



Samarbeid for å løse bærekraftsproblemer

*En flercasestudie av hvordan styre og organisere et
bærekraftssamarbeid for å gjøre bedrifter mer bærekraftige*

Mariken Aasen og Marie Rønning

Veileder: Sven Arne Haugland

Masteroppgave, Økonomi og administrasjon, Strategi og Ledelse

NORGES HANDELSHØYSKOLE

Dette selvstendige arbeidet er gjennomført som ledd i masterstudiet i økonomi- og administrasjon ved Norges Handelshøyskole og godkjent som sådan. Godkjenningen innebærer ikke at Høyskolen eller sensorer inntår for de metoder som er anvendt, resultater som er fremkommet eller konklusjoner som er trukket i arbeidet.

Sammendrag

For å nå FNs bærekraftige utviklingsmål innen 2030 er samarbeid i næringslivet fremhevet som en avgjørende faktor. For å bidra til å løse verdens bærekraftsproblemer er det behov for effektive samarbeidsformer, hvor bedrifter er villige til å dele kunnskap med konkurrerende aktører for å oppnå bærekraftig forretningsdrift. Til tross for at bedrifter både oppfordres til og ønsker å samarbeide, viser likevel undersøkelser at det å samarbeide er utfordrende. Et fåtall av bedriftsledere som har inngått bærekraftssamarbeid, omtaler disse som vellykkede, på tross av at samtlige ser bærekraftssamarbeid som nødvendig. Formålet med denne utredningen er derfor å gi innsikt i hvordan bærekraftssamarbeid kan styres og organiseres slik at de lykkes, og avdekke hvorvidt slike samarbeid er av betydning for å gjøre bedrifter mer bærekraftige.

I denne utredningen har vi benyttet oss av en flercasestudie, med kvalitativ datainnsamling som metode. Vi intervjuet medlemsbedrifter fra bærekraftssamarbeidene Design for gjenvinning, Global Salmon Initiative og Seafood Business for Ocean Stewardship. Samarbeidene består av flere aktører fra næringslivet, som sammen arbeider for å løse bærekraftsproblemer i egne bransjer. Gjennom intervjuene identifiserte vi hvilke styringsmekanismer og forutsetninger for kunnskapsutvikling et bærekraftssamarbeid må tilrettelegge for. Vi identifiserte styringsmekanismene: Tillit, informasjons- og kommunikasjonsflyt, samt oppfølging og kontroll, som avgjørende for å sikre fremdrift, gjennom å skape en motivasjon og forpliktelse hos medlemsbedriftene. Videre identifiserte vi forutsetningene for kunnskapsutvikling: Intensjoner, åpenhet og mottakelighet som av betydning for å utvikle kunnskap om bærekraftig forretningsdrift i fellesskap. Vi fant at disse forutsetningene foreligger naturlig i bærekraftssamarbeid, grunnet medlemsbedriftenes motivasjon og erkjennelse for at de må samarbeide for løse bærekraftsproblemene.

Videre avdekket vi at kombinasjonen av styringsmekanismer og forutsetninger for kunnskapsutvikling resulterer i ulike former for delingskultur som er av betydning for hvilken kunnskapsdeling som eksisterer i bærekraftssamarbeid. Dette resulterte i en egenutviklet matrise som illustrerer de ulike formene for delingskultur. Vi fant at dagens bærekraftssamarbeid med større sannsynlighet vil ha en kunnskapsdeling karakterisert av en kortsiktig- eller langsiktig delingskultur. Hvorvidt delingskulturen er å anse som kortsiktig- eller langsiktig avhenger av hvorvidt det er tilrettelagt for en tilstrekkelig tilstedeværelse av de nevnte styringsmekanismene. En langsiktig delingskultur er identifisert som best egnet for å gjøre bedrifter i stand til å implementere endringstiltak som medfører bærekraftig

forretningsdrift, som et resultat av kunnskapen som oppstår i samarbeidet. Imidlertid avdekket vi at det også må foreligge interne prosedyrer og prosesser for kunnskapsoverføring, dersom bedrifter skal være i stand til å gjøre endringer internt som følge av samarbeidet.

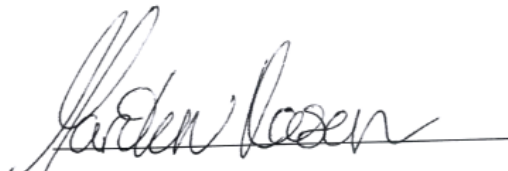
Forord

Vår masterutredning er en avsluttende oppgave etter fem år med økonomi administrasjon. Oppgaven utgjør 30 studiepoeng, og er skrevet innenfor hovedprofilen Strategi og Ledelse ved Norges Handelshøyskole (NHH). Vi ønsket å skrive denne masteroppgaven basert på vår felles interesse for bærekraft og bærekraftige forretningsmodeller. Idemyldringen startet allerede i august 2018, og den endelige oppgaven ble påbegynt januar 2019. Vi ønsker å takke vår veileder Sven Arne Haugland for gode råd, innspill og konstruktiv veiledning. Vi setter stor pris på samarbeidet vi har hatt. Videre vil vi takke Bård Bringsrud Svensen fra Orkla, for sitt tips om samarbeidet Design for gjenvinning som vi videre brukte i oppgaven. Vi vil også takke Nina Skage fra NHH, for hjelpen vi har fått til å finne kontaktpersoner i medlemsbedriftene tilknyttet Global Salmon Initiative og Seafood Business for Ocean Stewardship.


Sist men ikke minst vil gi en stor takk til alle som har sagt seg villige til å delta i denne oppgaven, og brukt sin tid til å svare på spørsmålene vi har hatt til samarbeidene Design for gjenvinning, Global Salmon Initiative og Seafood Business for Ocean Stewardship. Vi er svært takknemlige for engasjementet dere har vist, og hvordan dere har tilført masterutredningen mange interessante momenter.

Vi ønsker at oppgaven skal gi innsikt i hvilke momenter som får et bærekraftssamarbeidet til å fungere over tid, slik at de på sikt kan bidra til en bærekraftig utvikling. Vi håper denne oppgaven kan være til inspirasjon for bedrifter som ønsker å inngå samarbeid med fokus på å finne bærekraftige løsninger, eller bedrifter som allerede er medlem av slike samarbeid.

Bergen, 1. juni 2019



Mariken Aasen



Marie Rønning

Innholdsfortegnelse

SAMMENDRAG	2
FORORD	4
FIGUR- OG TABELLOVERSIKT	8
1.0 BAKGRUNN FOR OPPGAVEN	9
1.1 FORMÅL OG PROBLEMSTILLING	11
1.2 STUDIENS OPPBYGGING	11
2.0 TEORETISK RAMMEVERK	12
2.1 TEORI OM BÆREKRAFTIG NÆRINGSLIV	13
2.1.1 Sirkulære forretningsmodeller	13
2.1.2 Lukkede verdikjeder	14
2.1.3 Interessentteori og eksternaliteter	15
2.1.4 Begrensninger i teori om bærekraftig næringsliv	17
2.2 TEORI OM STRATEGISKE ALLIANSER	18
2.2.1 Strategiske allianser	18
2.2.2 Viktige styringsmekanismer i allianser	19
2.2.2.1 Prosessorientering	20
2.2.2.2 Tillit.....	21
2.2.2.3 Informasjons- og kommunikasjonsflyt	21
2.2.2.4 Oppfølging og kontroll	22
2.2.3 Begrensninger i teori om strategiske allianser.....	23
2.3 TEORI OM LÆRING OG FELLES KOMPETANSEUTVIKLING	23
2.3.1 Forutsetninger for kunnskapsutvikling i samarbeid	24
2.3.2 Kunnskapsledelse	26
2.3.3 Begrensninger i teori om læring og felles kompetanseutvikling	27
2.4 BEGREPSAVKLARING	28
2.5 OPPSUMMERING AV TEORI	28
2.5.1 Teori om bærekraftig næringsliv	28
2.5.2 Teori om strategiske allianser.....	29
2.5.3 Teori om læring og felles kompetanseutvikling.....	30
3.0 KONSEPTUELL MODELL	32
3.1 STYRINGSMEKANISMER	33
3.2 FORUTSETNINGER FOR KUNNSKAPSUTVIKLING	35
3.3 KUNNSKAPSDDELING INNAD I SAMARBEIDET	37
3.4 ØKT GRAD AV BÆREKRAFT I BEDRIFT	39
4.0 METODE	41
4.1 FORSKNINGSDESIGN OG VALG AV METODE	41
4.1.1 Forskningsstrategi.....	41
4.1.2 Forskningsfilosofi	42
4.1.3 Tilnærming	43
4.2 PRESENTASJON AV CASE	43
4.2.1 Design for Gjenvinning	43
4.2.2 Global Salmon Initiative.....	45
4.2.3 The Seafood Business for Ocean Stewardship.....	46
4.2.4 Oppsummerende oversikt.....	47
4.3 DATAINNSAMLING	48
4.3.1 Kvalitativ datainnsamling.....	48

4.3.2 Utvalg	50
4.3.3 Fremgangsmåte.....	51
4.4 DATAANALYSE	53
4.4.1 Transkribering	53
4.4.2 Sortering og analyse	53
4.5 STYRKER OG SVAKHETER VED OPPGAVEDESIGNET	54
4.5.1 Reliabilitet	54
4.5.2 Validitet	57
4.5.3 Ethiske vurderinger	58
5.0 FUNN	60
5.1 KORTFATTET PRESENTASJON	60
5.1.1 DFG	61
5.1.1.1 Oppsummerende oversikt.....	61
5.1.2 GSI.....	62
5.1.2.1 Oppsummerende oversikt.....	62
5.1.3 SeaBOS.....	63
5.1.3.1 Oppsummerende oversikt.....	64
5.2 HOVEDFUNN	64
5.2.1 Styringsmekanismer	65
5.2.1.1 Tillit.....	65
5.2.1.2 Informasjons- og kommunikasjonsflyt.....	66
5.2.1.3 Oppfølging og kontroll	67
5.2.2 Forutsetninger for kunnskapsutvikling.....	68
5.2.2.1 Intensjoner	68
5.2.2.2 Åpenhet	69
5.2.2.3 Mottakelighet.....	70
5.2.2.4 Erfaring.....	71
5.2.3 Kunnskapsdeling	71
5.2.4 Økt grad av bærekraft i bedrift	72
6.0 ANALYSE.....	74
6.1 STYRINGSMEKANISMER.....	74
6.1.1 Tillit	74
6.1.1.1 Personlige møter	75
6.1.1.2 Hyppig kommunikasjon	75
6.1.2 Informasjons- og kommunikasjonsflyt.....	77
6.1.3 Oppfølging og kontroll	78
6.1.3.1 Normativ- og objektiv kontroll.....	78
6.1.3.2 Sentralisering.....	79
6.1.4 Delkonklusjon styringsmekanismer	81
6.2 FORUTSETNINGER FOR KUNNSKAPSUTVIKLING.....	83
6.2.1 Intensjoner	83
6.2.2 Åpenhet.....	84
6.2.3 Mottakelighet.....	85
6.2.4 Erfaring.....	87
6.2.5 Delkonklusjon forutsetninger for kunnskapsutvikling	88
6.3 KUNNSKAPSDELING	90
6.3.1 Delingskultur	90
6.3.2 Skriftlige kilder som indikasjon på delingskultur	94
6.3.3 Delkonklusjon kunnskapsdeling.....	96
6.4 ØKT GRAD AV BÆREKRAFT I BEDRIFT	97
6.4.1 Betydningen av delingskultur.....	98

6.4.2 Kunnskapsoverføring	100
6.4.3 Delkonklusjon økt grad av bærekraft i bedrift	102
7.0 DISKUSJON OG IMPLIKASJONER.....	104
7.1 DISKUSJON AV HOVEDFUNN	104
7.2. TEORETISKE IMPLIKASJONER.....	106
7.3 PRAKTISKE IMPLIKASJONER	107
7.4 BEGRENSNINGER OG FORSLAG TIL VIDERE FORSKNING.....	108
7.5 KONKLUSJON	109
8.0 REFERANSELISTE.....	110
9.0 VEDLEGG.....	116
VEDLEGG 1: INTERVJUGUIDE	116
Intervjuguide Norsk.....	116
Intervjuguide engelsk	117
VEDLEGG 2: BAKGRUNNSINFORMASJON OM STUDIEN	119
VEDLEGG 3: INFORMASJONSSKRIV NSD.....	120
VEDLEGG 4: UTDRAK INNHOLDSANALYSE	122
VEDLEGG 5: TILLATELSE NSD.....	125
VEDLEGG 6: EKSEMPEL PÅ MAIL-PROSESS I ETTERKANT	126

Figur- og tabelloversikt

Tabell 1 - Oppsummerende oversikt over samarbeid	48
Tabell 2 - Intervjuobjekter	50
Tabell 3 - Oppsummerende oversikt DFG.....	62
Tabell 4 - Oppsummerende oversikt GSI	63
Tabell 5 - Oppsummerende oversikt SeaBOS	64
Figur 1 - Mohr og Nevins (1990) sin kommunikasjonsmodell.....	21
Figur 2 - Inkpen og Dinur (1998) sitt rammeverk for kunnskapsledelse	26
Figur 3 - Konseptuell modell.....	32
Figur 4 - Egenutviklet matrise for delingskultur	37
Figur 5 - Illustrasjon av intervjuobjektene.....	60
Figur 6 - Delingskultur i DFG, GSI og SeaBOS	91

1.0 Bakgrunn for oppgaven

Verden står i dag overfor et bærekraftsproblem der jordens økosystem har begynt å vise faresignaler (Jørgensen & Pedersen 2017; Stockholm Resilience Centre 2015). Betydelige klimaendringer, overforbruk og befolkningsvekst medfører uttømming av nøkkelressurser for både samfunn og økonomi, og påvirker vilkårene for økonomisk virksomhet. En slik utvikling medfører utvilsomt utfordringer for bedrifter, men gir samtidig muligheter for å integrere bærekraft i virksomheten (Adams, 2006). Bedrifter har i stor grad bidratt til å skape bærekraftsproblemet, og forventes videre å ha en viktig rolle i bærekraftig utvikling (Buller & McEvoy, 2016). Som Hart (1997) formulerte «*ansvaret for å sikre en bærekraftig verden faller i stor grad på skuldrene til verdens bedrifter*». Bedrifter må utvikle bærekraftige forretningsmodeller der hovedmålet er å skape et holdbart og harmonisk samspill mellom økonomi, samfunn og miljø, der virksomheter baserer seg på å bygge opp systemene de eksisterer innenfor, fremfor å bryte de ned. Gjennom å designe forretningsmodeller som baserer seg på konsepter som sirkulær økonomi, lukkede verdikjeder og delingsøkonomi, kan bedrifter ta ansvar for å redusere negative konsekvenser knyttet til egen forretningsdrift (Jørgensen & Pedersen, 2017; Stockholm Resilience Centre 2015).

Bærekraftsproblemene er komplekse og globale, og bedrifter klarer ikke løse disse på egenhånd (Kiron et al., 2015). Samarbeid blir trukket frem som nødvendig i FNs Bærekraftige Utviklingsmål, hvor mål nummer 17 vektlegger betydningen av å samarbeide for å nå bærekraftsmålene innen 2030. FN påpeker at velfungerende samarbeid må etableres mellom privat sektor, ideelle organisasjoner og academia (FN-sambandet, 2017). Bedrifter må være villige til å samarbeide fremfor å konkurrere, og skape nye, systematiske og effektive samarbeidsformer som bidrar til å oppnå bærekraftsmålene, og fremme bærekraftig vekst (Bocken et al., 2014). Gjennom å samarbeide kan bedrifter få tilgang til kompetanse, kunnskap og innsikt som virksomheten ellers ikke ville hatt. Samarbeidspartnere kan hjelpe bedrifter med å nå nye målsettinger, skape innovative løsninger, redusere bedriftens negative konsekvenser tilknyttet drift, samt legge til rette for smartere logistikk, produksjon, forbruk og gjenbruk (Jørgensen & Pedersen, 2017).

Samarbeid i næringslivet blir fremhevet som en viktig faktor for å løse bærekraftsproblemer (Adams 2006; Eccles et al 2014; Fearne, Martinez & Dent 2012; Insanic & Gadde 2013; Jørgensen & Pedersen 2017; Vurro, Russo & Perrini 2010). Imidlertid har en rekke studier

registrert at å samarbeide kan være utfordrende, til tross for at bedrifter både oppfordres til, og ønsker å samarbeide (Fowler & Schmidt 1988; Healy, Palepu & Ruback 1997; Kiron et al 2015; Lubatkin 1983; Stibbe, Reid & Gilbert 2018). Kiron et al. (2015) kartla hvilken rolle samarbeid spiller i bærekraftsarbeidet til rundt 4000 bedrifter. I undersøkelsen svarte 90 prosent at de mente at samarbeid er nødvendig for å lykkes med å bli mer bærekraftig. Imidlertid oppga kun 47 prosent at de faktisk inngår bærekraftssamarbeid, og så få som 30 prosent oppfattet samarbeidene som vellykkede (Kiron et al., 2015).

Hvilke forutsetninger som må være til stede for å kunne realisere et vellykket bærekraftssamarbeid kan være nokså uklart. Slik innsikt kan kaste lys og gi innsyn som er av verdi for å utvikle samarbeid med mål om å designe mer bærekraftige forretningsmodeller, og implementere de i praksis (Jørgensen & Pedersen, 2018). Tidligere har oppmerksomhet blitt rettet mot forutgående forhold og ønsket utfall med å samarbeide, fremfor selve utviklingen av samarbeidet og hva som får det til å fungere (Child et al 2005; Dale, Karlsdottir & Strandhagen 2004; Nygaard 2007). Child et al. (2005) trekker frem at mer fokus må rettes mot å styre et samarbeid, med fokus på hvordan samarbeidet utvikles over tid. Det må undersøkes hvordan bedrifter kan maksimere potensialet og realisere optimal gevinst fra samarbeid, samt hvordan samarbeidet bør ledes (Child et al., 2005). Imidlertid er slik forskning gjort på samarbeid med andre fokusområder enn bærekraftigforretningsdrift. Samarbeid for å løse bærekraftsproblemer er essensielt, og mer kvalitativ forskning trengs på dette området (Insanic og Gadde 2013; Jørgensen og Pedersen 2018).

1.1 Formål og problemstilling

Med utgangspunkt i det ovennevnte ønsker vi å tilføre innsikt i den manglende litteraturen som finnes på samarbeid som skal løse bærekraftsproblemer, og gi større forståelse for hvordan styre og organisere slike samarbeid. Dermed har vi kommet frem til følgende problemstilling:

«Hvordan lykkes i å styre og organisere et bærekraftssamarbeid, og hvordan kan slike samarbeid gjøre bedrifter mer egnet til å løse bærekraftsproblemer?»

For å besvare problemstillingen har vi utarbeidet fire forskningsspørsmål:

F1: Hvilke styringsmekanismer er sentrale i bærekraftssamarbeid, og hvordan sikre tilstedeværelse av disse?

F2: Hvilke forutsetninger må være til stede for at kunnskapsutvikling skal oppstå i et bærekraftssamarbeid, og hvordan tilrettelegge for tilstedeværelsen av disse?

F3: Hvordan tilrettelegge for kunnskapsdeling i et bærekraftssamarbeid?

F4: Hvilke forhold er av betydning for at bedrifter skal få implementert bærekraftstiltak, som følge av bærekraftssamarbeidet?

Ved å besvare problemstillingen og dens forskningsspørsmål har utredningen et ønske om å gi dypere innsikt til bedrifter som vil samarbeide om bærekraft, og hjelpe disse til å lykkes med slikt arbeid.

1.2 Studiens oppbygging

Studien er strukturert i syv deler, og innledes med å presentere et teoretiske rammeverk i kapittel 2 som danner grunnlaget for oppgaven. I kapittel 3 gjøres det rede for oppbyggingen av vår konseptuell modell, som visualiserer problemstillingen og tilhørende forskningsspørsmål i lys av presentert teori. Antakelser og forventninger til funn vil også fremstilles. Deretter vil de metodiske valgene som studien er bygget på presenteres og begrunnes i kapittel 4, før funnene presenteres i kapittel 5. I kapittel 6 vil funnene analyseres og sees i sammenheng med presentert teori, og hvert delkapittel i analysen har som formål å besvare forskningsspørsmålene. Avslutningsvis vil vi i kapittel 7 diskutere studiens hovedfunn, gjøre rede for teoretiske- og praktiske implikasjoner, fremstille studiens begrensninger og forslag til videre forskning, før studiens endelige konklusjon presenteres.

2.0 Teoretisk rammeverk

I dette kapitlet vil vi presentere det teoretiske rammeverket som danner grunnlaget for oppgaven og videre analyse. Teorien vil struktureres og deles inn i tre delkapitler, herunder bærekraftig næringsliv, teori om strategiske allianser, samt læring og felles kompetanseutvikling.

I delkapittel 2.1 *Teori om bærekraftig næringsliv* vil vi presentere teori som kan belyse hvordan bedrifter kan integrere bærekraft i sin underliggende måte å drive forretning på. Den utvalgte teorien har som hensikt å vise hvordan bedrifter gjennom måten de skaper, leverer og kaprer verdi, kan ha større fokus på økonomisk-, sosial- og miljømessig gevinst. Delkapitlet har som formål å gi innsikt i sentrale og aktuelle begreper i bedriftens tilnærminger til bærekraft.

I delkapittel 2.2 *Teori om strategiske allianser* tar vi utgangspunkt i teori og studier som indikerer at suksessraten tilknyttet samarbeid er lav. Derfor velger vi å presentere teori om strategiske allianser, samt ulike faktorer som blir vurdert som viktige for at bedrifter skal lykkes med samarbeid. Samarbeid har i flere år blitt omtalt som attraktivt for bedrifter å ta del i, men flere bedrifter mislykkes med å inngå dette. Vi velger derfor i delkapitlet å redegjøre for hvordan virksomheter bedre kan forvalte allianser etter inngåelse, slik at de lykkes med samarbeidet, og har valgt å gruppere disse forholdene under styringsmekanismer.

I delkapittel 2.3 *Teori om læring og felles kompetanseutvikling* tar vi utgangspunkt i hvordan allianser i økende grad har blitt anerkjent som en organisasjonsform for å erverve og internalisere kunnskap. Strategiske allianser kan bidra til kunnskapsutvikling og økt kompetanse, men for at dette skal være mulig må ulike forutsetninger ligge til grunn. Hvilke forutsetninger som er nødvendig vil nærmere beskrives i delkapitlet. Videre vil vi redegjøre for hvordan bedrifter kan lykkes med implementering av kunnskap som oppstår i samarbeid, tilbake til egen bedrift.

Avslutningsvis vil vi gjøre en begrepsavklaring, der vi gjør rede for tanker vi har gjort oss rundt begrepene strategiske allianser og samarbeid. Deretter vil vi oppsummere hovedpunktene i teorien.

2.1 Teori om bærekraftig næringsliv

Bærekraftig utvikling medfører utvilsomt utfordringer, men også store muligheter for bedrifter som integrerer bærekraft i sin virksomhet (Adams, 2006). Det vil følgelig gjøres rede for ulike tilnæringer virksomheter kan ta for å integrere bærekraft i sin forretningsdrift. En fellesnevner for konseptene som presenteres er hvordan virksomheter kan ta ansvar for eksterne forhold i sine omgivelser. Utvalgt teori vil danne grunnlaget for hva som karakteriserer et bærekraftig næringsliv og bidra til å skape forståelse for hvordan samarbeidene oppgaven senere vil belyse, opererer for å løse bærekraftsproblemer.

2.1.1 Sirkulære forretningsmodeller

I overordnet forstand forteller forretningsmodellen historien om hva bedriften er og hvordan den fungerer (Jørgensen & Pedersen 2013; Jørgensen & Pedersen 2018; Magretta 2002; Teece 2010). Forretningsmodellen fanger opp essensen i hvordan bedrifter skaper, leverer og kaprer verdi fra en forretningsmulighet, gjennom å tilby et produkt eller en tjeneste som kunden er villig til å betale for (Osterwalder & Pigneur, 2010). Bedrifter må kontinuerlig innovere sine forretningsmodeller og verdikjeder, da stillstand ikke er et alternativ i et skiftende og komplekst næringsliv (Geissdoerfer, Savaget, Bocken & Hultink 2017; Jørgensen & Pedersen 2017).

Bærekraftige forretningsmodeller har fokus på tredimensjonalitet, ved å tilrettelegge for økonomisk-, sosial- og miljømessig gevinst, gjennom måten man skaper, leverer og kaprer verdi på (Bocken et al., 2014). For å bli bærekraftige må bedrifter bevege seg bort fra tradisjonelle, lineære forretningsmodeller. Slike forretningsmodeller baserer seg på «utvinn, bruk og kast», og tømmer kloden for ressurser i tillegg til å generere store mengder avfall (Jørgensen & Pedersen, 2017). Ved å benytte seg av sirkulære forretningsmodeller, som i større grad baseres på gjenbruk, ressurseffektivitet, og lukkede verdikjeder, kan bedrifter motvirke ressursutarming og redusere forsøpling. Målet er at minst mulig av ressursene skal forsvinne ut i form av avfall eller utslipp, ved å opprettholde produktene og innsatsfaktorene i økonomien på et så høyt nivå som mulig over tid. For å muliggjøre dette må bedrifter blant annet tilrettelegge for at produkter kan gjenbrukes, ved å lage produkter som er demonterbare og gjenbrukbare etter endt levetid. Ved å ta i bruk slike strategier kan sirkulær økonomi bidra til et mer bærekraftig næringsliv (Bocken et al, 2016). En studie av syv europeiske land konkluderer med at en overgang til sirkulær økonomi vil redusere hver nasjons klimautslipp med 70 prosent og øke sysselsettingen med 4 prosent (Jørgensen & Pedersen, 2017).

2.1.2 Lukkede verdikjeder

En verdikjede består av alle partene som direkte eller indirekte er involvert i å besvare en kundeforespørsel. Verdikjeden omfatter ikke bare produsenter og leverandører, men også transportører, varehus, forhandlere og kunden selv (Chopra & Meindl, 2016). Som følge av risiko for ressursknapphet, har bærekraftig forvaltning av ressurser utvidet seg til å bli en hovedprioritet i design og styring av verdikjeder (Chopra & Meindl 2016; Ellen MacArthur Foundation 2015).

Bedrifter kan benytte seg av ulike tilnærminger til verdikjeden for å løse bærekraftsproblemet, blant annet lukkede verdikjeder som ofte er brukt parallelt med sirkulær økonomi (Bocken et al., 2016). Lukkede verdikjeder kan defineres som systemer som maksimerer verdiskapning gjennom hele livssyklusen til et produkt, gjennom å tilrettelegge for ressurshåndtering fremfor avfallshåndtering (Bocken et al 2014; Chopra & Meindl 2016; Guide & Van Wassenhove 2009). Produkter som ender opp som avfall kan inneholde verdifull energi og materiale, som i dag blir overflødig og bidrar til forsøpling. Chopra og Meindl (2016) argumenterer for at målet med enhver verdikjede bør være å spore avfallet og skille ut det som er ubenyttet verdi som kan brukes igjen.

Michael Braungart og William McDonough skiller mellom det biologiske- og tekniske kretsløpet (Ellen MacArthur Foundation, 2015). Det biologiske kretsløpet består av produkter som er biologisk nedbrytbare og direkte blir tilbakeført til naturen når de ender opp som avfall. Ressurser fra det teknologiske kretsløpet blir derimot ikke gjenskapt i det biologiske kretsløpet, og vil ikke brytes ned naturlig (Bocken et al., 2016). Dersom man ikke lager systemer for å gjenbruke og resirkulere produkter fra det tekniske kretsløpet, vil det ende opp som avfall. For å skape en kontinuerlig flyt av ressurser i det teknologiske kretsløpet, må bedrifter utvikle produkter der oppsirkulering eller nedsirkulering er mulig. Oppsirkulering baserer seg på å opprettholde verdien til et produkt så lenge som mulig. Nedsirkulering baserer seg derimot på at verdien av et produkt faller, men produktmaterialet kan fortsatt anvendes til andre formål (Bocken et al 2014; Ellen MacArthur Foundation 2015). Produkter sammensatt fra det biologiske- og teknologiske kretsløpet må designes slik at innsatsfaktorene kan skilles fra hverandre etter produktets levetid. Bedrifter må tilrettelegge for at innsatsfaktorer som forekommer naturlig, slik som bomull, kan tilbakeføres til det biologiske kretsløpet, mens innsatsfaktorer fra det tekniske kretsløpet, for eksempel plast, kan bearbeides og brukes på nytt (Ellen MacArthur Foundation 2015; Jørgensen & Pedersen 2018). Gjennom å inngå allianser

på tvers av verdikjeder og sektorer kan bedrifter muliggjøre fremveksten av en sirkulær økonomi (Ellen MacArthur Foundation, 2015), og samarbeid sees på som en uunnværlig nødvendighet for å oppnå lukkede verdikjeder (Vurro et al., 2010).

2.1.3 Interessentteori og eksternaliteter

Milton Friedman argumenterer for at næringslivets eneste ansvar er å øke profitten, ved å kun ta ansvar for den økonomiske bunntinjen og investorene (Jørgensen & Pedersen, 2013). Edward Freeman fremmet et mot perspektiv til Friedman, og hevdet at bedriftene også har et betydelig ansvar overfor de interessenter som påvirkes av selskapets forretningsdrift da bedrifter kan forstås som en koalisjon av interessenter (Freeman 2010; Freeman, Harrison & Wicks 2007). Freeman definerte interessenter som enhver gruppe eller individ som kan påvirke eller påvirker oppnåelsen av organisasjonens mål. Individer og grupper som vanligvis er nevnt som interessenter inkluderer, men er ikke begrenset til, kunder, leverandører, ansatte, lokalsamfunn, myndigheter og aksjonærer (Berman, Wiks, Kotha & Jones, 1999). Et interessentperspektiv innebærer å forstå bedriften som en organisme som avhenger av støtte fra nøkkelinteressenter som bidrar til aktivitetene de utfører, og til å nå målene den har satt seg (Jørgensen & Pedersen, 2018). Interessenter kan være sentrale i forbindelse med å oppdage trender, og å få kjennskap til deres behov kan anses som et konkurransefortrinn (Khan, Serafeim & Yoon, 2016).

Interessentperspektivet påpeker at selskapet har et ansvar for interessenter som opplever negative effekter som et resultat av selskapets aktiviteter og forretningsdrift (Freeman, 2010). Edward Freeman viste til at dette ansvaret var like viktig som det ansvaret bedriften har overfor sine eiere (Jørgensen & Pedersen, 2013). Freeman påpekte at en nøkkelrolle for ledere er å forsøke å identifisere overlappende interesser mellom bedriften og dens interessenter, og utvide denne overlappingen på en måte som kommer begge parter til gode (Philips, 2011). I lys av Freeman sitt utsagn argumenterte Elkington (1998) for at bedrifter må ta hensyn til en langt større gruppe interessenter for å lykkes. Elkington (1998) henviser til at bunntinjen er tredelt, og at bedrifters ytelse må evalueres langs økonomiske, sosiale og miljømessige dimensjoner.

Freeman (2010) og Elkington (1998) sine uttalelser om interessenter, og hvordan disse påvirkes av selskapets drift, kan knyttes opp mot eksternaliteter. Eksternaliteter kan ut ifra økonomisk teori forstås som en betegnelse på økonomiske gevinster eller kostnader ved produksjon eller konsum. Eksternaliteter er en virkning av bedriftens drift, og bedriften blir ikke direkte belastet eller mottaker av disse i et marked. Eksternalitetene blir dermed ofte ikke hensyntatt (Laudal,

2012). Negative eksternaliteter kan eksempelvis være utslipp som påvirker miljøet eller bruk av ikke-fornybare ressurser, mens positive eksternaliteter kan være reduksjon av arbeidsledighet som en følge av en bedriftsetablering (Jørgensen & Pedersen 2017; Laudal 2012).

Bedrifter kan ta i bruk ulike tilnærminger for å imøtekomme interessenter sine behov og redusere negative eksternaliteter. Samfunnsansvar, ofte kalt *Corporate Social Responsibility* (CSR), handler om å identifisere og håndtere negative effekter av bedriftens forretningsdrift som påvirker interessenter innenfor og utenfor bedriften (Jørgensen & Pedersen 2013; Wójcik 2016). CSR er tradisjonelt definert og forstått som å generere sosiale fordeler gjennom å dele verdien skapt av virksomheten og overføre den til samfunnet, der bedriften ikke tar hensyn til kostnadene de påfører sine omgivelser (Wójcik, 2016). Flere forskere trekker frem at CSR i større grad har blitt behandlet som et vedheng til bedriftens forretningsdrift, og ikke som en del av kjernen (Jørgensen & Pedersen 2017; Wójcik 2016; Reyes, Scholz & Smith 2017). Gjennom et slikt perspektiv har forholdet mellom lønnsomhet og ansvarlighet blitt forstått som en avveining, der CSR er en bremsekloss som setter begrensninger for å realisere bedriftens strategi og utelukker forretningsmuligheter (Jørgensen & Pedersen, 2013).

I kontrast til den nevnte tilnærmingen ovenfor kan bedriften velge å håndtere negative eksternaliteter som oppstår på grunn av egen eller andres forretningsdrift. Gjennom å ta ansvar for negative eksternaliteter kan bedrifter innovere forretningsdriften sin (Jørgensen & Pedersen, 2013). En slik tilnærming kan sees i lys av Porter og Kramer (2011) som presenterte ideen om delt verdiskaping, *Creating Shared Value* (CSV). Dette perspektivet ble presentert som en utfordrer til CSR. I kontrast til CSR gjenspeiler CSV hvordan en bærekraftig strategi kan gi betydelige forretningsmessige og sosiale fordeler (Wójcik, 2016). CSV blir dermed sett på som en mulighet for selskaper til å skape ny verdi ved å internalisere egne eksternaliteter, eller ved å ta ansvar for andres (Reyes et al 2017; Wójcik 2016). Som et resultat kan selskaper skape både økonomisk verdi, men også verdi for samfunnet og bedriften sine interessenter (Porter & Kramer 2011; Wójcik 2016). Som en videre konsekvens kan selskaper gjennom CSV bli mer konkurransedyktige ved å ivareta både økonomiske og sosiale tilstander i omgivelsene (Porter & Kramer, 2011). CSV illustrerer dermed at det ikke trenger å være en avveining mellom det å være lønnsom og ansvarlig i kontrast til CSR (Jørgensen & Pedersen, 2013).

2.1.4 Begrensninger i teori om bærekraftig næringsliv

Presentert teori gir innsikt og danner grunnlag for forståelse av aspekter som kjennetegner et bærekraftig næringsliv. Likevel er det svakheter ved den valgte teorien som vil kunne svekke grunnlaget for videre analyse.

Selv om sirkulær økonomi og lukkede verdikjeder danner grunnlaget for lønnsom og ansvarlig drift, vil de nevnte tilnærmingene være komplekse og utfordrende. For det første vil bedrifter måtte ha kompetanse om hvordan de kan utforme og designe produkter som innfrir kravene i en sirkulær økonomi. Det er ikke entydig hvordan bedrifter skal utvikle denne kompetansen, eller hvilken kompetanse som trengs. Videre krever den sirkulære økonomien en form for omvendt logistikk der bedrifter bygger en infrastruktur som muliggjør resirkulering og gjenbruk (Ellen MacArthur Foundation, 2015). En slik omorganisering vil være omfattende og krevende, i tillegg til å være svært kostbar (Chopra og Meindl, 2016). Selv om sirkulær økonomi som konsept har fått næringslivet til å fokusere på bærekraftig utvikling, er det begrenset med forskning på dens praktiske anvendelse (Korhonen, Honkasalo & Seppälä, 2017). Til tross for slik kritikk er denne teorien likevel aktuell. Teori om sirkulær økonomi gir et bilde av mulighetsrommet innen bærekraft, og illustrerer hvordan bedrifter kan ta ansvar for og tilrettelegge for bærekraftig forretningspraksis.

Videre kan det trekkes frem at Freeman sin tilnærming og definisjon av interessenter, kan anses for å være for vid og generell. Teorien tar ikke hensyn til at det innad i en gruppe med interessenter kan være heterogene meninger og kunnskapsnivå. Interessentteori tar utgangspunkt i at det innad i en interessentgruppe er homogenitet mellom individene (Fassin, 2012). Det kan være utfordrende for bedrifter å ta stilling til hvilke interessenter som er relevante for egen forretningsdrift. I interessentteori er bedriften sitt handlingsrom og ansvar gitt uten klare rammer. Det blir dermed opp til hver enkel bedrift å vurdere hvilke interessenter som skal tas hensyn til. Hver enkelt leder må identifisere hvilke gap som finnes mellom bedriften og dens interessenter, og hvor det er overlappende interesser mellom partene. Lederens vurdering kan være preget av subjektiv fremfor objektiv vurdering, siden hensyn tas ut fra bedriftens normer og verdier (Phillips, Freeman & Andrew, 2003). Imidlertid velger vi fortsatt å benytte interessentteori i oppgaven, da teorien danner grunnlaget for at bedrifter har et ansvar utover en økonomisk bunnlinje. Teorien gir videre legitimitet til at bedriften kan skape verdi ved å identifisere og ivareta sine interessenters verdier og behov, ved å ta hensyn til egen virksomhets påvirkning på sosiale- og miljømessige dimensjoner.

Dette bringer oss videre inn på CSV. Teorien har blitt hyllet som en måte å forene bærekraft og lønnsomhet, der virksomhetsresultatet ikke oppstår på bekostning av samfunnets interesser. Teorien har likevel mottatt mye kritikk siden den ble lansert i 2011 av Porter og Kramer. Grunnlaget for kritikken er at det foreligger få empiriske bevis på hvordan CSV er mulig å oppnå (Wójcik, 2016). Videre peker flere forskere på at CSV i større grad er et «buzzword» og teorien gir ingen klare kriterier for implementering av slik verdiskapning i selskapet (Beschoner & Hajduk 2017; Dembek, Singh & Bhakoo 2015). Teorien har mottatt kritikk da Porter og Kramer (2011) fremstiller bedrifter som kun interessert i egen profitt, og at bedrifter kun vil endre dette synet dersom lover og regler tilsier det (Beschoner & Hajduk, 2017). Reyes et al. (2017) kritiserer også CSV for å ha begrenset potensial, der kritikken begrunnes med at det ikke er noen insentiver for bedriften til å velge de mest komplekse sosiale- og miljømessige problemene. Bedrifter kan velge å iverksette enkle tiltak for å løse bærekraftsproblemer og fortsatt handle i tråd med CSV. Teorien har dermed mottatt kritikk ved at det har blitt stilt spørsmål til hvordan CSV skiller seg fra CSR (Reyes et al 2017; Wójcik 2016). Vi ser imidlertid teorien bak CSV som relevant for vår oppgave, ettersom Porter og Kramer (2011) konkluderer med at den beste måten for selskaper å håndtere negative eksternaliteter på, er i samarbeid med andre. Teorien gir derfor legitimitet til hvordan samarbeid er nødvendig for å løse bærekraftsproblemer. Videre forklarer teorien hvordan arbeid med bærekraft kan være lønnsomt, da det kan gjøre bedrifter mer konkurransedyktige.

2.2 Teori om strategiske allianser

Porter og Kramer (2011), Eccles et al. (2014), samt Jørgensen og Pedersen (2018) er blant flere som trekker frem betydningen av samarbeid for å løse bærekraftsproblemer. Likevel viser flere undersøkelser at samarbeid kan være utfordrende, uavhengig av formålet (Fowler og Schmidt 1988; Healy et al 1997; Kiron et al 2015; Lubatkin 1983; Stibbe et al 2018). Nygaard (2007) viser blant annet til gjentatte studier som indikerer at suksessraten tilknyttet samarbeid ikke er høyere enn 30-50 prosent. Dette danner grunnlaget for dette delkapittelet der vi først vil definere begrepet strategiske allianser, før vi presenterer utvalgt teori som belyser faktorer som er av betydning for hvorvidt samarbeidet lykkes.

2.2.1 Strategiske allianser

En strategisk allianse oppstår der to eller flere organisasjoner deler ressurser og aktiviteter for å nå en felles strategi (Johnson, Whittington, Scholes, Angwin & Regnér, 2014). Strategiske

allianser er et mangfoldig begrep. Nygaard (2007) beskriver strategiske allianser som alle former for frivillige relasjoner der samarbeidsprosjektet er av mer langsiktig karakter. Gulati (1998) definerer en strategisk allianse som et frivillig arrangement mellom selskaper som inkluderer bytte, deling eller samvirke for å utvikle produkter, teknologier eller tjenester. Jacobsen og Thorsvik (2013) beskriver strategiske allianser som et relativt stabilt samarbeid, der organisasjoner går sammen for å få tilgang til markeder, kunnskap og teknologi det ellers er vanskelig å få tilgang til. Generelt kan vi si at strategiske allianser er en måte å organisere komplementære ressurser og kunnskap på gjennom samarbeid, der samarbeidsform og organisering kan være ulik (Nygaard, 2007).

Motivet for å inngå en strategisk allianse ligger i antagelsen om at man i fellesskap kan oppnå resultater som man hver for seg ikke kan nå, og at bedrifter stiller sterkere som en koalisjon, enn alene (Dale et al 2004; Haugland 2007). Ved å innlede strategiske allianser kan selskaper oppnå synergieffekter ved å smelte sammen komplementære ressurser slik som teknologi, kunnskap, distribusjonskanaler, og markedsføring av produkter og tjenester. Allianse kan oppstå på tvers av horisontale organisatoriske grenser (Nygaard, 2007) samt vertikale, herunder nedstrøms- og oppstrømsallianser (Haugland, 2007). Et horisontalt samarbeid benyttes for å beskrive allianser med bedrifter på samme nivå i verdikjeden. Som oftest vil dette være konkurrenter, potensielle konkurrenter, eller tilsvarende bedrifter som opererer i et annet marked. Allianse med en leverandør kalles gjerne en oppstrømsallianse, mens en nedstrømsallianse blir benyttet om allianser med kunder (Haugland, 2007). Haugland (2007) beskriver også relatert og urelatert samarbeid for å beskrive samarbeid som et ledd i en diversifiseringsstrategi. Et relatert samarbeidsprosjekt vil ligge nært opp til nåværende virksomhet, mens et urelatert samarbeidsprosjekt omhandler satsning i en annen bransje.

En alliansestrategi utfordrer en organisasjonsorientert strategi, da den forutsetter at ulike aktører med ulike mål må gå sammen for å finne løsninger som skal gagne alle (Johnson et al., 2014). Et samarbeid vil kreve at bedriftene åpner sine forretningsmodeller og gir potensielle konkurrenter innsyn i disse. Når bedrifter inngår allianser må de håndtere et paradoks der de både samarbeider og konkurrerer på en og samme tid (Jørgensen & Pedersen, 2018).

2.2.2 Viktige styringsmekanismer i allianser

Hvilke forutsetninger som må være til stede for å kunne realisere et vellykket samarbeid kan være nokså uklart. Forskere trekker frem at det tidligere har blitt rettet mer oppmerksomhet mot

ønsket utfall, fremfor selve utviklingen av samarbeidet og hva som får det til å fungere (Child 2005; Dale et al 2004; Nygaard 2007). Hvorvidt et samarbeid lykkes kan påvirkes av flere faktorer, blant annet hvor motiverte og forpliktete medlemsbedriftene er til å skape fremgang i samarbeidet. For å bedre illustrere hvilke forhold som bør være til stede, har vi valgt å gruppere disse under styringsmekanismer. Styringsmekanismer velger vi å definere som ulike faktorer i en strategisk allianse som påvirker hvorvidt medlemsbedriftene opplever en drivkraft og har et ønske om å jobbe fremover med å realisere samarbeidets mål. Tilstedeværelsen av styringsmekanismene vil være nødvendig for at bedrifter skal lykkes med samarbeid.

2.2.2.1 Proessorientering

I en strategisk allianse er bakgrunnen for samarbeidet ofte basert på strategiske vurderinger og antakelser om hva partene ønsker å oppnå gjennom alliansen. Til tross for at selskaper ofte gjør solid utredningsarbeid før alliansen inngås, er alliansens suksessrater meget lave (Nygaard, 2007). En plausibel teori om hvorfor suksessraten er så lav innenfor allianser er at aktørene ignorerer forhold og verdier etter at alliansene er etablert (Cascio & Serapio 1991; Fery, Loomba, Marks & Odell 1969; Jemison og Sitkin 1986). Kale, Singh og Perlmutter (2000) argumenterer for at større oppmerksomhet må rettes mot hvordan firmaer forvalter alliansen etter inngåelse. En strategisk allianse trenger kontinuerlig oppfølging og ledelse, og flere forskere trekker frem viktigheten av å styre allianser som en prosess (Child et al 2005; Johnson et al 2014; Nygaard 2007). Fremfor å tenke på strategiske allianser som statiske styringsobjekter, bør de vurderes som en prosess som utvikler og tilpasser seg over tid, avhengig av alliansens behov. Dette er essensielt siden omgivelsene man opererer i er under konstant endring, og alliansen er en del av et dynamisk næringsliv (Child et al 2005; Johnson et al 2014).

Bedrifter har en tendens til å legge for mye fokus på gevinstene alliansen skal realisere. Kanter (1994) gjorde funn på at ledere bruker mye tid på å finne potensielle partnere, men ikke på å styrke og pleie forholdet etter at alliansen er inngått. Det er viktig å legge strategier tilknyttet de sosiale mekanismene som får en allianse til å fungere, ved å ha fokus på å bygge relasjonell kapital (Park & Ungson, 2001). Videre er det viktig å være oppmerksom på informasjonsdeling og kommunikasjon (Child et al 2005; Nygaard 2007), så vel som hvilken lederstil og evalueringssystemer som skal tas i bruk (Datta, 1991).

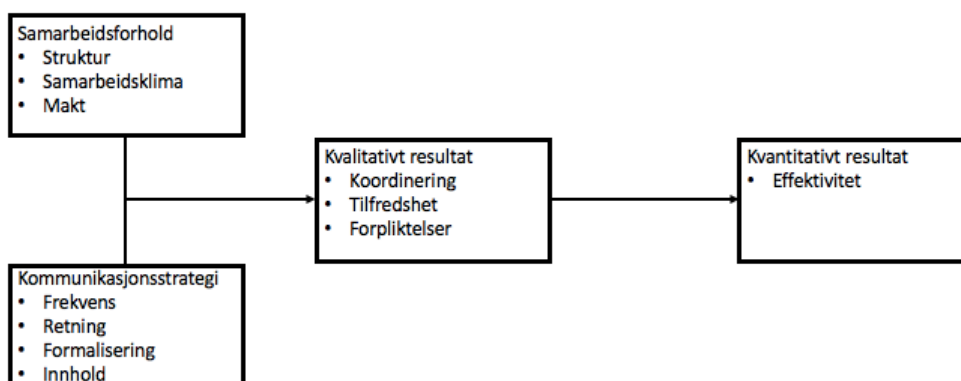
2.2.2.2 Tillit

Tillit i strategiske allianser kan beskrives som den tiltro medlemmer av alliansen har til at aktørene i alliansen vil opptre fordelaktig fremfor ødeleggende, selv om dette ikke kan garanteres (Barber & Gambetta 1992; Johnson et al 2014; Kramer & Taylor 1995; Lane & Bachmann 1998; McAllister 1995). Tillit har blitt vurdert som en av de viktigste faktorene for at organisasjoner skal lykkes med samarbeid, og det er derfor viktig å bygge tillit mellom partnerne i en strategisk allianse (Child et al 2005; Yoshino & Rangan 1995). Da aktørene er gjensidig avhengige av hverandre, er tillit viktig hvis samarbeidet skal lykkes (Child et al, 2005; Das & Teng 2001).

Tillit i en allianse må fortjenes kontinuerlig (Johnson et al., 2014), og fremkommer ofte som et resultat av tett interaksjon på individnivå mellom alliansepartnere (Kale et al., 2000). Hyppig kommunikasjon og møter hjelper å bygge relasjonell kapital preget av tillit (Collins & Hitt, 2006). I strategiske samarbeid er det et behov for åpen og effektiv kommunikasjon mellom partene. Dette er avgjørende for å skape tillit i alliansen (Child et al., 2005). Hvis tilliten er høy mellom aktørene i alliansen, vil de være mer villige til å dele informasjon (Das & Teng, 2001).

2.2.2.3 Informasjons- og kommunikasjonsflyt

I strategiske allianser er det et behov for effektiv informasjonsflyt mellom partene, for å sikre kontinuerlig tilpasning til omgivelsene (Child et al., 2005). Velfungerende allianser krever hyppig og effektiv informasjonsutveksling. Dette blir sett på som et suksesskriterium for å lykkes (Schaan & Kelly 2007; Vurro et al 2010).



Figur 1 - Mohr og Nevins (1990) sin kommunikasjonsmodell

Nygaard (2007) trekker frem Mohr og Nevins (1990) sin kommunikasjonsmodell, vist i figur 1, og bruker den som utgangspunkt til å vise hvordan ulike kommunikasjonsstrategier og samarbeidsforhold, kan få konsekvenser for resultatene i et samarbeid. Modellen viser hvordan samarbeidsforhold herunder samarbeidets struktur, klima og makt sammen med valg av kommunikasjonsstrategi, herunder frekvens, retning, formalisering og innhold, påvirker samarbeidets kvalitative resultat. Dette resultatet er påvirket av hvor forpliktet og tilfredse medlemmene i en allianse er til samarbeidet, som igjen vil ha betydning for samarbeidets koordinering. Modellen viser hvordan dette igjen vil påvirke det kvantitative resultatet, forstått som samarbeidets effektivitet.

2.2.2.4 Oppfølging og kontroll

Kontinuerlig styring og oppfølging av alliansens måloppnåelse er et viktig virkemiddel for suksess (Child et al 2005; Das & Teng 2001). Kale, Dyer & Singh (2001) analyserte 1572 allianser, og fant at ledere som kontinuerlig vurderer alliansens måloppnåelse i større grad lykkes med samarbeidet. Dette er fordi ledelsen kan kontrollere om alliansens resultater leverer på bestemte områder, og hvorvidt tilpasninger er nødvendig for å sikre bedre ytelse (Child et al., 2005). Ved å være oppmerksom på forhold i samarbeidet som utvikler seg over tid, kan ledelsen foreslå nye aktiviteter som kan bidra til langsiktig utvikling og måloppnåelse (Child et al, 2005).

Kontroll kan brukes som et virkemiddel for styring og koordinering (Das & Teng, 2001). Das og Teng (2001) definerer kontroll som en regulerende prosess der elementene fra et system er mer forutsigbare gjennom å opprette standarder, som ønsket mål eller tilstand. De skiller mellom to grunnleggende former for kontroll, herunder objektiv- og normativ kontroll. Objektiv kontroll baserer seg i større grad på målingsbasert kontroll, der det etableres formelle regler og prosedyrer for å belønne ønsket atferd. Normativ kontroll er derimot kontroll som oppstår gjennom at medlemmene av alliansen etablerer en felles kultur og felles verdier, hvor ønsket om å oppnå alliansens mål internaliseres i medlemmenes væremåte (Das & Teng, 2001).

Videre vil sentralisering kunne bidra til økt oppfølging. Sentralisering angir hvor myndigheten til å fatte beslutninger er lokalisert. Styring gjennom sentralisering innebærer at samarbeidsbedrifter på utvalgte områder gis myndighet til å ta beslutninger alene som får konsekvenser for samarbeidet, og dermed påvirker samarbeidets mulighet for måloppnåelse (Haugland, 2007). Flere forskere understreker viktigheten av å gi ansatte som er involvert i alliansearbeid myndighet og autoritet til å ta beslutninger. Ved å tildele beslutningsansvaret vil

bedrifter i større grad kunne sikre at de er egnet til å følge opp de kravene eller arbeidet som kreves i samarbeidet (Lorange & Probst 1987; Schaan & Kelly 2007; Yoshino & Rangan 1995).

2.2.3 Begrensninger i teori om strategiske allianser

I ovennevnt teori er mange av motivene som ligger til grunn for etablering av strategiske allianser: Redusert risiko, skalafortrinn, konkurransefortrinn, reduserte inngangsbarrierer, og tilgang til ressurser. Det er gjort lite forskning på samarbeid for å løse bærekraftsproblemer, og hva som må ligge til grunn for å lykkes i samarbeid med slike formål (Fearne et al 2012; Insanic & Gadde 2013; Jørgensen & Pedersen 2018; Kiron et al 2015; Vurro et al 2010).

Denne oppgaven ønsker å utvide forståelsen av hvordan lykkes med å styre og organisere samarbeid med hensikt om å løse bærekraftsproblemer. Selv om det teoretiske rammeverket er basert på teori med andre fokusområder, ser vi samsvarende faktorer fra presentert teori og hva Kiron et al. (2015), samt Potoski og Praksah (2005) finner i sin begrensede forskning på bærekraftige allianser. De finner at tillit, involvering fra ledelsen, oppfølging og kontroll er utslagsgivende for alliansens grad av vellykkethet, også i bærekraftssamarbeid. Videre trekker de nevnte forskerne frem hvordan det er essensielt at bedriftene åpner sine forretningsmodeller ved å gi innsyn til andre aktører i samarbeidet. Bedriftene må være åpne for kritikk og endring i forretningspraksis for at samarbeidet skal lykkes (Potoski & Prakash, 2005).

2.3 Teori om læring og felles kompetanseutvikling

Kunnskap vokser frem som en kritisk ressurs for å utvikle evner, produkter og service i bedrifter. Allianser har i økende grad blitt anerkjent som en organisasjonsform for å erverve og internalisere kunnskap, og blitt et viktig motiv for å inngå samarbeid med andre selskaper (Child et al 2005; Meier 2011). Bedrifter kan bruke strategiske allianser som et organisatorisk middel for å oppnå og utforske kunnskap, skape innovasjon og entreprenørskap (Nygaard, 2007). Tidligere empirisk arbeid antyder at kunnskapsdeling i samarbeid kan føre til ønskelige løsninger på miljøproblemer (Barnes, Lynham, Kalberg & Leung, 2016). Ved å inngå allianser kan organisasjoner skape en plattform for organisasjonslæring (Grant 1996; Hamel 1991; Kogut 1988). Likevel har det vist seg å være utfordrende for aktørene i et samarbeid å tilegne seg den kunnskapen som oppstår, og videreføre den tilbake til egen bedrift. Delkapittelet har dermed som formål å gi videre innsikt i hvordan det i samarbeid kan tilrettelegges for

kunnskapsutvikling, samt hvordan tilbakeføring av slik kunnskap er mulig gjennom kunnskapsledelse.

2.3.1 Forutsetninger for kunnskapsutvikling i samarbeid

For å muliggjøre kunnskapsutvikling gjennom medlemskap i en strategisk allianse er det flere faktorer som må være på plass. Blant annet viser Hamel (1991) til tre forutsetninger som må foreligge blant aktørene i samarbeidet for å få optimalisert kunnskapsutvikling. Disse er: Intensjoner, åpenhet og mottakelighet. Intensjoner forstås som at aktørene bør ha samme innsikt for hva som er hensikten med læringen, samt hvilken form for læring som skal finne sted (Haugland, 2007). Det er viktig at aktørene har klart for seg om de skal ha en kunnskaps- og kompetanseutveksling mellom bedriftene, eller om de sammen skal utvikle ny kunnskap og kompetanse (Child et al 2005; Haugland 2007).

Den andre forutsetningen, åpenhet, handler om i hvilken grad bedrifter er villige til å gi andre aktører innsyn i egne prosesser (Haugland, 2007). Åpenhet vil påvirke mulighetene for læring, ettersom læring forutsetter at bedrifter er åpne og deler informasjon med hverandre (Hamel 1991; Kale et al 2000). I samarbeidsrelasjoner der bedrifter er opptatt av å beskytte egen kompetanse og kunnskap, vil samarbeidet ha svært begrenset læringspotensial (Haugland, 2007). Det er flere faktorer som vil påvirke aktører sin åpenhet til hverandre (Becerra, Lunnan & Huemer 2008; Inkpen 2000; Schoenmakers & Duysters 2006). Inkpen (2000) trekker frem at åpenhet mellom aktørene påvirkes av hvilken konkurransegrad som eksisterer mellom aktørene i et samarbeid. Dersom det er høy grad av konkurranse mellom partene i alliansen, vil aktørene i større grad ønske å beskytte egen kunnskap for ikke å risikere bedriftens egen konkurransevne. Schoenmakers og Duysters (2006) forklarer dette ved at firmaer fra samme industri er bedre til å overføre kunnskap. Dersom bedriftene i en allianse er sterke konkurrenter vil de i større grad oppleve at de må beskytte kunnskapen, hvilket vil lede til mindre grad av kunnskapsoverføring. Dette understøttes av Mowery, Oxely og Silverman (1996), samt Park og Russo (1996) som finner at allianser bestående av direkte konkurrenter har lavere kunnskapsoverføring. Allianser med konkurrerende aktører vil med større sannsynlighet mislykkes sammenlignet med allianser med parter fra lik industri, som ikke konkurrerer direkte med hverandre (Park & Russo, 1996).

For å gjøre åpenhet mulig i kunnskapsutvikling, er tillit mellom alliansepartnere en viktig betingelse (Becerra et al., 2008). Tillit mellom aktørene vil redusere frykten og sannsynligheten

for opportunistisk oppførsel der partneren observerer fremfor å dele informasjon. Partene i allianser der tillit eksisterer er mer villige til å ha omfattende og kontinuerlig kontakt, og vil i høyere grad engasjere seg i felles utveksling av informasjon og kunnskap for å oppnå gjensidig læring (Inkpen 2000; Kale et al 2000; Meier 2011). Dette er spesielt viktig i kontekster der kunnskap ikke kan overføres i form av skriftlige dokumenter, men basert på direkte observasjon (Becerra et al., 2008). I slike tilfeller er kunnskapsoverføring i større grad preget av at det eksisterer tillit mellom partene og nære relasjoner (Inkpen 2000; Inkpen & Dinur 1998; Kale et al 2000; Meier 2011).

Den tredje forutsetningen til Hamel (1991), mottakelighet, handler om hvorvidt bedrifter er villige til å tilegne seg kunnskap og kompetanse fra samarbeidspartnerne. Mottakelighet indikerer hvilke holdninger bedrifter har til ny kunnskap og kompetanse, som andre aktører besitter (Haugland, 2007). I tillegg til hvilken vilje bedrifter har til å erverve og internalisere kunnskap og ferdigheter fra alliansepartnere (Meier, 2011). Bedrifter er ofte resistente til å lære av og med andre bedrifter, da de formoder at kunnskap er best å utvikle innad i egen bedrift (Hamel, 1991). For å lykkes med kunnskapsutvikling i allianser, må aktørene dermed ha motivasjon og vilje til å gjenkjenne verdien av ny og ekstern informasjon, ta den til seg og bruke den til kommersielle formål (Child et al., 2005). Det kan trekkes paralleller mellom begrepet mottakelighet og absorberende kapasitet. Absorberende kapasitet beskrives som organisasjonen sin evne til å lære av en alliansepartner (Cohen & Levinthal 1990; Meier 2011). Lane og Lubatkin (1998) mener at absorberende kapasitet avhenger av hvorvidt det er en overlapp i grunnleggende kunnskap som støtter gjensidig forståelse og til slutt felles kunnskapsutvikling og overføring. Videre trekker Kale et al. (2000) frem hvordan samarbeid er mer sannsynlig å lykkes når partene besitter komplementære ressurser, ferdigheter og evner. Komplementaritet sikrer at partnere tilbyr ulike, men verdifulle evner til forholdet (Kale et al., 2000).

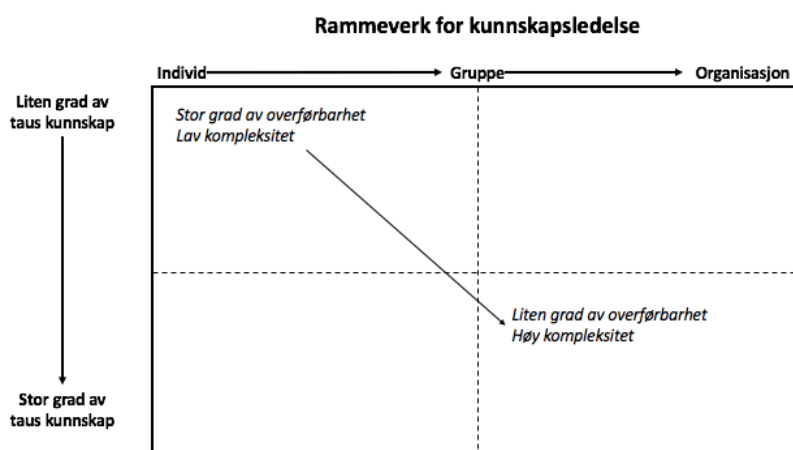
En ytterligere forutsetning som kan påvirker hvorvidt læring oppstår i en allianse, i tillegg til Hamel (1991) sine forutsetninger, er medlemmene sin tidligere erfaring fra samarbeid. Gulati (1998) konstaterte at kunnskap og erfaring opparbeidet fra tidligere samarbeid vil påvirke fremtidig alliansebygging. Tidligere erfaring med samarbeid vil normalt styrke partnernes evne til å lære fordi det gir dem større kunnskap om hvordan man organiserer, styrer, og trekker verdier fra sine allianser. Dette medfører at aktørene i større grad kan finne effektive

samarbeidspartnere og organisere slik at de får mer ut av sine relasjoner (Child et al 2005; Nygaard 2007).

2.3.2 Kunnskapsledelse

Organisasjonslæring er i motsetning til individuell læring, læring på et felles nivå som oppstår når kunnskap er transformert fra et individuelt til et kollektivt stadium (Inkpen, 2000). Dermed kompliseres læringsprosessen ved at det er flere individer som skal lære (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Organisasjonens medlemmer må omgjøre den kollektive kunnskapen i alliansen til kollektiv atferd innad i egen organisasjon (Child et al 2005; Jacobsen & Thorsvik 2013). Slike krav kan virke ganske åpenbare, men de er ikke like lette å oppnå i praksis (Child et al., 2005). For å skape effektiv organisasjonslæring gjennom allianser krever det at organisasjonen evner å formidle og anvende ny kunnskap som læres (Child et al., 2005).

Begrepet kunnskapsledelse omhandler organisatoriske rutiner, systemer, kontroll- og samordningsmekanismer som bedrifter bruker til å håndtere ny kunnskap. Firmaer som går bevisst inn for å engasjere seg i ledelse og organisering av kunnskap er mer effektive i å overføre kunnskap fra alliansen tilbake til bedriften (Meier, 2011). Ved å aktivt benytte seg av kunnskapsledelse kan bedrifter etablere systemer og praksis som er egnet til å skape, ta vare på, dele og føre kunnskapen videre i organisasjonen (G. A. Kaufmann, 2009).



Figur 2 - Inkpen og Dinur (1998) sitt rammeverk for kunnskapsledelse

Inkpen og Dinur (1998) utviklet et rammeverk for kunnskapsledelse, som vist i figur 2. Rammeverket illustrerer hvordan kunnskapsledelse er nødvendig for å transformere individuell

kunnskap til organisasjonskunnskap. Den horisontale dimensjonen i figuren skiller mellom ulike organisasjonsnivå, og hvordan kunnskapen beveger seg fra individ- og gruppenivå, og til slutt etableres på firmanivå (Inkpen & Dinur, 1998). For at organisasjonslæring skal oppstå må kunnskap som individer besitter, internaliseres slik at det også blir en del av kunnskapsbasen til organisasjonen.

Figuren gjør et skille mellom taus og eksplisitt kunnskap, der den vertikale dimensjonen referer til kunnskapens taushet. Skillet mellom taus og eksplisitt kunnskap går tilbake til Polanyi (1962), som beskriver eksplisitt kunnskap som den formen for kunnskap individer kan uttrykke klart og tydelig (G. A. Kaufmann, 2009). Eksplisitt kunnskap nedfelles ofte skriftlig og settes i system i form av strukturer, rutiner og prosedyrer (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Taus kunnskap er derimot kunnskap den enkelte besitter, som det er vanskelig å sette ord på og formidle til andre. Slik kunnskap er ofte kontekstspesifikk, og et resultat av kompetanse som erverves i praksis (Kale et al 2000; G. A. Kaufmann 2009; Meier 2011). Individer har ofte manglende bevissthet og refleksjon rundt sin besittelse av taus kunnskap (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Inkpen & Dinur (1998) illustrerer gjennom sitt rammeverk at kunnskap som er taus er vanskeligere å overføre til gruppe og organisasjonsnivå, da læringen kun skjer hos det enkelte individ. Dermed blir taus kunnskap problematisk for organisasjonslæring. Taus kunnskap gjør også organisasjonen sårbar dersom noen slutter i bedriften, og som et resultat tar kunnskapen med seg.

Jacobsen og Thorsvik (2013) peker på at den viktigste forutsetningen for å utvikle lærende organisasjoner er å avdekke og få artikulert den tause kunnskapen som individer i organisasjoner besitter. Individuell kunnskap vil forbli individuell med mindre den forsterkes og artikuleres gjennom sosial interaksjon (Inkpen & Dinur, 1998). For at organisasjonslæring skal skje, må enkeltpersoner sin kunnskap knyttes sammen med andre sin kunnskap slik at den kan bli diskutert, debattert og spre seg videre i organisasjonen. Individuell kunnskap er sårbar, og uten arenaer der kunnskap kan deles, risikerer en at ny kunnskap ignoreres eller blir sett på som irrelevant (Inkpen & Dinur, 1998).

2.3.3 Begrensninger i teori om læring og felles kompetanseutvikling

Flere fremhever samarbeid som en viktig faktor for å løse bærekraftsproblemer, ettersom bedrifter gjennom samarbeid kan få tilgang til kompetanse, kunnskap og innsikt som virksomheten ellers ikke ville hatt (Adams 2006; Eccles et al 2014; Fearne et al 2012; Insanic

& Gadde 2013; Jørgensen & Pedersen 2017; Vurro et al 2010). Samarbeidspartnere kan hjelpe bedriften og skape innovative løsninger, og redusere bedriftens negative miljømessige fotavtrykk (Jørgensen & Pedersen, 2017). Utvalgt teori belyser flere former for strategiske allianser hvor motivet som ligger til grunn er oppnåelse av kunnskap. Imidlertid er ikke allianser med fokus på bærekraft representert i presentert teori, da dette har vært vanskelig å finne forskning på. Likevel gjentar funnene tilknyttet læring og kompetanseutvikling seg i alle formene for samarbeid vi har fått kjennskap til gjennom litteratursøket. Vi vil derfor vurdere presentert teori som relevant, da det er grunn til å tro at lignende funn vil fremkomme i denne utredningen.

2.4 Begrepsavklaring

I ovennevnt teori har vi benyttet oss av begrepet strategiske allianser. Strategisk blir av oss brukt for å legge vekt på at alliansen er noe bedriften selv har ønsket å ta del i, og valget om å samarbeide er dermed strategisk valgt. I tillegg til allianser har vi brukt begrepet samarbeid, som også er det anvendte begrepet i vår problemstilling. Begrepet strategiske allianser har en mangfoldig betydning, der samarbeidsform og organisering kan være ulike. Alliansen kan oppstå på tvers av horisontale- og vertikale organisatoriske grenser, der slike allianser har ulike definisjoner. Mye av teorigrunnet i denne oppgaven tar utgangspunkt i strategiske allianser, da forfatteren bak teorien har benyttet seg av begrepet selv. Vi velger imidlertid å holde oss til begrepet samarbeid, når vi beskriver koblingen mellom bedrifter videre i oppgaven. Samarbeid som begrep gir ingen indikasjon på hvilken type samarbeid det er snakk om, verken med tanke på hva samarbeidet innbefatter eller grad av formalitet. Videre i oppgaven har vi derfor konkludert med at samarbeid er et bedre begrep å benytte seg av.

2.5 Oppsummering av teori

2.5.1 Teori om bærekraftig næringsliv

I del 2.1 *Teori om bærekraftig næringsliv* gjør vi rede for hvordan bedrifter kan integrere bærekraft i sin virksomhet, og viser til hvordan bærekraftig forretningsdrift kan føre til økt lønnsomhet (Eccles et al 2014; Friede, Bassen, & Busch 2015). Bedrifter forventes å ha en viktig rolle i bærekraftig utvikling, og teorikapittelet gjør rede for betydningen av sirkulære forretningsmodeller og lukkede verdikjeder, som en del av bedrifters tilnærming til bærekraftsproblemet. Hovedmålet med bærekraftige forretningsmodeller er å skape et holdbart samspill mellom økonomi, samfunn og miljø, der virksomheter baserer seg på å bygge opp

systemene de eksisterer innenfor, fremfor å bryte de ned (Jørgensen & Pedersen, 2017). Ved å benytte seg av sirkulære forretningsmodeller kan bedrifter opprettholde innsatsfaktorer og ressurser over lenger tid, ved at minst mulig forsvinner ut av forretningsmodellen i form av utslipp eller avfall. Videre kan bedrifter ta ansvar for å redusere negative eksternaliteter tilknyttet egen, men også andres forretningsdrift. Ved å ta ansvar for interessenter som opplever negative effekter som et resultat av selskapets aktiviteter, i tillegg til å ivareta både økonomiske og sosiale tilstander i omgivelsene, kan bedrifter bli mer konkurransedyktige.

Samarbeid i næringslivet blir ofte fremhevet som en viktig faktor for å løse bærekraftsproblemer (Adams 2006; Eccles et al 2014; Fearne et al 2012; Insanic & Gadde 2013; Jørgensen & Pedersen 2017; Vurro et al 2010). Gjennom å inngå samarbeid på tvers av sektorer og verdikjeder kan bedrifter muliggjøre fremveksten av en sirkulær økonomi og lukkede verdikjeder (Ellen MacArthur Foundation 2015; Vurro et al 2010).

2.5.2 Teori om strategiske allianser

I del 2.2 *Teori om strategiske allianser* belyser vi hvilke styringsmekanismer som er viktige for å lykkes med samarbeid, herunder prosessorientering, tillit, informasjons- og kommunikasjonsflyt, samt oppfølging og kontroll. Prosessorientering beskriver viktigheten av kontinuerlig oppfølging og ledelse. Oppmerksomhet må rettes mot hvordan firmaer forvalter samarbeidet etter inngåelse der man tilpasser og utvikler samarbeidet underveis. Dette er essensielt da omgivelsene man opererer i er under konstant endring og samarbeidet opererer i et dynamisk næringsliv (Child et al 2005; Johnson et al 2014). Videre beskrives tillit som en av de viktigste faktorene for at organisasjoner skal lykkes med et samarbeid (Child et al 2005; Yoshino & Rangan 1995). Tillit i et samarbeid må fortjenes kontinuerlig (Johnson et al., 2014), og fremkommer ofte som et resultat av tett interaksjon på individnivå mellom samarbeidspartnerne (Kale et al., 2000).

For å lykkes med strategiske samarbeid er det videre behov for effektiv informasjonsflyt for å sikre kontinuerlig tilpasning til omgivelsene (Child et al., 2005). Velfungerende samarbeid krever hyppig og effektiv informasjonsutveksling (Schaan & Kelly 2007; Vurro et al 2010). Avslutningsvis er oppfølging og kontroll en viktig styringsmekanisme, da kontinuerlig vurdering av samarbeidets måloppnåelse vil påvirke grad av suksess. Ved å kontrollere hvorvidt samarbeidet leverer ønskede resultater kan bedriften i større grad gjøre tilpasninger, som igjen

kan sikre en langsiktig utvikling og måloppnåelse (Child et al, 2005). Vi skiller i teorikapittelet mellom objektiv- og normativ kontroll. Objektiv kontroll baserer seg på formelle regler og prosedyrer for å belønne ønsket atferd, mens normativ kontroll oppstår gjennom felles kultur og verdier, der samarbeidets mål internaliseres i medlemmenes væremåte (Das & Teng, 2001). Sentralisert beslutningsmyndighet er også av betydning for samarbeidets utfall. Det er viktig at både bedriftens og samarbeidets representanter har myndighet og kontroll til å fatte beslutninger, slik at nødvendige tiltak og korrigeringer utføres til rett tid (Haugland 2007; Lorange & Probst 1987; Schaan & Kelly 2007; Yoshino & Rangan 1995).

2.5.3 Teori om læring og felles kompetanseutvikling

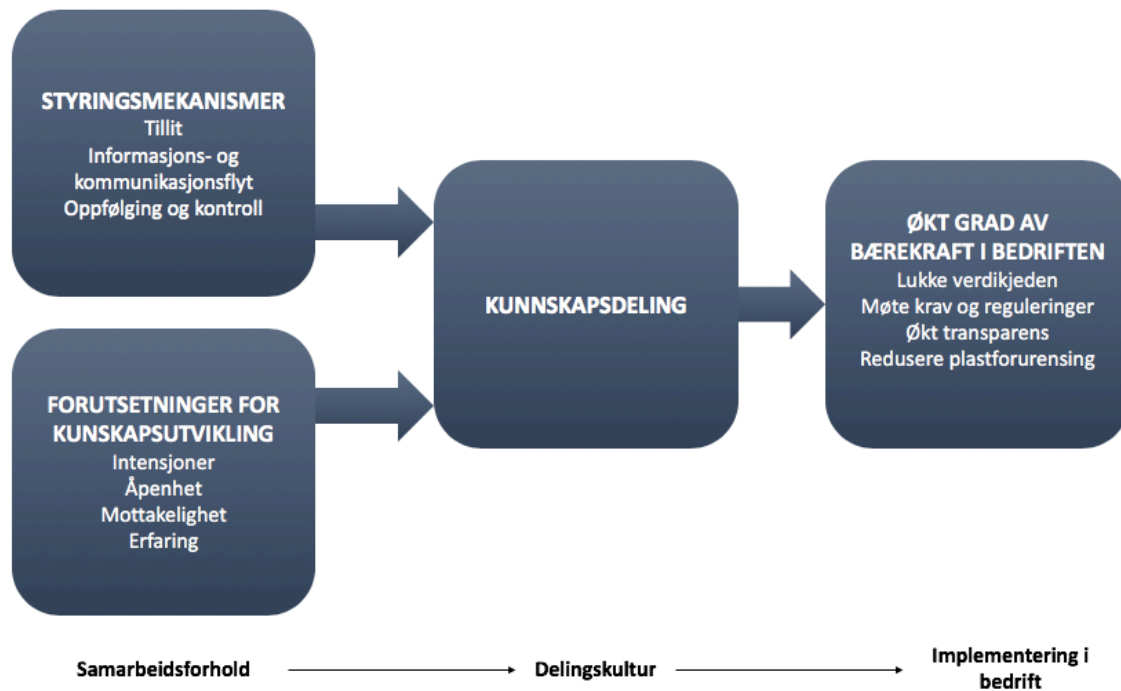
I del 2.3 *Teori om læring og felles kompetanseutvikling*, belyser vi hvilke forutsetninger som må være til stede for at kunnskapsutvikling skal kunne oppstå i et samarbeid. Hamel (1991) beskriver tre forutsetninger som påvirker læringsmulighetene, herunder intensjoner, åpenhet og mottakelighet. Intensjoner beskriver hvordan aktørene bør ha lik forståelse av hva som er hensikten med samarbeidet, samt hvilken form for læring som skal finne sted. Videre omhandler åpenhet bedriftens vilje til å gi andre aktører innsyn i egne prosesser. I samarbeidsrelasjoner der bedriftene er opptatt av å beskytte egen kompetanse og kunnskap, vil samarbeidet ha svært begrenset læringspotensial (Haugland, 2007). Åpenhet vil påvirkes av konkurransesituasjonen mellom partene, samt hvilken tillit som eksisterer i samarbeidet (Becerra, Lunnan & Huemer 2008; Inkpen 2000).

Den tredje forutsetninger til Hamel (1991) er mottakelighet, og beskriver hvorvidt bedrifter er villige til å tilegne seg kunnskap og kompetanse fra samarbeidspartnerne. Mottakelighet indikerer hvilke holdninger bedrifter har til den kunnskapen andre aktører besitter (Haugland, 2007), samt hvilken vilje bedriften har til å erverve og internalisere kunnskap og ferdigheter fra samarbeidspartnere til egen bedrift (Meier, 2011). Mottakelighet kan sees i lys av absorberende kapasitet som beskriver organisasjonens evne til å lære av en samarbeidspartner (Cohen & Levinthal 1990; Meier 2011). Absorberende kapasitet vil avhenge av hvorvidt det er en overlapp i grunnleggende kunnskap og en gjensidig forståelse mellom aktørene (Lane & Lubatkin, 1998). I tillegg til Hamel (1991) sine forutsetninger, vil erfaring fra tidligere samarbeid påvirke hvorvidt læring oppstår. Tidligere erfaringer kan gi verdifull innsikt i hvordan nåværende samarbeid bør organiseres, slik at bedrifter får mer ut av sine relasjoner (Child et al 2005; Nygaard 2007).

Kunnskapsledelse er også nødvendig for å lykkes med læring og felles kompetanseutvikling. Begrepet kunnskapsledelse beskriver organisatoriske rutiner, systemer, kontroll- og samordningsmekanismer som bedrifter kan bruke til å håndtere ny kunnskap. Ved å aktivt benytte seg av kunnskapsledelse kan bedrifter etablere systemer og praksis som er egnet til å skape, ta vare på, dele og føre kunnskapen videre i organisasjonen (G. A. Kaufmann, 2009). Firmaer som bevisst engasjerer seg i ledelse og organisering av kunnskap er mer effektive i å overføre kunnskap fra samarbeidet tilbake til bedriften (Meier, 2011). En viktig forutsetning for å utvikle lærende organisasjoner er å avdekke, og få artikulert den tause kunnskapen som individer i organisasjoner besitter. Kunnskapsledelse er spesielt viktig for å få til dette (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

3.0 Konseptuell modell

På bakgrunn av teoridelen har vi utviklet en konseptuell modell, som vist i figur 3. Modellen visualiserer oppgavens problemstilling og tilhørende forskningsspørsmål, og viser sammenhengen mellom disse og teorikapittelet. Den konseptuelle modellen vil utgjøre fundamentet for oppstillingen av funn, vist i kapittel 5, og videre analyse i kapittel 6.



Figur 3 - Konseptuell modell

Den konseptuelle modellen er inndelt i fire kategorier, herunder styringsmekanismer, forutsetninger for kunnskapsutvikling, kunnskapsdeling og økt grad av bærekraft i bedriften. De ulike kategoriene består av underliggende variabler, der enkelte av variablene består av begreper hentet fra teorikapittelet. Det antas at tilstedeværelsen av variablene har en påvirkning på kategoriene i modellen og videre påvirkning på samarbeidets sluttresultat. Vi vurderer kategoriene styringsmekanismer og forutsetninger for kunnskapsutvikling som påvirkere av samarbeidsforholdet. Styringsmekanismene setter rammen for hvordan samarbeidet skal fungere, og skaper en drivkraft og forpliktelse hos medlemmene til å samarbeide, dersom variablene er til stede. Videre vil forutsetningene for kunnskapsutvikling påvirke hvilken kunnskap som oppstår i samarbeidet og er preget av representantene sine holdninger og tankegang vedrørende hvordan kunnskap skal utvikles. Dersom både styringsmekanismer og forutsetninger for kunnskapsutvikling er til stede, antar vi at samarbeidsforholdet påvirker hvilken delingskultur som eksisterer. Dette vil videre være av betydning for hvilken

kunnskapsdeling som finner sted, og om kunnskapsdelingen kan bidra til å løse komplekse bærekraftsproblemer. Dette vil igjen påvirkes av hvorvidt bedriften lykkes med å implementere økt grad av bærekraft i egen bedrift. Imidlertid har vi en antakelse om at dette også vil påvirkes av interne prosedyrer og rutiner for hvordan bedriften tilbakefører kunnskapen fra samarbeidet til egen organisasjon. Vi vil i de underliggende delkapitlene ytterligere redegjøre for hvorfor vi mener dette, og hvilken betydning hver enkelt kategori og dens underliggende variabler har.

3.1 Styringsmekanismer

I kapittel 2.2 *Teori om strategiske allianser*, presenterte vi styringsmekanismer som vil være viktige for å lykkes med samarbeid. Disse er også synliggjort som variabler under styringsmekanismer i modellen. Imidlertid har vi valgt å utelate prosessorientering, som ble introdusert som en styringsmekanisme i teorikapittelet. Prosessorientering beskriver viktigheten av kontinuerlig oppfølging og ledelse, samt hvordan det er viktig å forvalte og styre samarbeid etter inngåelse (Child et al 2005; Kale et al 2000; Park & Ungson 2001). Grunnen til at denne styringsmekanismen utelates som en variabel, er vår antakelse om at styringsmekanismene tillit, informasjons- og kommunikasjonsflyt, samt oppfølging og kontroll, vil utgjøre en prosessorientering over tid.

Prossessorientering vektlegger viktigheten av å legge strategier tilknyttet de sosiale mekanismene som får et samarbeid til å fungere, ved å ha fokus på å bygge relasjonell kapital (Park & Ungson, 2001). Dette velges å sees i lys av tillit, som ofte er et resultat av tett interaksjon på individnivå mellom samarbeidspartnere (Kale et al., 2000). Vi mener tilstedeværelsen av styringsmekanismen tillit vil være en påvirkende og forklarende faktor, på hvordan samarbeidsforholdet fungerer. Det er teoretisk belegg for å anta at tillit vil være hensiktsmessig for å skape et godt samarbeidsforhold, og påvirke medlemsbedriftenes ønske om å arbeide sammen. Tillit kan derfor muliggjøre at bærekraftssamarbeid kan vare over en lengre tidsperiode, noe vi mener er av betydning for å løse bærekraftsproblemer gitt deres kompleksitet.

Videre blir det i teori om prosessorientering lagt vekt på viktigheten av å kommunisere og dele informasjon for at samarbeidet skal vedvare over tid. Dette mener vi dekkes i lys av styringsmekanismen informasjons- og kommunikasjonsflyt, som beskriver at velfungerende samarbeid krever hyppig og effektiv informasjonsutveksling for å lykkes (Schaan & Kelly

2007; Vurro et al 2010). Vi mener styringsmekanismen informasjons- og kommunikasjonsflyt er av betydning i et bærekraftssamarbeid, for å muliggjøre en utvikling over tid. I slike samarbeid kan det ta tid å utvikle resultater, og i enkelte perioder vil det være større fremgang enn andre. Vi mener derfor det vil være viktig å sørge for at alle medlemmene i et bærekraftssamarbeid er oppdaterte på samarbeidets utvikling, for å skape en forpliktelse til samarbeidet selv i perioder hvor resultater uteblir.

Avslutningsvis vektlegger prosessorientering at det er viktig å gjøre en vurdering på hvilken lederstil og evalueringssystemer som skal tas i bruk (Datta, 1991). Dette mener vi forklares av variabelen og styringsmekanismen, oppfølging og kontroll, som beskriver hvordan kontinuerlig vurdering av samarbeidets måloppnåelse vil påvirke grad av suksess. Videre beskriver styringsmekanismen hvordan representanter i samarbeidet må ha myndighet til å fatte beslutninger slik at nødvendige tiltak og korrigeringer kan utføres til rett tid (Child et al 2005; Haugland, 2007). Vi tror denne styringsmekanismen vil være av betydning for bærekraftssamarbeid, da det er viktig å tilrettelegge for oppfølging og kontroll for å måle hvorvidt samarbeidet gjør fremgang, og medlemsbedrifter klarer å levere på ønskede mål. Videre er det essensielt med en sentralisering av beslutningsmyndigheten, for å sikre fremdrift og tilpasning i samarbeidet der det vies tilstrekkelig ressurser og tid til å følge opp samarbeidets mål.

Oppsummert mener vi at styringsmekanismene tillit, informasjons- og kommunikasjonsflyt, samt oppfølging og kontroll er av betydning for samarbeidsforholdet som illustrert i modellen. Tillit vil være av betydning for det relasjonelle mellom partene, og påvirke hvordan samarbeidsbedriftene fungerer sammen. Videre vil både informasjons- og kommunikasjonsflyten, samt grad av oppfølging og kontroll, påvirke hvor forpliktet medlemsbedriftene er til samarbeidet. Totalt sett vil dette gi en indikasjon på hvor godt samarbeidsforholdet fungerer, og påvirke medlemsbedriftenes ønske om å bli værende i samarbeidet. Vi mener derfor at styringsmekanismene er viktige for å skape en forpliktelse til samarbeidet, som videre vil være av betydning for samarbeidets suksess da tilstedeværelsen av styringsmekanismene kan være en viktig drivkraft for å hindre stagnasjon. Totalt sett mener vi kategorien styringsmekanismer utgjør en prosessorientering, som sikrer at samarbeidet kan vedvare over tid ved tilstedeværelse av de tre variablene.

3.2 Forutsetninger for kunnskapsutvikling

Samarbeid er en viktig faktor for å løse bærekraftsproblemer, siden bedrifter gjennom å samarbeide kan få tilgang til kompetanse, kunnskap og innsikt som virksomheten ellers ikke ville hatt (Insanic & Gadde 2013; Jørgensen & Pedersen 2017). For at kunnskap skal utvikles må forutsetninger for kunnskapsutvikling være til stede. Forutsetningene vi har lagt vekt på er intensjoner, åpenhet, mottakelighet og tidligere erfaring, som ble presentert i kapittel 2.3 *Teori om læring og felles kompetanseutvikling*. Vi har valgt å utelate absorberende kapasitet som en egen variabel, på tross av at denne ble introdusert som en forutsetning i teorikapittelet, da vi mener denne kan sees i lys av mottakelighet.

Intensjoner beskriver aktørene sine forventninger til samarbeidet og hvilken kunnskapsutvikling de ser for seg at samarbeidet skal oppnå (Hamel, 1991). Vi mener det er av betydning hvorvidt aktørene sine intensjoner samsvarer, ettersom dette vil påvirke den kunnskapsutviklingen som finner sted. Vi tror en utfordring i bærekraftssamarbeid kan være at enkelte aktører sine intensjoner for å ta del i samarbeidet i større grad baserer seg på omdømmebygging, fremfor faktisk kunnskapsutvikling. Dette vil kunne ha en negativ effekt på samarbeidsforholdet, fordi vi tror det kan være en kilde til konflikt dersom man har ulike forventninger til kunnskapsutvikling, og disse ikke avklares i forkant av samarbeidet. Vi tror motstridende intensjoner vil påvirke hvilken progresjon kunnskapsutviklingen i bærekraftssamarbeidet har.

Videre beskriver åpenhet aktørenes vilje til å gi andre bedrifter innsyn i egne prosesser (Hamel 1991; Haugland 2007). Vi tror at bærekraftssamarbeid vil ha et begrenset læringspotensial dersom bedriftene er opptatt av å beskytte sin egen kompetanse og kunnskap. Dersom samarbeidet består av konkurrerende aktører, antas det å legge begrensninger på hvilken kunnskap som utvikles, da aktørene kan holde tilbake kunnskap fordi de anser det som konkurransesensitivt. Bærer kunnskapsutviklingen preg av at bedrifter ikke tør åpne seg opp, vil kunnskapen som deles ha begrenset verdi fordi man risikerer at kunnskapen som deles er overfladisk. Det antas også at graden av åpenhet kan påvirkes av hvorvidt bedriftene opplever at samarbeidspartnere har hatt en større fremgang internt med bærekraftsarbeidet. Dette mener vi kan medføre at enkelte aktører velger å være mindre transparente, fremfor å være åpne om sine svakheter. Videre antar vi at tilbøyeligheten til å være åpne også vil være påvirket av hvorvidt aktørene anser det interne bærekraftsarbeidet i bedriften som kilde til

konkurransefortrinn. Oppsummert mener vi at bedrifters ønske om å være åpne, uavhengig av begrunnelse, vil påvirke kunnskapsutviklingen som oppstår, og hvorvidt kunnskapen er egnet for å løse bærekraftsproblemer.

I tillegg til de nevnte variablene ovenfor vil mottakelighet være av betydning for kunnskapsutvikling. Mottakelighet påvirkes av hvilke holdninger bedrifter har til den kunnskapen andre aktører besitter (Haugland, 2007), og kan sees i lys av absorberende kapasitet som beskriver organisasjonens evne til å lære av en samarbeidspartner (Cohen & Levinthal 1990; Meier 2011). Etersom bærekraftssamarbeid har til hensikt å løse komplekse problemer kreves det ofte at aktører involveres på tvers av verdikjeden. Aktører kan ha ulik kompetanse og forståelse for problemet. For å utvikle tilstrekkelig kunnskap er det nødvendig at man anerkjenner de løsninger og forretningsmuligheter andre aktører ser som gunstige. Vi tror derfor mottakelighet vil være viktig i bærekraftssamarbeid, for å skape fremgang i kunnskapsutviklingen, da aktører ikke betviler den kunnskapen andre besitter. Dette vil være spesielt hensiktsmessig i bærekraftssamarbeid, siden det enda er uvisst hvilken kunnskap som er mest egnet til å løse ulike bærekraftsproblemer.

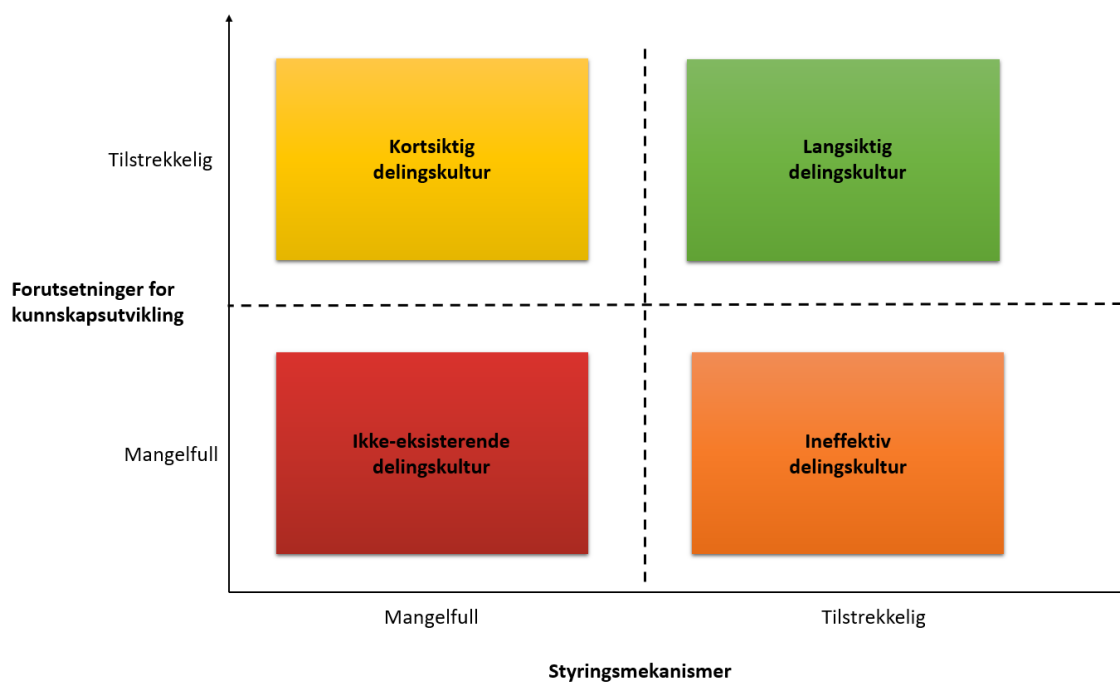
Den siste variabelen vi har fokusert på i modellen, er erfaring. Erfaring fra tidligere samarbeid kan gi økt innsikt og forståelse for hvordan nåværende samarbeid bør organiseres, og kan bidra til at bedrifter får mer ut av sine relasjoner (Child et al 2005; Nygaard 2007). Vi har en antagelse om at det er relativt få bedrifter som kan vise til betydelig erfaring innenfor bærekraftssamarbeid, men som i stedet har erfaring fra andre samarbeid med andre hensikter. Vi mener eventuelle erfaringer fra samarbeid som ikke har fokus på bærekraft, vil kunne ha en negativ påvirkning på bærekraftssamarbeid, ettersom aktørene tar med seg lærdommer fra tidligere hvor man kan ha vært mer opptatt av å beskytte egen kunnskap og kompetanse. Denne antagelsen må sees i lys av at vi mener bærekraftssamarbeid skiller seg ut fra andre former for samarbeid, fordi vi antar at motivasjonen for inngåelse går forbi den økonomiske bunntinjen.

Oppsummert mener vi de ovennevnte forutsetningene for kunnskapsutvikling er viktige i et bærekraftssamarbeid. Samlet sett vil tilstedeværelsen av variablene være av betydning for hvilken kunnskapsutvikling som finner sted, da de påvirker medlemsbedriftens tanker og holdninger til hvilken kunnskap som skal utvikles. Dette mener vi vil indikere hvorvidt samarbeidsforholdet kan karakteriseres av at medlemsbedriftene er villige til å utvikle kunnskap om bærekraftigforretningsdrift sammen. Videre tror vi forutsetningene for kunnskapsutvikling

vil påvirke hvilken verdi kunnskapen som utvikles har, basert på tilstedeværelsen av de ulike variablene.

3.3 Kunnskapsdeling innad i samarbeidet

Gjennom å samarbeide kan bedrifter få tilgang til kompetanse, kunnskap og innsikt som virksomheten ellers ikke ville hatt. Samarbeidspartnere kan hjelpe bedriften og legge til rette for mer bærekraftig forretningspraksis, dersom kunnskapsdeling finner sted (Jørgensen & Pedersen, 2017). Hvilken kunnskapsdeling som foreligger er illustrert i den konseptuelle modellen til å påvirkes av tilstedeværelsen av styringsmekanismer og forutsetninger for kunnskapsutvikling. Vi tror ulik tilstedeværelse av mekanismene og forutsetningene vil resultere i ulike former for delingskultur. Dette vil være av betydning for hvilken kunnskapsdeling som eksisterer. Vi har identifisert ulike delingskulturer vi mener kan eksistere i et bærekraftssamarbeid, og illustrert disse i en egenutviklet matrise, vist i figur 4. De ulike delingskulturene er navngitt langsiktig-, kortsiktig-, ineffektiv-, og ikke-eksisterende delingskultur.



Figur 4 - Egenutviklet matrise for delingskultur

I matrisen skiller vi mellom begrepene tilstrekkelig og mangelfull. Når styringsmekanismene er å anse som tilstrekkelige, vil tillit, informasjons- og kommunikasjonsflyt, samt oppfølging og kontroll være til stede. Når forutsetninger for kunnskapsutvikling er å anse som tilstrekkelig vil sammenfallende intensjoner, åpenhet, mottakelighet og erfaring være tilstedeværende.

Derimot vil fraværet av minst én styringsmekanisme eller forutsetning føre til at tilstedeværelsen anses for å være mangelfull.

Vi mener en langsiktig delingskultur vil oppstå dersom det foreligger en tilstrekkelig tilstedeværelse av både styringsmekanismer og forutsetninger for kunnskapsutvikling. I en slik delingskultur vil kunnskapen som deles være av verdi grunnet en tilstedeværelse av forutsetningene, og kunnskapsdelingen vil opprettholdes over tid siden styringsmekanismenes tilstedeværelse muliggjør at kunnskapsdelingen kan vedvare. I kontrast vil det i en kortsiktig delingskultur være et potensial for å dele kunnskap, da forutsetningene for kunnskapsutvikling vil foreligge. Delingskulturen blir imidlertid kortsiktig grunnet manglende tilstedeværelse av styringsmekanismer som medfører at arenaen for kunnskapsdeling oppløses, og kunnskapsdelingen derav stagnerer. Videre vil det i en ineffektiv delingskultur være tilstedeværelse av styringsmekanismene som tilrettelegger for framdrift i samarbeidet. Imidlertid vil forutsetninger for kunnskapsutvikling være mangelfulle, hvilket vil medføre at det som deles ikke er av verdi. Over tid vil også slike samarbeid stagnere, ettersom kunnskapsdelingen ikke vil tilføre bedrifter kompetanse og kunnskap, og bedrifter vil derfor velge å forlate samarbeidet. En ikke-eksisterende delingskultur vil videre karakteriseres av manglende tilstedeværelse av både styringsmekanismer og forutsetninger for kunnskapsutvikling. I en slik delingskultur vil kunnskapsdeling ikke være til stede fordi arenaen for kunnskapsdeling ikke opprettholdes gjennom styringsmekanismene og ved at det som deles ikke er av verdi. Samarbeid karakterisert ved en slik delingskultur tror vi bærer preg av medlemmer som kun tar del i samarbeidet for å kommunisere ut at de tilsynelatende bryr seg om å løse bærekraftsproblemer og er kun med for eget omdømme.

Oppsummert mener vi en tilstrekkelig tilstedeværelse av styringsmekanismene vil utgjøre en prosessorientering og være viktig for å opprettholde fremdriften i kunnskapsdelingen. Videre vil en tilstrekkelig tilstedeværelse av forutsetningene for kunnskapsutvikling medføre en verdifull kunnskapsdeling. I bærekraftssamarbeid mener vi det derfor er hensiktsmessig å sikte mot en langsiktig delingskultur. En slik delingskultur tilrettelegger for at den vil vedvare og bidra til oppdatert og fornyet innsikt i hvordan løse bærekraftsproblemer over en lengre tidsperiode. For å skape en slik delingskultur er det viktig å være oppmerksom på tilstedeværelsen av både styringsmekanismer og forutsetninger for kunnskapsutvikling, slik at ønskelig kunnskapsdeling kan skapes og opprettholdes. Kunnskapen som deles i samarbeidet kan organiseres på ulike måter, og være både muntlig og skriftlig. Vi har en antagelse om at

hvorvidt det foreligger skriftlige kilder på det som deles, kan være en indikasjon på hva slags ønske medlemsbedriftene har til å dele kunnskap med hverandre, og derav hvilken delingskultur som foreligger. Samlet sett vil dette påvirke hvorvidt bedriften evner å implementere økt grad av bærekraft i bedriften, og variabelen kunnskapsdeling munner derfor ut i modellens siste kategori, økt grad av bærekraft i bedrift.

3.4 Økt grad av bærekraft i bedrift

I kategorien økt grad av bærekraft i bedrift har vi valgt å benytte oss av variablene lukke verdikjeden, møte krav og reguleringer, økt transparens og redusere plastforurensning. Variablene illustrerer ulike tiltak bedrifter i bærekraftssamarbeid kan gjennomføre, for å integrere bærekraft i sin forretningsdrift, ved å skape økonomisk-, sosial- og miljømessig gevinst (Bocken et al., 2014). Vi mener de ulike variablene kan muliggjøres av flere former for tiltak, men en fellesnevner vil være at slike endringer raskere vil la seg gjennomføre gjennom å inngå samarbeid som tilfører kunnskap. Denne antakelsen gjøres basert hvordan tidligere empirisk arbeid antyder at kunnskapsdeling i samarbeid kan føre til ønskelige løsninger på miljøproblemer (Barnes et al., 2016), som igjen kan gjøre bedrifter mer bærekraftige. Videre inngår variablene i beskrivelsen over hva samarbeidene oppgaven senere ønsker å belyse, har som formål å oppnå. For at kunnskapsdeling skal kunne gjøre bedrifter mer bærekraftige og istand til å implementere de nevnte variablene, tror vi det er av betydning hvilken delingskultur som eksisterer i samarbeidet. Delingskulturen vil påvirke hvorvidt kunnskapen som deles gjør bedriften mer egnet til å implementere komplekse bærekraftstiltak.

Den langsiktige delingskulturen mener vi viser den optimale tilstanden for å muliggjøre økt grad av bærekraft i bedrift, som man i bærekraftssamarbeid bør sikte på å oppnå. Kunnskapsdelingen i en slik kultur vil vedvare og som en konsekvens gjøre bedrifter mer egnet til å implementere mer komplekse og omfattende endringer i egen bedrift, da kunnskapen kontinuerlig oppdateres. I kontrast vil bærekraftstiltakene som lar seg gjennomføre i en kortsiktig delingskultur bære preg av at kunnskapsdelingen har vart i en begrenset periode, og samarbeidet vil bli oppløst før det har realisert sitt fulle potensiale. En kortsiktig delingskultur vil antas å kun tilrettelegge for mindre komplekse endringer, ettersom mer omfattende endringer vil kreve innsikt over lengre perioder. En ineffektiv- og ikke-eksisterende delingskultur mener vi ikke vil tilrettelegge for implementering av tiltak som muliggjør økt grad av bærekraft i bedrift. Denne antakelsen gjøres basert på mangelfull tilstedeværelse av

forutsetninger for kunnskapsutvikling, som må være til stede for at kunnskap skal utvikles. Det vil derfor kun være en kortsiktig- eller langsiktig delingskultur som muliggjør økt grad av bærekraft i bedrift, og som vil være av betydning for hvorvidt bedrifter får implementert variablene synliggjort i modellen. Selv om begge delingskulturene tilrettelegger for endringer, vil omfanget og størrelsen på endringen være et resultat av hvor lenge delingskulturen opprettholdes, der bedrifter vil få utrettet mer ved oppnåelse av en langsiktig delingskultur i bærekraftssamarbeidet de tar del i.

Imidlertid antas det at økt grad av bærekraft i bedrift og implementering av tiltak som muliggjør de ulike variablene vist i modellen også påvirkes av hvordan medlemsbedrifter i et bærekraftssamarbeid tar kunnskapen fra samarbeidet tilbake til egen bedrift. En viktig forutsetning for å klare dette, er å avdekke den tause kunnskapen som aktørene i samarbeidet besitter. Kunnskapen som oppstår i et samarbeid kan ofte være taus da kunnskapen er kontekstspesifikk og et resultat av kompetanse som erverves i praksis. Teori har vist at bedrifter som engasjerer seg i kunnskapsledelse, er mer effektive i å overføre kunnskap fra samarbeidet og tilbake til bedriften. Ved å aktivt benytte seg av kunnskapsledelse kan bedrifter etablere systemer og praksis som er egnet til å skape, ta vare på, dele og føre kunnskapen videre i organisasjonen (G. A. Kaufmann, 2009). Vi tror hvilke prosesser og systemer for kunnskapsoverføring bedrifter benytter seg av for å tilbakeføre kunnskapen til egen bedrift, er av betydning for hvorvidt bedrifter kan bruke kunnskapen fra samarbeidet til å bli mer bærekraftig. Problemene bærekraftssamarbeid ønsker å løse kan være omfattende. For at bedrifter skal være i stand til å gjennomføre nødvendige endringer må det ligge tilstrekkelig og betydelig kunnskap i bunn. En intern organisering av kunnskap anses derfor for å være avgjørende for å muliggjøre dette.

4.0 Metode

I metodekapittelet vil det gjøres rede hvilke fremgangsmåter vi har benyttet oss av innen det metodiske. Videre vil vi forklare hvordan vi har innhentet data, analysert disse, samt drøfte hvor pålitelige og gyldige disse er. Avslutningsvis vil studiens etiske hensyn fremlegges, med hensyn til intervjuobjektene som har vært involvert i studien.

4.1 Forskningsdesign og valg av metode

Forskningsdesign er forskerens detaljerte plan for å besvare problemstillingen, og hvordan forskningsprosjektet skal utføres. Forskningsdesignet beskriver hvordan datainnsamling og analyseprosessen skal legges opp for å besvare den aktuelle problemstillingen. Det finnes tre type forskningsdesign herunder eksplorativt-, deskriptivt- og forklarende design. Problemstillingen og dens struktur, samt hvor mye man vet om et område fra før vil påvirke valget av design (Saunders, Lewis og Thornhill, 2016).

Problemstillingen i denne oppgaven er kompleks, fremtidsrettet og det er begrenset med tidligere forskning som belyser området. Hvordan lykkes i å styre og organisere bærekraftssamarbeid, samt hvorvidt slike samarbeid kan gjøre bedrifter mer egnet til å løse bærekraftsproblemer er usikkert. Det er derfor vanskelig å forutsette hvilke svar studien vil generere. På bakgrunn av dette vil det være hensiktsmessig å benytte et eksplorativt design. Et eksplorerende design er anvendelig når det foreligger et fenomen det er ønskelig å få en dypere innsikt i (Saunders et al., 2016). Et eksplorerende design gjør det mulig å utforske temaet nærmere og gir oss dybdekunnskap på området. Et slikt design er fordelaktig da vi vet lite om saksområdet i forkant, og ikke har noen klar oppfatning av hvilke sammenhenger som kan eksistere.

4.1.1 Forskningsstrategi

Av Saunders et al. (2016) defineres en forskningsstrategi som forskerens detaljerte plan for å besvare studiens problemstilling. Det finnes ulike forskningsstrategier, og i det følgende avsnittet vil vi redegjøre for valget av casestudie. En casestudie kan defineres som en empirisk undersøkelse hvor en studerer et fenomen i en virkelig kontekst (Saunders et al., 2016). Dette leder til rike empiriske beskrivelser og utvikling av teori, da man får innsikt og forståelse for et fenomen i sin virkelige setting. Med et eksplorerende forskningsdesign er casestudie godt egnet som forskningsstrategi. Vi ønsker å studere fenomenet samarbeid for å løse

bærekraftsproblemer i næringslivet, med produsenter og leverandør til norsk dagligvarebransje, samt bedrifter innenfor aquakultur som kontekst. Etersom vi ønsker å studere flere samarbeid bestående av ulike bedrifter, kan studien karakteriseres som en flercasestudie. Studien vil dermed anse hver bedrift fra samarbeidet, samt hvert samarbeid som egne case. Begrunnelsen for valg av flercasestudie, er at vi antar at funn kan replikeres på tvers av casene. Dette samsvarer også med Saunders et al. (2016) som skriver at flercase er hensiktsmessig der lignende funn kan forventes å bli produsert.

Flercasestudier kjennetegnes ved at de er avgrenset i rom og tid (Saunders et al., 2016). Analysen vil gjøres på organisasjonsnivå og begrenses til de ulike samarbeidsbedriftene oppgaven videre vil belyse, hvilket vil være en avgrensning i rom. Videre vil vi studere holdninger og refleksjoner til samarbeidet på et gitt tidspunkt. Tidshorizonten vil være begrenset da forskningen skjer på ett semester, og undersøkelsen avgrenses derfor til et halvt år. Studien kan dermed karakteriseres som en tverrsnittstudie (Saunders et al., 2016). Hovedkilden til datainnsamling i en casestudie er intervjuer (Yin, 2018). Vi vil gjennomføre semistrukturerte intervjuer, som forklares nærmere i del 4.3.1 *Kvalitativ datainnsamling*.

4.1.2 Forskningsfilosofi

Valg av forskningsfilosofi vil si noe om hvilke forutsetninger som studien er basert på, hvordan problemstillingen er formulert, samt hvilken kunnskap som er nødvendig for å oppnå troverdige svar på problemstillingen (Saunders et al., 2016). I det følgende redegjør vi for en interpretivistisk forskningsfilosofi med vekt på subjektive forutsetninger. Studien har som hensikt å se på hvordan samarbeid kan løse bærekraftsproblemer, samt undersøke hvordan slike samarbeid burde organiseres og ledes. Med en slik tilnærming vil det ikke være hensiktsmessig å innhente objektive og standardiserte data fra et stort antall respondenter, da det ikke vil tilføre oss den innsikten vi ønsker. Vi mener at problemstillingen, og forskningsspørsmålene best kan besvares gjennom meningsbærende innhold som tekst og tale.

Studien har en interpretivistisk forskningsfilosofi på grunn av forutsetningen om at innhentet data vil være preget av subjektivitet, og basert på den kunnskapen vi forutsetter er nødvendig for å besvare problemstillingen. Med en interpretivistisk forskningsfilosofi søker vi å utvikle ny kunnskap og innsikt, gjennom forståelse og tolkning (Saunders et al., 2016). I lys av studiens problemstilling, forskningsspørsmål og forutsetninger, virker subjektive fortellinger, meninger og forståelse som foretrukne datakilder. Imidlertid stilles det krav til våre analyseferdigheter

gjennom en slik tilnærming, da komplekse tema gjør det avgjørende at dataene tolkes hensiktsmessig (Saunders et al., 2016).

4.1.3 Tilnærming

Enhver forskningsstudie vil inneholde elementer av teori. Hvordan teorien behandles sier noe om hvilken teoretisk tilnærming forskningen har. Det finnes ulike forskningstilnærminger, der man blant annet kan skille mellom deduktiv og induktiv tilnærming (Saunders et al., 2016). Da det er begrenset med forskning på samarbeid for å løse bærekraftsproblemer, og hvordan slike samarbeid skal styres og organiseres, sees en induktiv tilnærming som hensiktsmessig. Et slikt valg samsvarer også med vårt eksplorerende forskningsdesign. Vi vil benytte innsamlet data til å skape en ny forståelse på område og utvikle teori, der vi beveger oss fra det spesifikke til det mer generelle. Dersom vi i motsatt fall hadde gått fra det generelle til det mer spesifikke, ved å ta utgangspunkt i teori for så å undersøke om dette kunne vises i virkeligheten, hadde det vært snakk om deduktiv tilnærming. Ved å ta i bruk en induktiv tilnærming vil vi benytte innsamlet data til å få en oversikt over området, og bruke denne til å bedre forstå problemstillingen.

4.2 Presentasjon av Case

Ved gjennomføring av en flercasestudie er det fordelaktig med data fra flere kilder for å oppnå dybdeforståelse (Saunders et al., 2016). For å avdekke og belyse hvordan lykkes med å styre og organisere et bærekraftssamarbeid, samt hvordan slike samarbeid kan gjøre bedrifter mer egnet til å løse bærekraftsproblemer, har vi vurdert tre samarbeid som fokuserer på bærekraft. Samarbeidene oppgaven ønsker å belyse er Design for gjenvinning, Global Salmon Initiative, og Seafood Business for Ocean Stewardship. Samarbeidene består av flere aktører fra næringslivet, som sammen arbeider for å løse bærekraftsproblemer i egne bransjer. De tre samarbeidene vil videre bli presentert, før samarbeidets formål og involverte aktører oppsummeres i en egen tabell avslutningsvis.

4.2.1 Design for Gjenvinning

Design for gjenvinning, heretter DFG, ble etablert i 2017, hvor flere av Norges største produsenter og leverandører samarbeider for å optimere sine emballasjeløsninger for å oppnå bedre materialgjenvinning. Det forbrukes årlig rundt 98 000 tonn plastemballasje i norske husholdninger, hvor omtrent 30 000 tonn blir kildesortert. Plastemballasjen som er kildesortert samles inn av kommunen eller interkommunale avfallsselskaper før det presses og fraktes til

sorteringsanlegg i Tyskland. Omtrent 25 500 tonn av plasten som samles inn, går videre til materialgjenvinning, og opp mot 18 800 tonn blir energiutnyttet. Det som ikke utnyttes er plast som kastes i restavfall, ikke lar seg detektere eller består av ulike plasttyper, og som et resultat ikke kan skilles (Strande, 2018). Totalt eksisterer det 79 200 tonn plast, som ikke gjøres noe med.

EU har satt krav til at 55 prosent av dagens plastproduksjon skal materialgjenvinnnes innen 2025, og 65 prosent innen 2030 (Wilsgaard, 2017). Et slikt krav er en stor utfordring for dagens produsenter av plast, samt bedrifter som benytter seg av plast i sine produkter og de som samler inn avfallet. Det er et sterkt behov for å videreutvikle infrastruktur for sortering og gjenvinning, i tillegg til at emballasjen som tilføres markedet kan bli materialgjenvunnet i praksis (Strande, 2018). Mulighet for materialgjenvinning vil avhenge av produktet sin emballasje, form, farge, størrelse og sammensetning. En utfordring med dagens plastemballasje, er at sorteringsanleggene som tar imot emballasjen ikke klarer å sortere ut den stadig økende mengden av sort plast. Produsentene og leverandørene har også erfart at hvis etiketten eller «sleeven» på emballasjen er i et annet plastmateriale enn selve emballasjen, blir den feilsortert og ender som forurensning eller går til energiutnytting (Mepex, 2019).

Samarbeidet DFG spiller en sentral rolle for å bidra til en mer sirkulær økonomi, og gjennom samarbeidet kan de involverte bedriftene få mer innsikt i hvordan de bedre kan imøtekomme EU sine krav om materialgjenvinning. En sirkulær økonomi stiller krav til hele verdikjeden, både næringslivet, kommunene, sorteringsanlegg, forbruker og gjenvinnere. Formålet med samarbeidet DFG er å fremskaffe og formidle relevant informasjon om hvilken emballasje i Norge som i praksis blir gjenvunnet til nye produkter, og hva som skaper problem for gjenvinningen. Gjennom samarbeidet får produsentene økt kunnskap om hvordan de kan ta ansvar for gjenvinnbarheten til emballasjen som sendes ut i markedet. Dersom brukt emballasje skal bli til ressurser, må produsentene gjennom innkjøp og design, gjøre materialgjenvinning mulig for resten av gjenvinningskjeden (Grønt Punkt, 2018). *«Mange har nok skjønt at dette er en verdikjede de ikke har hatt god nok kunnskap om. Nå jobber de med konkrete løsninger med mål om å få gjenvinnbare produkter ut i hyllene, og er mer bevisste på å gjøre de riktige endringene»* sier Frode Syversen fra Mepex (Strande, 2018).

For å øke kunnskap om materialgjenvinning, har produsentene og leverandørene sett på hvordan endringer i materialvalget til emballasjen kan bidra til å øke materialgjenvinningen,

uten at produktets eller emballasjens funksjon forringes. I DFG er Grønt Punkt prosjekteier, og Mepex prosjektleder. Sammen med bedriftene Orkla Home & Personal Care, Tine SA, Unil, Jotun, Fjordland, Nortura, Mills og Bama jobber de sammen for å få større forståelse og kunnskap om hvordan man kan endre produktemballasjen slik at mer kan materialgjenvinnes.

4.2.2 Global Salmon Initiative

Ifølge FN er verdens befolkning forventet å øke til 9,7 milliarder innen 2050. Som en konsekvens vil behovet for matproduksjon dobles, og etterspørselen etter protein øke med 70%. Oppdrettslaks vil kunne være en viktig kilde for å ernære den voksende befolkningen, da oppdrettslaks er en effektiv kilde til proteinproduksjon, og fortsetter å overgå andre proteinsektorer (GSI A, 2019).

For å imøtekomme et slikt krav til vekst i produksjon, og økende etterspørselen etter fiskeoppdrett, så flere av bransjens største aktører på samarbeidet som nødvendig. Global Salmon Initiative, heretter GSI, vokste dermed frem som et bransjeinitiativ, og ble lansert i 2013. Aktørene så det som nødvendig å legge konkurransen til side, med større fokus på samarbeid for å tilrettelegge for fremtidens laksenæring. Medlemmene i GSI ønsket å gjøre lakseoppdrett mer bærekraftig, gjennom en felles visjon om at samarbeid skal hjelpe aktørene til å levere en sunn og bærekraftig kilde til protein, samtidig som deres negative innvirkning på miljø reduseres (GSI C, 2019). GSI består av 16 medlemmer, med operasjoner som dekker 8 land, herunder Australia, Canada, Chile, Færøyene, Irland, New Zealand, Norge og Storbritannia. Bransjesamarbeidet representerer ca. 50% av den globale sektoren tilknyttet oppdrettslaks (GSI A, 2019), og består av selskapene AquaChile, Australis Seafoods, Bakkafrost, Blumar, Camancha, Cermaq, Grieg Seafood, Huon Tasmania, Super Salmon, Mowi, Multiexport Foods, New Zealand King Salmon, Nova Sea, Salmones Austral, Tassal, Ventisquero, Cargil (GSI D, 2019). I tillegg jobber GSI tett med 10 partnerorganisasjoner som deler GSI sitt mål om forbedret bærekraft i lakse-oppdrettssektoren, herunder Benchmark Holdings, BioMar, Cargill, Elanco, Food and Agriculture Organization of the United Nations, MSD, Pharmaq, Salmofood, Skretting, World Wildlife Fund (GSI B, 2019).

GSI har tre fokusområder som skal hjelpe aktørene til å gjøre lakseoppdrett mer bærekraftig. Økt etterspørsel vil sette press på dagens fôrbestanddeler. Fisken må føres slik at den er sunn og næringsrik for forbrukeren. I dag brukes fôr som er rikt på omega tre, men aktørene må finne alternative ressurser i fremtiden da økt etterspørsel setter press på omega tre som ressurs. GSI

jobber derfor med oppkjøp og sikring av bærekraftig fôr, og hvordan de kan forbedre fôrkonverteringsfrekvensen for fisken. Videre er et annet fokusområde forbedring av biosikkerhet, kjent som sykdomsadministrasjon. Sykdommer slik som fiskelus truer ofte fiskeoppdrett. Gjennom å dele informasjon og erfaringer med hverandre sikter medlemmene mot å finne beste praksis for å redusere og administrere sykdommer. GSI har også et fokus på å skaffe åpenhet i bransjen, der aktørene ønsker å tilrettelegge for økt og transparent rapportering og kommunikasjon i industrien. Alle GSI-medlemmene har forpliktet seg til å rapportere om sin fremdrift, og til å oppnå Aquaculture Stewardship Council (ASC) sertifisering innen 2020 (GSI A, 2019). Gjennom å dele informasjon og beste praksis med hverandre ønsker GSI å muliggjøre en forretningspraksis der aktørene evner å ha større fokus på tredimensjonalitet i sine leveranser og produksjon.

4.2.3 The Seafood Business for Ocean Stewardship

Sjømatindustrien er sagt å være en viktig bidragsyter for å møte den økende etterspørselen av matproduksjon i en voksende befolkning. I dag vil industrien ha problemer med å nå dette målet og levere det som forventes, da den ikke drives på en bærekraftig måte (SRC A, 2019). Havtemperaturer og forsuring øker, habitater blir ødelagt, korallrev nedbrytes, og giftige stoffer i havene forårsaker alvorlig forurensing. Oppbygging av plastavfall i havene er også en trussel for mange arter og for menneskers helse. Flere av havets utfordringer er ikke forårsaket av sjømatindustrien alene, men utfordringene påvirker industrien både direkte og indirekte. Industrien bærer også preg av ulovlig og uregulert fiske, i tillegg til at det eksisterer overfiske og moderne slaveri i flere verdikjeder. For å skape en felles forståelse for tilstanden i verdenshavene, og muliggjøre en global transformasjon for bærekraftig sjømatproduksjon, ble Seafood Business for Ocean Stewardship, heretter SeaBOS, opprettet i 2016 (SRC A, 2019). Henrik Österblom fra Stockholm Resilience Center tok initiativ for samarbeidet ved å samle de 10 største selskapene i industrien. Samarbeidet består av aktører fra Europa, Nord Amerika og Asia, med selskapene Maruha Nichiro, Nissui, Thai Union, Mowi, Donwon, Skretting, Cargill, Cermaq, Kyokuyo, og CPF. I SeaBOS jobber aktørene sammen med akademia, der både Stockholm Resilience Center, Stockholms universitetet, samt Kungliga Vetenskapsakademiet er involvert (SeaBOS C, 2019).

Aktørene i samarbeidet forplikter seg til å løse de store problemene som utfordrer bærekraftig bruk av hav og miljøpåvirkning i verdikjeden. SeaBOS har hovedsakelig fem formål som selskapene i samarbeidet jobber for å nå. Det første er utryddelse av slaveri og barnearbeid, der

aktørene i samarbeidet forpliktes til å eliminere delene av verdikjeden der slik praksis foregår. Videre stilles det krav til at aktørene jobber for økt transparens og sporbarhet i industrien, der de samarbeider for å dele informasjon og beste praksis. Aktørene er også forpliktet til å redusere bruk av antibiotika i fiskefôr, mindre plastforurensning og klimagassutslipp som følge av drift, samt reduksjon av ulovlig og uregulert fiske i egne verdikjeder (SeaBOS B, 2019).

SeaBOS initiativet vil aktivt bidra til FNs mål for bærekraftig utvikling (SDG), og spesielt mål 14 - Bevare og bruke hav- og marine ressurser på en bærekraftig måte (SeaBOS A, 2019). Gjennom samarbeidet skal verdens største sjømatforetak kartlegge en ny kurs for sin sektor, der formålet er å inspirere og gi insentiver til mindre selskaper, slik at de også endrer sin forretningsdrift. Som en konsekvens av at de største selskapene går sammen for å oppnå en mer bærekraftig praksis, vil bransjestandarder endres. Manglende forpliktelse til å nå bærekraftsmålene vil dermed være en ulempe. Gjennom SeaBOS ønsker medlemsbedriftene å muliggjøre en global transformasjon, der alle aktører i sjømatindustrien beveger seg mot en mer bærekraftig praksis (SRC B, 2019).

4.2.4 Oppsummerende oversikt

Tabellen under viser en oppsummerende oversikt over samarbeidets formål og involverte aktører.

	DFG
Formål	DFG ble etablert i 2017. I DFG jobber Norges største produsenter og leverandører sammen for å optimere sine emballaseløsninger slik at de kan oppnå bedre materialgjenvinning. Gjennom DFG ønsker de involverte bedriftene å få økt innsikt og kunnskap om hvordan de kan imøtekomme EU sine krav om materialgjenvinning. Samarbeidet skal gi de involverte aktørene forståelse for hvilke produkttegenskaper ved emballaseløsningen som gjør gjenvinning mulig, og hvilke som skaper problemer for gjenvinning. Gjennom samarbeidet ønsker produsentene kunnskap om hvordan de kan ta ansvar for gjenvinnbarheten til emballasjen de sender ut i markedet, og på den måten bidra til en mer sirkulær økonomi ved å lukke verdikjeden.
Involverte aktører	Orkla Home & Personal Care, Tine SA, Unil, Jotun, Fjordland, Nortura, Mills, Bama, Mepex og Grønt Punkt
	GSI

Formål	GSI ble etablert i 2013. GSI er et bransjeinitiativ der aktører samarbeider for å imøtekomme den økende etterspørselen etter oppdrettslaks, og tilrettelegge for mer bærekraftig fiskeoppdrett. GSI har tre fokusområder som skal hjelpe aktørene til å gjøre lakseoppdrett mer bærekraftig. Disse er oppkjøp og sikring av bærekraftig fôr, forbedring av biosikkerhet, samt økt og transparent rapportering og kommunikasjon i industrien. Alle GSI-medlemmer er forpliktet til å rapportere om sin fremdrift, og til å oppnå ASC sertifiseringen innen 2020. Gjennom å dele informasjon og beste praksis med hverandre ønsker GSI å muliggjøre en forretningspraksis der aktørene evner å ha større fokus på tredimensjonalitet i sine leveranser og produksjon.
Involverte aktører	AquaChile, Australis Seafoods, Bakkafrost, Blumar, Camancha, Cermaq, Grieg Seafood, Huon Tasmania, Super Salmon, Mowi, Multiexport Foods, New Zealand King Salmon, Nova Sea, Salmones Austral, Tassal, Ventisquero, Cargill, Benchmark Holdings, BioMar, Elanco, Food and Agriculture Organization of the United Nations, MSD, Pharmaq, Salmofood, Skretting og World Wildlife Fund
	SeaBOS
Formål	SeaBOS ble etablert i 2016. SeaBOS sitt formål er å skape en felles forståelse for tilstanden i verdenshavene, og muliggjøre en global transformasjon for bærekraftig sjømatproduksjon. Gjennom samarbeidet skal verdens største sjømatforetak kartlegge en ny kurs for sin sektor, der formålet er å inspirere og gi insentiver til mindre selskaper, slik at de også endrer sin forretningsdrift. I samarbeidet arbeider industriens største aktører for å løse problemene som utfordrer bærekraftig bruk av hav og miljøpåvirkning i verdikjeden. SeaBOS har hovedsakelig fem fokusområder. Disse er økt transparens og sporbarhet i industrien, reduksjon av antibiotika i fiskefôr, mindre plastforurensning og klimagassutslipp som følge av drift, reduksjon av ulovlig og uregulert fiske, samt utryddelse av slaveri og barnearbeid i egne verdikjeder. SeaBOS vil aktivt bidra til å nå mål 14 i FNs mål for bærekraftig utvikling (SDG).
Involverte aktører	Maruha Nichiro, Nissui, Thai Union, Mowi, Donwon, Skretting, Cargill, Cermaq, Kyokuyo, CPF, Stockholm Resilience Center, Stockholms universitetet, og Kungliga Vetenskapsakademiet

Tabell 1 - Oppsummerende oversikt over samarbeid

4.3 Datainnsamling

Vi vil i det følgende gjøre rede for hvordan data har blitt samlet inn for å besvare problemstillingen og forskningsspørsmålene, der vi begrunner valg av intervju som vår kvalitative metode. Videre vil vi redegjøre for oppgavens utvalg, samt krav vi satt til studiens intervjuobjekter. Avslutningsvis vil vi gjennomgå studiens fremgangsmåte, og hvordan vi kom i kontakt med de aktuelle intervjuobjektene.

4.3.1 Kvalitativ datainnsamling

Ved bruk av et eksplorativt design og en induktiv tilnærming er det hensiktsmessig benytte seg av en kvalitativ metode. Kvantitativ metode gir informasjon i form av tall, mens kvalitativ metode gir data i form av for eksempel ord og bilder (Saunders et al., 2016). Gjennom å ta i

bruk en kvalitativ metode fikk vi muligheten til å utforske temaet nærmere. Vi valgte å benytte oss av intervju som hovedkilde for datainnsamling. Bakgrunnen for dette er at intervjuer er hensiktsmessig for å oppnå dybdekunnskap om et tema (Kvale & Brinkmann, 2009), og intervju ga oss muligheten til å bedre forstå temaet ut fra intervjuobjektets ståsted.

Det finnes ulike former for intervju, der en kan skille mellom intervjuformene basert på grad av struktur. På den ene siden finnes strukturerte intervjuer der en benytter seg av forhåndsbestemte, standardiserte og identiske spørsmål. Spørsmålene vil bli stilt i eksakt samme form som de er skrevet ned. Ved bruk av strukturerte intervju blir alle intervjuobjektene stilt de samme standardiserte spørsmålene, og det er ikke rom for tilleggs- eller oppfølgingsspørsmål. Det motsatte av strukturerte intervjuer er ustrukturerte intervjuer, også kalt dybdeintervjuer. I denne typen intervju er det ingen forhåndsbestemt liste av spørsmål man stiller. Intervjuobjektet får muligheten til å snakke fritt om hendelser, atferd og oppfatninger de har av emnet (Saunders et al., 2016). En mellomting blant disse intervjuformene er semistrukturerte intervjuer, og er intervjuformen vi har valgt å benytte oss av. Fordelen ved at vi tok i bruk en slik tilnærming er at intervjuobjektene fikk mer tid til å gi utfyllende svar og meninger. Vi fikk også mulighet til å stille intervjuobjektene oppfølgingsspørsmål, der vi ønsket at de skulle forklare eller bygge videre på sine svar. Totalt medførte dette at vi kunne gå i dybden på forskningen gjennom å få en bredere forståelse av individer sine personlige erfaringer og oppfatninger. Dette var nyttig gitt vår induktive tilnærming og eksplorative forskningsdesign, der data fra intervjuet skulle benyttes til å etablere teori.

For ha en viss struktur på intervjuet utarbeidet vi en intervjuguide i forkant av datainnsamlingen, med liste over de temaene og nøkkelspørsmålene vi ønsket å avdekke for å besvare problemstillingen (vedlegg 1). Vi delte intervjuguiden inn i seks hovedtemaer med tilknyttede spørsmål til hvert tema. De viktigste spørsmålene uthevet vi med fet skrift, i tilfelle vi skulle komme i tidsnød og måtte prioritere spørsmål. Intervjuguiden satt rammer for hvilke temaer og områder vi ønsket å dekke under intervjuene, men rekkefølgen og bruken av spørsmålene varierte fra intervju til intervju avhengig av samtalens flyt. Intervjuguiden fungerte som et rammeverk vi kunne støtte oss på for å holde respondentene til tema, men intervjuene og gjennomføringen av disse var i stor grad karakterisert av en åpen dialog.

4.3.2 Utvalg

Kvaliteten på studien påvirkes av hva hvert intervjuobjekt bidro med, og deltakerne fra DFG, GSI og SeaBOS, ble dermed valgt med en form for hensiktsmessighet. Det var viktig at gruppen med intervjuobjekter delte kunnskap rundt temaene problemstillingen og forskningsspørsmålene tok opp. For å sikre at aktørene bidro til mest mulig kunnskap om emnet, valgte vi respondenter baserte på erfaring. Vi så det som hensiktsmessig at intervjuobjektene hadde vært involvert i det aktuelle samarbeidet i mer enn seks måneder. Et slikt krav gjorde oss trygge på at intervjuobjektene hadde innsikt nok til å kunne uttale seg om samarbeidet sin struktur og formål.

Det finnes ulike oppfatninger av hvor mange personer vi som forskerne skal intervjuer, men fokuset bør ligge på å finne personer det er relevante å intervjuer fremfor å fokusere på antall intervjuobjekter (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2016). Saunders et al. (2016) anbefaler imidlertid at utvalget i en kvalitativ undersøkelse skal bestå av mellom 5-25 respondenter. Totalt har vi intervjuet 19 respondenter, fra 17 ulike bedrifter, fordelt på tre samarbeid. Hvilken bedrift intervjuobjektet representerer, hvilket fagområde vedkommende har i egen virksomhet, samt hvilket samarbeid respondenten er intervjuet for, vil presenteres i tabellen nedenfor. Det er gjort et valg om presentere fagområde fremfor respondentens stilling, da opplysninger som gis i oppgaven ikke skal kunne spores tilbake til enkeltpersoner, i tråd med NSDs retningslinjer og lov om personvern.

Bedrift	Fagområde	Samarbeid
Mills	Emballasje	DFG
Orkla	Bærekraft og innovasjon	DFG
Jotun	Emballasje	DFG
Fjordland	Forskning og utvikling	DFG
Unil	Emballasje	DFG
Unil	Bærekraft og handel	DFG
Tine SA	Emballasje	DFG
Bama	Bærekraft og innovasjon	DFG
Nortura	Innovasjon	DFG
Norutra	Emballasje	DFG

Mepex	Konsulentbistand	DFG
Grønt Punkt	Utvikling	DFG
Cargill	Bærekraft og ledelse	GSI
Mowi	Bærekraft	GSI
Nova Sea	Miljø og lokaliteter	GSI
Cargill	Bærekraft og ledelse	SeaBOS
Mowi	Bærekraft	SeaBOS
Stockholm Resilience Center	Forskning	SeaBOS
Skretting	Bærekraft	SeaBOS

Tabell 2 - Intervjuobjekter

4.3.3 Fremgangsmåte

For å få kjennskap til de aktuelle intervjuobjektene, slik at vi kunne avtale intervju, brukte vi mye tid på å lese oss opp om samarbeidene og relevante personer som var nevnt i media i forbindelse med uttalelser om de aktuelle samarbeidene. For å komme i kontakt med de aktuelle aktørene, tok vi i de fleste tilfeller direkte kontakt med respondentene over e-post. Ved mangel på kunnskap om hvilken person som representerte selskapet i samarbeidet, sendte vi e-post eller ringte til enten HR-avdelingen eller pressekontakten til selskapet, som deretter koblet oss sammen med riktig person. Enkelte av bedriftene i GSI og SeaBOS viste det seg å være vanskelig å oppnå kontakt med. Vi benyttet oss i disse tilfellene av Nina Skage ved NHH. Gjennom sin stilling har Nina Skage opprettet et enormt nettverk, og med hennes hjelp kom vi i kontakt med bedriftene vi ikke hadde fått respons fra.

Mesteparten av e-postene ble sendt ut i slutten av februar, med forespørsel om å ha intervju i løpet av mars måned. Som følge av manglende respons oppstod det noen forsinkelser i datainnsamlingen, og ytterligere e-poster ble derfor sendt ut i mars og tidlig april, med forespørsel om å få gjennomført intervjuet så fort som mulig. Vi lot intervjuobjektet sette en passende dato for intervjuet. I mailene som ble sendt ut ble det gitt bakgrunnsinformasjon for studien, for å stimulere til deltakelse (vedlegg 2). Videre ble det sendt ut en e-post med de aktuelle temaene som ville bli diskutert under intervjuet, samt et informasjonsskriv om hvordan data skulle lagres og behandles, i tråd med NSDs retningslinjer (vedlegg 3).

For gjennomføring av intervjuene tok vi i bruk Kvale og Brinkmanns (2009) systematiske og idealiserte fremgangsmåte for intervjuundersøkelser, bestående av syv faser. «*Jo bedre man har forberedt intervjuet, desto høyere kvalitet får den kunnskapen som produseres i intervjusamspillet, og desto lettere vil etterbehandlingen være*». De syv fasene er som følgende tematisering, design, intervju, transkripsjon, analyse, verifikasjon og rapportering. Intervjuprosessen stiller høye krav til forberedelse og kompetanse (Kvale & Brinkmann, 2009). For å kunne tilegne oss tilstrekkelige kunnskapen i forkant av intervjuene, gjorde vi omfattende søk etter litteratur på områdene bærekraft og samarbeid. Videre innhentet vi informasjon om de aktuelle bedriftene og samarbeidene fra deres respektive bærekraftsrapporter, i tillegg til rapporter hos FN, Stockholm Resilience Center, Grønt Punkt, Mepex og World Economic Forum. Litteraturen og rapportene bidro til innsikt om hvordan vi kunne utarbeide en egnet intervjuguide, og hvilke temaer vi burde dekke under intervjuet. Oppbyggingen av denne ble gjort rede for under *4.3.1 Kvalitativ datainnsamling*.

Alle intervjuene ble gjennomført i løpet av mars og april 2019, og varte rundt 45 til 60 minutter. I de tilfellene hvor intervjuobjektet befant seg i Bergen ble intervjuet gjennomført på deres respektive kontorer. Av økonomiske grunner så vi oss nødt til å gjennomføre flere intervjuer over Skype og telefon da flere av intervjuobjektene befant seg på ulike lokasjoner og andre geografiske områder. Vi foretrakk videointervju fremfor telefon da vi gjennom videointervju kunne se intervjuobjektet, hvilket førte til at samtalen kunne flyte lettere da vi observerte den nonverbale kommunikasjonen. I tilfeller der telefonintervju ble gjennomført, var dette som en konsekvens av intervjuobjektene egne ønsker eller tekniske problemer ved å ta i bruk video.

I begynnelsen av hvert intervju bekreftet vi informasjonen vi hadde gitt i informasjonsskrivet, vedrørende konfidensialitet, anonymitet og datalagring. I tillegg dobbeltsjekk vi vår tillatelse til å ta lydopptak av intervjuene. Videre ble intervjuobjektene informert om muligheten til å gjøre en sitatsjekk og komme med forslag til endringer av deres utsagn. Deretter introduserte vi oss selv, samt bakgrunn for oppgaven før vi gikk videre inn på spørsmålene vi hadde laget til intervjuguiden. Ved at intervjuene ble tatt opp med båndopptaker, var vi sikre på at all informasjonen som ble gitt ble registrert. En fordel med å ta opp samtalene er at analysen av dataene blir mer korrekte. Båndopptak gjør det også lettere å være observante under selve intervjuet, da vi kunne konsentrere oss fullt og helt om å lytte til det intervjuobjektene sier ettersom vi ikke trenger å notere alt de sier underveis.

I etterkant ble intervjuene transkribert, for å deretter bli sammenfattet til et utkast med funn fra intervjuene. Utkastene ble deretter sendt til de ulike intervjuobjektene for sitatsjekk og eventuelle korrigeringer. Intervjuobjektene fikk en uke på seg til å komme med eventuelle endringer. I etterkant ferdigstilte vi funnene og klargjorde de for analyse.

4.4 Dataanalyse

Vi vil i det følgende redegjøre for gjennomføring av dataanalysen, der vi først transkriberte intervjuene og videre gjennomførte en kvalitativ innholdsanalyse.

4.4.1 Transkribering

For å bli kjent med og gjøre det mulig å systematisere og kategorisere innsamlet data, var det nødvendig at vi forberedte data for tolkning gjennom å transkribere lydopptaket fra intervjuene. DiCicco og Crabtree (2006) skriver at transkriberingsprosessen kan være krevende, da det kan være vanskelig for den som transkriberer å skrive ned muntlig språk. Dette grunnet respondentens setningsstruktur. Individuer har en tendens til å blande sammen setninger, og en setning kan lede inn i en annen, uten at den forrige setningen er avsluttet. Det kan derfor være vanskelig for den som transkriberer å høre hva som ble sagt, og det må ofte tas en vurdering av hvordan og hva uttalelsen faktisk var. En må også være oppmerksom på hvorvidt en hører og transkriberer riktig, samt hvordan punktsetting brukes under transkribering. Et feilplassert komma kan endre budskapet og tolkningen av en setning (DiCicco & Crabtree, 2006).

Ettersom vi gjennomførte intervjuer over en lengre periode valgte vi å transkribere lydopptakene fra hvert intervju underveis. På denne måten kunne vi i større grad sikre at vi hadde samtalen og stemningen fra hvert intervju friskt i minne. Dermed kunne vi skrive ekstraopplysninger i parentes hvis setningene var uklare eller ufullstendige for å forklare konteksten til sitatene, og kunne unngå feilene DiCicco og Crabtree (2006) beskriver. Vi transkriberte hver for oss, men gjennomgikk transkriberingene sammen for å sikre at vi tolket respondentens utsagn rett.

4.4.2 Sortering og analyse

Etter endt transkribering hadde vi mange sider med dialog og datamateriale. Vi valgte derfor å benytte oss av en kvalitativ innholdsanalyse for å organisere innholdet fra de ulike intervjuene. I en kvalitativ innholdsanalyse velges relevant innhold fra transkriberingene ut, og dette

grupperes under egendefinerte kategorier (Saunders et al., 2016). Kategoriene vi valgte å benytte oss av var bærekraft, formål og forventninger, strukturelle sider, måloppnåelse i samarbeidet, relasjoner, kunnskap, endring i egen bedrift, utfordringer, anbefalinger og interesser. Når vi gjennomgikk dokumentet med transkriberinger markerte vi hvilket utsagn som hørte til hvilken kategori, og flyttet disse uttalelsene til et eget dokument der vi kategoriserte funnene. Se vedlegg 4 for et utdrag av hvordan vi utarbeidet innholdsanalysen ved å ta i bruk nevnte kategorier. Vi hadde et dokument for hvert intervju. På denne måten fikk vi samlet essensen og hovedpoengene i hvert intervju, og dataen vi var interessert i ble gjort mer oversiktlig. Ved å ta i bruk en slik tilnærming ble det lettere å se mønstre og sammenhenger i vårt datamateriale, som var viktige for å besvare vår problemstilling og tilhørende forskningsspørsmål. Etter endt sortering kunne analysen begynne.

4.5 Styrker og svakheter ved oppgavedesignet

Det er ikke mulig å skape et forskningsdesign helt uten svakheter (Saunders et al., 2016). En må derfor gjøre en vurdering på hvilke svakheter man kan tillate i sitt forskningsdesign. Vi vil derfor gjøre rede for studiens kvalitet hensyn til reliabilitet og validitet, og hvordan vi har arbeidet med å forhindre trusler mot disse så godt det lot seg gjøre. Avslutningsvis vil vi også diskutere etiske vurderinger gjort i studien.

4.5.1 Reliabilitet

Reliabilitet kan knyttes opp mot undersøkelsen sin nøyaktighet. Dersom man utfører samme undersøkelse igjen, vil undersøkelsen ha reliabilitet dersom samme funn gjentar seg (Gripsrud, Olsson & Silkoset, 2016). Gjennom kvalitativ forskning ønsker vi å gjenspeile den sosialt konstruerte fortolkningen deltakerne gir på det tidspunktet vi gjennomfører casestudiet (Saunders et al., 2016). Respondentenes adferd, humør og holdninger vil endre seg over tid, og dersom vi hadde gjennomført samme studie på et senere tidspunkt er det stor sannsynlighet for at resultatet ville vært annerledes. Vi har derfor ikke som mål at forskningen kan replikeres, men at funnene er pålitelige.

Dataene sin pålitelighet avhenger av hvordan de ble samlet inn og analysert. Vi var derfor kritisk til hvilke feilkilder som kunne oppstå under våre intervju og i databehandlingsfasen. For å sikre pålitelige funn har vi vært oppmerksomme på tilstander hos intervjuobjektet, intervjusituasjonen og oss som intervjuere, som kunne medføre at undersøkelsen mistet sin

kvalitet (Svartdal, 2016). Ved bruk av semistrukturerte intervju er det ulike forhold som kan true reliabiliteten. Vi vil først gjøre rede for respondentbias og respondent feil.

Respondentbias er knyttet til at intervjuobjektene har svart det de tror vi vil høre, fremfor hva de egentlig mener. Dette kan svekke reliabiliteten. For å redusere graden av respondent bias var vi oppmerksomme på egne kommentarer, eget tonefall og non-verbal kommunikasjon som kunne lede intervjuobjektet til å svare noe annet enn hva de faktisk tenkte. Vi var også oppmerksomme på at vi ikke skulle stille ledende spørsmål. Arbeidet med intervjuguiden hjalp oss å reflektere rundt hvilke spørsmål som kunne virke ledende på intervjuobjektet sitt svar. De endelige spørsmålene i intervjuguiden bar derfor preg av åpenhet.

Respondentfeil kan ha oppstått dersom intervjuobjektene ikke har følt seg trygge på at de kan avgi ærlige svar. For å skape en god informasjonsutveksling var vi derfor oppmerksomme på å skape et tillitsforhold til respondenten tidlig i intervjuet. For å skape dette startet vi først med å introdusere oss selv, egen bakgrunn og vår hensikt med undersøkelsen. Denne informasjonen ble sendt ut til respondentene i forkant av intervjuet, men vi ønsket likevel å gjenta informasjonen for å etablere trygge rammer der intervjuobjektet var sikker på formålet med undersøkelsen. Vi bekreftet også hvorvidt det fortsatt greit for respondenten at vi brukte båndopptaker under intervjuet, i tillegg til å understreke nok en gang at funn i undersøkelsen vil holdes anonyme. På denne måten håper vi at respondentene følte seg trygge til å gi ærlige svar og meninger.

Hvor intervjuet gjennomføres er også noe som kan skape respondentfeil. Vi hadde ulike former for intervju avhengig av hvor intervjuobjektet befant seg. Respondenter som holdt til i Bergen ble intervjuet ved personlig oppmøte, mens intervjuobjekter som befant seg ved andre lokasjoner stilte til intervju over Skype eller telefon. Uavhengig av intervjuform sørget vi for at respondentene satt i omgivelser der de kunne unngå å bli forstyrret av andre, enten de satt på egne kontor eller i lukkede møterom. Dersom intervjuene hadde foregått åpne lokaler der andre i organisasjonen ville hatt mulighet til å høre respondenten sine svar, kunne usikkerhet og forstyrrelser i omgivelsene resultert i at respondenten ikke avga ærlige meninger. Dette som en konsekvens av at intervjuobjektet tilpasser sine svar etter hvem som overhører samtalen. En slik situasjon ville svekket undersøkelsens pålitelighet, og vi kunne risikert at respondenten ikke var ærlig med hvordan de synes samarbeidet fungerte.

En ytterligere faktor som kan ha medført respondentfeil er at intervjuobjektet fra en av samarbeidsbedriftene i DFG sluttet i selskapet i 2018. Planlagt intervjuobjekt hadde derfor ikke mulighet til å stille til intervju for å snakke om sine opplevelser av samarbeidet, og respondenten som stilte i stedet hadde derfor kun vært med på deler av samarbeidet. Vi var i tvil til hvorvidt respondenten oppfylte de kravene vi satt til eget utvalg, men valgte likevel å gjennomføre intervjuet. Under intervjuet fremkom det at intervjuobjektet hadde fått innsikt i hva den tidligere representanten fra selskapet hadde arbeidet med, og vi valgte derfor å beholde respondenten i utvalget. Likevel baserer funnene i dette intervjuet seg delvis på respondentens oppfattelse og tolkning av hva respondentens forgjenger har videreformidlet om samarbeidet. Dette kan ha bidratt til å svekke undersøkelsens reliabilitet, men vi tror likevel funnene er pålitelige da vi intervjuet hele 12 respondenter fra samarbeidet, og funn fra dette intervjuet samsvarte i stor grad med hva andre respondenter fortalte oss.

Andre forhold som kan true reliabiliteten er tilknyttet vårt arbeid med datainnsamling og analyse. Bruk av båndopptak sikret at både datainnsamling og analyse ble mer korrekt. Ved å ta i bruk båndopptaker ble det lettere for oss å være observante under selve intervjuet. Dersom vi skulle notert underveis kunne viktige detaljer ha gått tapt, dersom vi ble mindre fokuserte på respondentens svar, og mer fokusert på nedskrivning. Ved å ta å benytte oss av båndopptaker kunne vi vie fokus på intervjuobjektet og de opplysningene respondenten ga. Dette kan ha resultert i bedre oppfølgingsspørsmål, og flyt i samtalen. Som er viktig gitt vårt eksplorative design.

Etter endt datainnsamling satt vi også igjen med store mengder data. Ettersom vi benytter oss av en kvalitativ metode, er analysen av dataene i stor grad avhengig av hvordan vi tolker dem. Vi har sørget for å analysere dataene på en måte som reduserer sannsynligheten for feilkilder og forskerbias. Det er derfor essensielt at vi tolker svarene med åpenhet, og ikke på basis av hva vi ønsker å finne. Det er viktig å være oppmerksom på dette ved gjennomføring av semistrukturerte intervjuer, der målet er å utforske hendelser eller søke etter forklaringer. Vi har gitt intervjuobjektene muligheten til å lese gjennom resultatene i etterkant. Dermed har intervjuobjektene hatt anledning til å gjøre oss oppmerksomme på eventuelle feiltolkninger, og vi har redusert sannsynligheten for forskerbias. Imidlertid er en utfordring med dette at respondentene kan ha ønsket å sette egen bedrift i et bedre lys enn hva som faktisk fremkom under intervjuet. Dette kan ha svekket studiens reliabilitet, da funnene påvirkes slik at de ikke gir et sannferdig bilde av samarbeidet og bedriftens rolle.

For å redusere grad av forskerbias har vi også sett det som hensiktsmessig å gjennomføre intervjuene og analysen sammen. Vi la mye arbeid i å transkribere så nøyaktig som mulig, men valgte å transkribere hver for oss. I etterkant gikk vi gjennom transkriberingene sammen, mens intervjuet fortsatt var friskt i minne. På denne måten kunne vi kontrollere hverandres tolkninger, og observere hvorvidt den som transkriberte hadde fått med seg alle detaljer. Vi fikk også tillatelse av NSD til å lagre lydopptaket fra intervjuene frem til 01.06.2019 (vedlegg 5). Dermed har det vært mulig å gå tilbake til lydopptakene dersom det forelå usikkerhet rundt tolkning og transkriberingen av intervjuet. Totalt har dette sikret undersøkelsens pålitelighet.

4.5.2 Validitet

Kvaliteten av forskningsdata avhenger ikke bare av reliabilitet, men også validitet. Validitet referer til hvor nøyaktig analysen av funnene er, samt hvor generaliserbare funnene er (Saunders et al., 2016). Vi kan skille mellom intern og ekstern validitet, i tillegg til begrepsvaliditet. Intern validiteten sier noe om hvor korrekt vår konklusjon er basert på de svarene respondentene har avgitt (Gripsrud et al., 2016). Ved bruk av eksplorerende forskningsdesign vil ikke intern validitet være relevant å måle. Vi vil derfor kun diskutere de to andre formene for validitet.

Begrepsvaliditet handler om hvorvidt begrepene er operasjonaliserte og om vi måler det vi faktisk ønsker å måle (Saunders et al., 2016). Det er her avgjørende at respondenten har forstått begrepene vi har benyttet, hvilket kan være en utfordring i kvalitativ forskning. Vi har derfor vært bevisste på at alle intervjuobjektene har forstått begrepene som brukes, slik at de svarer på det vi har hatt som intensjon å måle. For å øke begrepsvaliditeten sendte vi intervjuguiden sammen med et informasjonsskriv til respondentene i forkant av intervjuet. Dermed fikk respondenten oversikt over formålet med oppgaven og temaene vi ønsket å snakke om. På denne måten fikk respondentene tid til å reflektere over temaene før selve intervjuet, og stille oss spørsmål dersom noe var uklart. Da respondentene vi har intervjuet har ulik faglig bakgrunn og begrepsforståelse, har det også vært viktig for oss å definere hva vi mener med de teoretiske begrepene vi har benyttet oss av i spørsmålene. Under intervjuene har vi stilt kontrollspørsmål for å sikre respondenten har samme forståelse som oss av begrepene vi benyttet, for eksempel ved termer slik som interessenter eller strukturelle sider. Dersom respondenten ikke har vært innforstått med begrepene, har vi definert og forklart slik at respondenten forstod essensen i spørsmålet.

Ekstern validitet omhandler hvorvidt funnene fra undersøkelsen er generaliserbare. Dersom funnene er generaliserbare, vil funn fra utvalget også gjelde for populasjonen (Johannesen, 2011). Ekstern validitet kan være en svakhet i vårt forskningsdesign, da det er flere forhold som kan true den eksterne validiteten. Den ene utfordringen er at vi benytter oss av en tverrsnittstudie, og dermed kun undersøker et bestemt tidspunkt. Det kan derfor være utfordrende å generalisere funnene våre, og det vi finner vil ikke nødvendigvis være gjeldende på et senere tidspunkt. Videre har vi også et begrenset utvalg av respondenter, og funnene fra de tre samarbeidene DFG, GSI og SeaBOS er ikke nødvendigvis representative for bærekraftige samarbeid verden over. Det kan derfor være utfordrende å generalisere vår undersøkelse, men kvalitative forsøk har heller ikke dette som mål. Likevel tror vi at våre funn kan overføres til lignende kontekster og bidra til innsikt om samarbeid for bærekraft. Da undersøkelsen baserer seg på funn fra ulike samarbeid, kan dette gi innsikt i hvordan slike samarbeid bør styres og organiseres. Dette kan lede til en generalisering på tvers av settinger, enten der karakteristika ved forskningen er like eller der andre kan dra lærdom av vår forskning.

4.5.3 Etiske vurderinger

Etiske vurderinger må gjøres når en planlegger sin forskning, søker tilgang til individer i organisasjon og samler, analyserer og rapporterer sin data (Saunders et al., 2016). Vi som forskere har et etisk ansvar overfor respondentene som deltok i vårt forskningsprosjekt, og har derfor etablert noen retningslinjer som vi har forholdt oss til. Utfordringer av etisk natur kan oppstå i alle stadier av et forskningsprosjekt. Som forskere er det derfor viktig å ha en bevissthet på at man ivaretar alle som blir påvirket av forskningen, både dem som er direkte inkludert i prosjektet og dem som blir indirekte berørt av forskningen (Saunders et al., 2016). Det har vært viktig for oss å ha gjennomgående høy etisk standard på studien, og dette har vært hensyntatt i valg av metode, fremgangsmåte, datainnsamling og analyse.

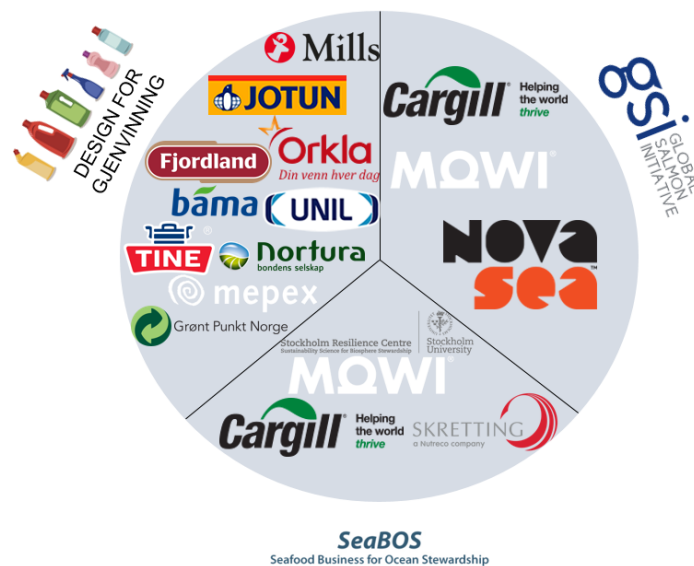
For å unngå at noen blir skadelidende av studien, er det viktig å ta hensyn til intervjuobjektets anonymitet og konfidensialitet (Saunders et al., 2016). Ettersom vi i lagringen av data behandler personopplysninger som navn, e-post og organisasjonstilhørighet, er studien meldt inn Personvernombudet for forskning (NSD). Hensikten med å få meldt inn studien til NSD har vært å sikre at studien er i tråd med den nye personopplysningsloven fra 20.juli 2018, samt få klarhet i hvordan personopplysninger burde behandles, øke studiens troverdighet, og påpasse at vi ivaretar intervjuobjektets rettigheter i studien. For å ivareta dette har vi vært spesielt

påpasselig med at lagringen og behandlingen av innsamlet data har vært tråd med NSDs retningslinjer. Vi har også valgt å holde intervjuobjektene anonyme i oppgaven, med ønske om å ivareta deres personvern. Det var også ikke relevant for oppgaven å navngi intervjuobjektene, da bedriftens rolle i samarbeidet er det sentrale elementet for vår problemstilling.

Vi ønsket at respondentene skulle ta fullinformerte beslutninger om hvorvidt de ønsket å delta i vårt forskningsprosjekt, og sendte derfor ut et informasjonsskriv om hva slags data vi trengte, hvordan de skulle lagres, og når de vil bli slettet. I tillegg gjorde vi intervjuobjektene oppmerksomme på at de til enhver tid kunne trekke seg fra studien. For å sikre at intervjuobjektet følte seg ivaretatt har vi også avklart om det var greit for respondenten at vi tok opp intervjuene for transkribering. Vi ønsket å unngå at respondentene følte seg presset til å snakke om noe de ikke er komfortable med, og sendte de derfor intervjuguiden i forkant av intervjuet. Etter prinsippet for behandling av personopplysninger, kapittel 5 i personvernloven 15. juni 2018, må behandling av personopplysninger gjøres med respekt for de registrerte sine interesser og forventninger, være korrekte og nødvendig oppdaterte. For å overholde dette har vi gitt respondentene tilgang til funnene i etterkant av intervjuet slik at de kunne korrigere og godkjenne vår fremstilling (vedlegg 6).

5.0 Funn

I denne delen av oppgaven vil vi fremstille funn fra DFG, GSI og SeaBOS. Vi vil først fremlegge en kortfattet presentasjon av de tre samarbeidene og gjøre rede for tilstedeværelsen av kategorier og underliggende variabler presentert i den konseptuelle modellen. Deretter vil vi under 5.2 *Hovedfunn* gå i dybden på de tre samarbeidene, og vise til utsagn fra intervjuobjekter. All informasjon som presenteres i kapittel 5 har fremkommet under intervjuer med respondentene, og det vil derfor ikke henvises til eksterne kilder. Utsagn fra respondenter vil presenteres under selskapsnavn, men det er representantens meninger som fremstilles og ikke nødvendigvis selskapets.



Figur 5 - Illustrasjon av intervjuobjektene

5.1 Kortfattet presentasjon

Vi vil i dette kapitlet gi en sammenfattet presentasjon av funnene fra hvert enkelt samarbeid. Funn fra DFG, GSI og SeaBOS vil presenteres i hvert sitt underkapittel, under 5.1.1 *DFG*, 5.1.2 *GSI* og 5.1.3 *SeaBOS*. I hvert underkapittel vil vi introdusere hvilke bedrifter vi har intervjuet, og gi en kort beskrivelse av samarbeidene, før vi gir en oppsummerende oversikt over hvilken tilstedeværelse intervjuobjektene mener det eksisterer av styringsmekanismer, forutsetninger for kunnskapsutvikling, kunnskapsdeling og økt grad av bærekraft i egen bedrift. Hver oppsummering vil inneha en tabell, som viser hver enkelt respondent sitt inntrykk. I tabellen bruker vi «+» som en positiv faktor for å symbolisere tilstedeværelse av ulike komponenter, mens «-» brukes som en negativ faktor og symboliserer mangelfull eksistens. Videre står «N»

for nøytral og symboliserer at intervjuobjektene ikke har en formening om hvorvidt faktoren er tilstedeværende. I de tilfeller der intervjuobjektene ikke har gitt uttrykk for eller kan uttale seg om tilstedeværelsen av faktorene er kolonnene tomme.

5.1.1 DFG

DFG ble etablert i 2017, og medlemsbedriftene vi intervjuer har vært medlem siden det. Samarbeidets hensikt er å utvikle en forståelse hos medlemsbedriftene for hvordan de kan optimere sine emballaseløsninger for å oppnå bedre materialgjenvinning, og gjøre emballasjen de sender ut i markedet mer gjenvinnbar. I DFG intervjuet vi alle medlemsbedriftene, herunder Orkla Home & Personal Care, Tine SA, Unil, Jotun, Fjordland, Nortura, Mills og Bama. Vi har også intervjuet Grønt Punkt som er prosjekteier, og Mepex som er prosjektleder i DFG. Grønt Punkt bistår bedriftene med kunnskap om returordninger for ulik emballasje, mens Mepex har spisskompetanse på avfall og gjenvinning. Mepex har også en rolle som administrator i samarbeidet.

Medlemsbedriftene er alle brukere av emballasje, men til ulike formål. Jotun, og Orkla Home & Personal Care, bruker emballasje til oppbevaring av flytende innhold slik som maling og vaskemidler, mens de resterende bedriftene benytter seg av emballasje til oppbevaring av mat. Orkla Home & Personal Care, og Tine SA vil videre bli omtalt som Orkla og Tine.

5.1.1.1 Oppsummerende oversikt

Fra intervjuene fremkommer det at tilstedeværelsen av styringsmekanismer i DFG er varierende. Intervjuobjektene mener det er høy grad av tillit mellom de involverte. Videre hevder flertallet at det mangler informasjon om videre fremdrift, og intervjuobjektene mener det ville vært fordelaktig om samarbeidet var mer definert og hadde regelmessige møter. Det fremkommer videre at DFG ikke har konkrete delmål eller en fremdriftsplan for samarbeidet, og respondentene gir derfor uttrykk for at det ikke eksisterer oppfølging og kontroll av måloppnåelse. Videre mener respondentene fra medlemsbedriftene at de har beslutningsmyndighet til å gjennomføre endringer i egen bedrift, men forteller at kun Grønt Punkt og Mepex har beslutningsansvar i samarbeidet.

Intervjuobjektene gir uttrykk for at det foreligger en tilstedeværelse av forutsetninger for kunnskapsutvikling. Respondentene viser til sammenfallende intensjoner, åpenhet, mottakelighet og tilstedeværelse av tidligere erfaring. Intervjuobjektene mener det er mye

kunnskapsdeling i samarbeidet, og at det eksisterer en delingskultur. Videre forteller respondentene at kunnskapen som deles på møter ikke skrives ned. Medlemsbedriftene i DFG viser til at de har fått innført flere bærekraftstiltak som et resultat av samarbeidet.

	Styringsmekanismer					Forutsetninger for kunnskapsutvikling				Kunnskapsdeling		Økt grad av bærekraft i bedrift	
	Tillit	Informasjons- og kommunikasjonsflyt	Oppfølging og kontroll (Mål)	Oppfølging og kontroll (Beslutningsmyndighet i samarbeid)	Oppfølging og kontroll (Beslutningsmyndighet internt)	Intensjoner	Åpenhet	Mottakelighet	Erfaring	Delingskultur	Skiftelige kilder	Tiltak	Kategorisering av tiltak
Orkla	+	+	N	-	+	+	+	+	+	+	-	Gjenvinnbar emballasje	Lukke verdikjeden Møte krav og reguleringer Redusere plastforurensning
Fjordland	+	-	-	-	+	+	+	+	+	+	-	Gjenvinnbar emballasje	Lukke verdikjeden Møte krav og reguleringer Redusere plastforurensning
Mills	+	-	-	-	+	+	+	+	+	+	-	Gjenvinnbar emballasje	Lukke verdikjeden Møte krav og reguleringer Redusere plastforurensning
Jotun	+	-	-	-	+	+	+	+	+	+	-	Gjenvinnbar emballasje	Lukke verdikjeden Møte krav og reguleringer Redusere plastforurensning
Bama	+	+			+	+	+	+	+	+	-	Gjenvinnbar emballasje	Lukke verdikjeden Møte krav og reguleringer Redusere plastforurensning
Tine	+	-	-	-	+	+	+	+	+	+	-	Gjenvinnbar emballasje	Lukke verdikjeden Møte krav og reguleringer Redusere plastforurensning
Unil	+	-	-	-	+	+	+	+	+	+	-	Gjenvinnbar emballasje	Lukke verdikjeden Møte krav og reguleringer Redusere plastforurensning
Nortura	+	-	-	-	+	+	+	+	+	+	-	Gjenvinnbar emballasje	Lukke verdikjeden Møte krav og reguleringer Redusere plastforurensning
Mepex	+	-	-	+		+	+	+		+	-		
Grønt Punkt	+	+	-	+		+	+	+		+	-		
Samlet oppfatning	+	-	-	-	+	+	+	+	+	+	-	Gjenvinnbar emballasje	Lukke verdikjeden Møte krav og reguleringer Redusere plastforurensning

Tabell 3 - Oppsummerende oversikt DFG

5.1.2 GSI

Formålet til GSI er å gjøre fiskeoppdrett mer bærekraftig ved å imøtekomme fremtidige krav til lakseproduksjon, samtidig som negativ innvirkning på miljø reduseres. I GSI har vi intervjuet medlemsbedriftene Cargill, Mowi og Nova Sea. Cargill er forleverandør, mens Mowi og Nova Sea er selskaper som arbeider med fiskeoppdrett. De tre selskapene ble med i GSI på ulike tidspunkt. Mowi ble med i 2013 da samarbeidet startet opp, Cargill ble med i 2016 og Nova Sea i 2017.

5.1.2.1 Oppsummerende oversikt

Basert på respondentene sine uttalelser foreligger det en tilstedeværelse av styringsmekanismene tillit, informasjons- og kommunikasjonsflyt, samt oppfølging og kontroll i GSI. Videre fremkommer det at forutsetningene for kunnskapsutvikling foreligger, da

intervjuobjektene viser til sammenfallende intensjoner, åpenhet, mottakelighet og tidligere erfaring. Intervjuobjektene trekker frem at det er mye kunnskapsdeling i samarbeidet, og mener samarbeidsforholdet er preget av en delingskultur. Videre forteller intervjuobjektene at informasjonen som deles på møtene blir nedskrevet i referater, og sendt ut til medlemsbedriftene i etterkant. Medlemsbedriftene påpeker at bærekraftsarbeidet er tidkrevende, og tror GSI vil gi bedriftene ytterligere potensiale til å få implementert bærekraftstiltak over tid. Likevel viser medlemsbedriftene til flere tiltak bedriftene har implementert per nå, som følge av GSI.

	Styringsmekanismer					Forutsetninger for kunnskapsutvikling				Kunnskapsdeling		Økt grad av bærekraft i bedrift	
	Tillit	Informasjons- og kommunikasjonstiltak	Oppfølging og kontroll (Mål)	Oppfølging og kontroll (Beslutningsmyndighet i samarbeid)	Oppfølging og kontroll (Beslutningsmyndighet internt)	Intensjoner	Åpenhet	Mottakelighet	Erfaring	Delingskultur	Skriftlige kilder	Tiltak	Kategorisering av tiltak
Cargill	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	Sertifiseringer Ekstern revidering av bærekraftsrapport	Økt transparens Møte krav og reguleringer
Mowi	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	Kommunisere bærekraftsarbeid Sertifiseringer Ekstern revidering av bærekraftsrapport	Økt transparens Møte krav og reguleringer
Nova Sea	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	Sertifiseringer Ekstern revidering av bærekraftsrapport	Økt transparens Møte krav og reguleringer
Samlet oppfatning	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	Sertifiseringer Ekstern revidering av bærekraftsrapport	Økt transparens Møte krav og reguleringer

Tabell 4 - Oppsummerende oversikt GSI

5.1.3 SeaBOS

Formålet til SeaBOS er å skape en felles forståelse for tilstanden i verdenshavene, og skape en global transformasjon for bærekraftig sjømatproduksjon, ved at de store selskapene i industrien går sammen og endrer bransjestandardene. I SeaBOS har vi intervjuet medlemsbedriftene Skretting, Mowi og Cargill, samt Stockholm Resilience Center som var grunnleggeren av SeaBOS. Skretting og Mowi arbeider med fiskeoppdrett, mens Cargill er en forleverandør. De tre medlemsbedriftene har vært med i samarbeidet siden oppstart i 2016. Stockholm Resilience Center er et forskningsinstitutt som arbeider med bærekraftig utvikling, og har siden 2016 hatt en fungerende rolle som administrasjon, og vært en fasilitator av kunnskap fra akademia til medlemsbedriftene. Heretter vil Stockholm Resilience Center bli omtalt om SRC.

5.1.3.1 Oppsummerende oversikt

Medlemsbedriftene viser til at det er en tilstedeværelse av styringsmekanismene tillit, informasjons- og kommunikasjonsflyt, samt oppfølging og kontroll av samarbeidets mål. Medlemsbedriftene forteller at de har beslutningsmyndighet i egen bedrift, men at det er kun SRC som har beslutningsmyndighet i samarbeidet. Medlemsbedriftene i SeaBOS beskriver forutsetningene for kunnskapsutvikling som tilstedeværende i samarbeidet, og viser til sammenfallende intensjoner, åpenhet, mottakelighet og erfaring. Intervjuobjektene mener det foreligger kunnskapsdeling i SeaBOS, og at det eksisterer en delingskultur i samarbeidet. Respondentene forklarer at det skrives referater fra årsmøtene og informasjonsskriv med oppdateringer på arbeidet som gjøres. Mowi viser til at de har implementert retningslinjer for bruk av plast som følge av SeaBOS. Utenom dette viser ikke intervjuobjektene til konkrete tiltak, men mener samarbeidet har gitt økt kunnskap om hva bedriftene kan gjøre fremover.

	Styringsmekanismer					Forutsetninger for kunnskapsutvikling				Kunnskapsdeling		Økt grad av bærekraft i bedrift	
	Tillit	Informasjons- og kommunikasjonsflyt	Oppfølging og kontroll (Mål)	Oppfølging og kontroll (Beslutningsmyndighet i samarbeid)	Oppfølging og kontroll (Beslutningsmyndighet internt)	Intensjoner	Åpenhet	Mottakelighet	Erfaring	Delingskultur	Skiftelige kilder	Tiltak	Kategorisering av tiltak
Cargill	+	+	+	-	+	+	+	+	+	+	+	-	-
Mowi	+	+	+	-	+	+	+	+	+	+	+	Innføring av retningslinjer for plast	Redusering av plastforurensning
Skretting	+	+	+	-	+	+	+	+	+	+	+	-	-
SRC	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	-	-
Samlet oppfatning	+	+	+	-	+	+	+	+	+	+	+	-	-

Tabell 5 - Oppsummerende oversikt SeaBOS

5.2 Hovedfunn

I dette delkapittelet vil gi en utdypende beskrivelse av funnene vi har presentert i delkapitlene over, og funnene vil oppstilles etter kategorier og underliggende variabler i den konseptuelle modellen. Vi vil her gå i dybden på respondentenes svar, og se funnene fra DFG, GSI og SeaBOS i lys av hverandre. Det er fremmet et ønske fra en medlemsbedrift i DFG om å ikke bruke selskapsnavn under presentasjonen av funn, og selskapsnavn vil derfor holdes anonymt i sitater.

5.2.1 Styringsmekanismer

5.2.1.1 Tillit

Det fremkommer av intervjuene at det eksisterer tillit i DFG, GSI og SeaBOS. Respondentene beskriver bærekraftsproblemene som komplekse for bedriftene å løse alene, og mener derfor medlemsbedriftene er motiverte til å delta i samarbeidene, da det er behov for å utvikle løsninger i fellesskap. Intervjuobjektene tror en slik motivasjon har vært av betydning for tillitsforholdet. Videre beskriver intervjuobjektene i DFG samarbeidsrelasjonene som unike, og mener det har hatt en positiv innvirkning på tillitsforholdet at representantene kommer fra samme fagmiljø. Lignende uttalelser gjøres av intervjuobjektene fra GSI og SeaBOS, som mener det er tillitsbyggende at aktørene har bakgrunn fra samme bransje og industri.

Intervjuobjektene fra GSI forteller at det arrangeres sosiale aktiviteter i forbindelse med møtene, og mener dette er av positiv betydning for tillitsforholdet. Videre beskriver medlemsbedriftene i DFG at samarbeidet tilrettelegger for studieturer til sorterings- og gjenvinningsanlegg der bedriftene tester egen emballasje, og mener dette har skapt tillit mellom aktørene.

«Ved at vi har dratt på tur og opplevd noe sammen har det skapt tillit og gode samarbeidsrelasjoner i gruppen. En studietur gjør at man blir kjent med hverandre personlig, i tillegg til at man deler ny kunnskap sammen. Dette har bidratt til å skape et samhold i gruppen» (Tine om DFG, 2019).

Videre ytrer flere av medlemsbedriftene i GSI og SeaBOS at det kan være utfordrende at samarbeidene består av representanter fra ulike kulturer og land. Intervjuobjektene viser til hvordan representanter grunnet deres kultur eller begrensede engelskferdigheter, kan fremstå som lukkede og introverte i møte med andre medlemmer. Som en konsekvens kan enkelte representanter oppfattes som lite engasjert i samtale med andre aktører, hvilket respondentene trekker frem som utfordrende for tillitsforholdet. Intervjuobjektene fra GSI og SeaBOS forklarer at samarbeidene har gjennomført ulike tiltak for å imøtekomme disse utfordringene, og mener dette har vært verdifullt. Det blir fortalt at samarbeidene stiller krav til ledelsesinvolvering på møtene, da enkelte representanter tidligere sendte andre ansatte på møter i regi av GSI og SeaBOS fremfor å møte selv. Intervjuobjektene kommenterer at dette signaliserte et fraværende engasjement til å samarbeide og svekket tilliten mellom representantene.

Det fremkommer videre at SeaBOS har benyttet seg av den svenske ambassaden i Japan, som har oversatt språk og betydningen av kulturelle handlinger. Ambassadens arbeid blir trukket frem som viktig for å bryte ned skepsis og bygge tillit på tvers av kulturer. SRC forteller at arbeidet har vært tidkrevende, og det har påvirket hvilken fremgang samarbeidet har hatt. Imidlertid blir det trukket frem som positivt å bruke tid på dette, og både SRC og medlemsbedriftene mener dette styrker tillitsforholdet.

«Det er alltid lettere å få gjort noe når det er etablert en basis i tillit. Tillit mellom oss gjør at man respekterer hverandre, og bryter ned skepsis til andres kompetanse. Videre gjør tillit mellom oss, at vi ser forbi de kulturelle ulikhetene i samarbeidet» (Cargill om SeaBOS, 2019).

Respondentene fra DFG, GSI og SeaBOS viser til at samarbeidene er inndelt i ulike arbeidsgrupper der medlemsbedriftene arbeider med ulike oppgaver. Medlemsbedriftene i GSI og SeaBOS forteller at møter mellom arbeidsgruppene foregår over telefon, e-post og Skype, da aktørene holder til i ulike land. Respondentene forteller at det er ønskelig å møte aktørene i arbeidsgruppene personlig, og mener dette ville vært positivt for tillitsforholdet. I DFG viser medlemsbedriftene til at det er tilrettelagt for personlige møter i arbeidsgruppene. Medlemsbedriftene møtes ofte og sier dette har vært sentralt for samarbeidets gode relasjoner.

5.2.1.2 Informasjons- og kommunikasjonsflyt

Det fremkommer videre at DFG, GSI og SeaBOS har ulik informasjonsutveksling. I GSI og SeaBOS blir medlemsbedriftene jevnlig oppdatert på samarbeidets fremgang og hva de ulike arbeidsgruppene har oppnådd. Intervjuobjektene forteller at det er fokus på å dele informasjon i fellesskap, fremfor å arbeide med selskapene hver for seg. Imidlertid forteller medlemsbedriftene i DFG at informasjonsutvekslingen var god i starten, men at det mangler informasjon om videre fremdrift. Flere medlemsbedrifter er usikker på om det fortsatt er et prosjekt, eller om samarbeidet er avsluttet. Grønt Punkt forklarer at informasjonsutvekslingen i samarbeidet har utviklet seg til å bli en-til-en, og mye tid går på å håndtere enkelthenvendelser. Det fremkommer videre at det er ulik møtестruktur i de tre samarbeidene. Intervjuobjektene i GSI og SeaBOS forteller at samarbeidene har forhåndsbestemte årsmøter, mens intervjuobjektene fra DFG forklarer at samarbeidet ikke har etablert en fast møtестruktur, og møtene mellom bedriftene er preget av vilkårlighet. Medlemsbedriftene i DFG skulle ønske samarbeidet var mer definert. Flere viser til at de ønsker en fastsatt møtестruktur og mer

regelmessige møter mellom bedriftene, mens andre respondenter mener behovet for informasjon og møtevirksomhet blir ivaretatt på andre samarbeidsarenaer, der de møter medlemsbedriftene.

5.2.1.3 Oppfølging og kontroll

Intervjuobjektene i DFG, GSI og SeaBOS forteller at samarbeidets overordnede mål har vært tydelig fra begynnelsen, men at samarbeidene stiller ulike krav til måloppnåelse. Cargill i GSI viser til hvordan samarbeidet har satt tydelige og eksplisitte krav til medlemmene: «*GSI er ikke et samarbeid som baserer seg på greenwashing, og det settes krav til en viss miljøstandard for å få være med*». Medlemsbedriftene i GSI forklarer at det stilles krav til sertifiseringer samt ekstern revidering av bærekraftsrapporter, og tror en slik kontrollering av måloppnåelse gjør det mulig å unngå gratispassasjerer-problematikken i samarbeidet. Videre forteller intervjuobjektene fra SeaBOS at det ved inngåelse av samarbeidet ble gjennomgått hvilke forpliktelser medlemsbedriftene er forventet å handle i tråd med. Medlemsbedriftene mener en slik formalisering har gjort det tydelig hva som forventes i SeaBOS og skapt motiverte medlemmer som er villige til å gjøre jobben som kreves for å nå samarbeidets mål. Videre tror SRC at SeaBOS sin visjon er av betydning for å skape motivasjon for videre fremdrift. SRC forteller at SeaBOS fortsatt er i en etableringsfase, der det foreløpig ikke har vært mye resultater å kontrollere. Imidlertid, gjennom å tilrettelegge for motivasjon, mener SRC at SeaBOS har grunnlag for effektiv fremdrift i senere tid. Intervjuobjektene i SeaBOS har lignende uttalelser, og forteller at fokuset på å skape motivasjon medfører en forpliktelse til å nå samarbeidets mål over tid.

Intervjuobjektene i DFG forteller at det er tydelig at samarbeidet skal bidra til å nå EU sine mål for reduksjon av plastemballasje innen 2025. Imidlertid er det i DFG opp til hver enkelt bedrift å sette egne interne mål, da det er ikke etablert delmål eller en fremdriftsplan for samarbeidet. Grønt Punkt forteller at det har vært utfordrende å etablere konkrete mål for DFG, siden fagområdet for resirkulert emballasje er under stadig utvikling. Likevel blir samarbeidets praktiske tilnærming beskrevet som en drivkraft i samarbeidet, hvor flere intervjuobjekter mener studieturene har skapt en kontinuitet i samarbeidet. Bedriftene har tatt med prototyper av emballasje for testing på ulike studieturer, og dato for avreise har fungert som en tidsfrist for når emballasjen bør være klar. Likevel kommenterer medlemsbedriftene at arbeidsformen er preget av vilkårlighet, og flere mener det er ønskelig med en definert plan for videre fremdrift, ettersom samarbeidet har stagnert det siste året. Mepex mener det må gjennomføres

administrative endringer for at samarbeidet skal få utrettet sitt fulle potensiale, og at det må arbeides mer planmessig fremover.

Medlemsbedriftene i DFG, GSI og SeaBOS viser til at de har beslutningsmyndighet i egne bedrifter til å gjøre endringer som følge av samarbeidet. I DFG forteller enkelte medlemsbedrifter at de har gjennomført organisatoriske endringer og opprettet nye stillinger som konkret arbeider med emballasje eller annet bærekraftsarbeid. Videre viser medlemsbedriftene til at det er fokus på bærekraft i bedriftens overordnede strategier, og flere respondenter mener de derfor har beslutningsmyndighet til å følge opp samarbeidets fokusområder. Fra GSI understreker Nova Sea viktigheten av å ha tid og ressurser tilgjengelig, når man forplikter seg til et samarbeid, og forteller at en medlemsbedrift trakk seg ut av GSI da det ikke var viet ressurser eller tid til å samarbeide i bedriften. Intervjuobjektene i GSI og SeaBOS påpeker at krav om ledelsesinvolvering fra medlemsbedriftene skaper en drivkraft i samarbeidet, da de involverte har beslutningsmyndighet i egen organisasjon. I SeaBOS fremkommer det også fra intervjuene at SRC jobber tett med aktørene på det operasjonelle nivået i samarbeidet, for å sikre at det som diskuteres på møter blir omgjort til handling i medlemsbedriftene.

I GSI kommer det også frem at hver arbeidsgruppe har to CEO-er som står ansvarlige for å rapportere fremdrift og måloppnåelse. Cargill forteller at nye mål for samarbeidet etableres, dersom målene til arbeidsgruppene anses som oppfylt. CEO-ene kan foreslå ønskede fokusområder som administrasjonen i GSI vurderer når de skal etablere nye mål. Medlemsbedriftene i GSI mener dette skaper en dynamikk i samarbeidet og gjør det mulig å tilpasse fokusområder etter behov. I DFG og SeaBOS har administratorene beslutningsmyndighet til å endre fokusområder og aktiviteter, men ingen medlemsbedrifter har fått tildelt ansvar på dette området.

5.2.2 Forutsetninger for kunnskapsutvikling

5.2.2.1 Intensjoner

Intervjuobjektene i DFG, GSI og SeaBOS forteller at de ønsket å samarbeide for å løse bærekraftsproblemer, ettersom problemene er komplekse og bedriftene har forståelse for at de ikke klarer løse disse alene. Interessenter har viet økt fokus til bærekraftige løsninger, og bedriftene forteller at de har opplevd å få spørsmål de ikke har hatt svar på. Intervjuobjektene

påpeker også at kunnskap om bærekraftig forretningsdrift kontinuerlig er under utvikling, og at en slik kunnskapsutvikling er vanskelig å følge alene. For å sikre tilgang på oppdatert kunnskap, så medlemsbedriftene i DFG, GSI og SeaBOS derfor samarbeid som nødvendig. Medlemsbedrifter i DFG, GSI og SeaBOS ytrer at bedriftene i samarbeidene må være aktive bidragsyttere for å utvikle kunnskap, da eksisterende kunnskap gir lite innsikt i hva som skal til for å oppnå bærekraftig forretningsdrift. Imidlertid forteller Unil fra DFG at de ved inngåelse av samarbeidet nesten forventet å få en fasit på hvordan emballasjen kunne gjøres gjenvinnbar, men justerte disse raskt da de umiddelbart forstod at de må være aktive for å utvikle kunnskap.

5.2.2.2 Åpenhet

Intervjuobjektene i DFG, GSI og SeaBOS, forteller at selv om medlemsbedriftene er konkurrenter så er aktørene villige til å dele informasjon og erfaringer med hverandre. Det fremkommer at det er en enighet i de tre samarbeidene om at bærekraftige løsninger ikke er et område medlemsbedriftene skal konkurrere på. Respondentene påpeker at utfordringene er såpass store at bedriftene må finne felles løsninger, noe som har skapt en åpenhet i samarbeidet.

«Det handler om å dele informasjon som er til det beste for alle, men innenfor konkurranseregelverket. I samarbeidet har vi et pusterom, der vi diskuterer med andre fagmiljøer i andre bedrifter, som vi til daglig konkurrer mot» (Medlemsbedrift om DFG, 2019).

Intervjuobjektene understreker likevel at de er påpasselige med at de deler i henhold til konkurranselovgivning. Medlemsbedriftene i GSI og SeaBOS forklarer at det er en juridisk uavhengig aktør som er med på møtene, og kontrollerer at det som diskuteres og deles er i henhold til konkurranselovgivningen. I DFG har de ikke tatt i bruk en slik aktør, men det påpekes av to intervjuobjekter at dette kunne vært nyttig for å skape større åpenhet i gruppen. Ved at medlemsbedriftene blir trygge på at informasjon de ønsker å dele er innenfor regelverket, tror de to respondentene at medlemsbedriftene kan bli enda mer åpne med hverandre. Imidlertid påpeker enkelte respondenter fra DFG at samarbeidets fokusområder ikke er konkurransesensitive, men at det i fremtiden kan bli utfordrende med samme åpenhet dersom det utvikles mer konkrete løsninger eller teknologier.

I DFG hevder Unil at samarbeidets organisering har bidratt til å skape åpenhet i gruppen. Ved at medlemsbedriftene arbeider med og tester emballasje i fellesskap, har det vært vanskelig å

opptre lukket og hemmelig. Videre fremkommer det fra intervjuobjektene i DFG, GSI og SeaBOS at tilliten er høy mellom aktørene, hvilket har vært positivt for å skape en åpenhet i samarbeidene. I GSI og SeaBOS blir det trukket frem at kulturelle forskjeller har påvirket hvor åpne medlemsbedriftene har ønsket å være med hverandre, da bedrifter i enkelte kulturer har vist seg å være mer bekymret over hva som er konkurransesensitivt. Dette var tidligere en barriere, men intervjuobjektene hevder at høy grad av tillit mellom aktørene har redusert denne utfordringen.

5.2.2.3 Mottakelighet

I både DFG, GSI og SeaBOS beskriver intervjuobjektene at det er nyttig å få tilgang til andre medlemsbedrifter sin kunnskap og kompetanse. Flere intervjuobjekter beskriver det som fordelaktig at medlemsbedriftene jobber innen samme fagfelt og bransje, da bedriftene har forståelse for hvordan utfordringene de står overfor, kan påvirke dagens forretningsdrift. Intervjuobjektene trekker frem at det er nyttig å få innsyn i hvordan andre bedrifter innfører bærekraftstiltak, samt hvilke feilvurderinger andre har gjort. Dette gjør det mulig å bruke mindre tid og ressurser på tiltak som ikke lønner seg internt.

Imidlertid fremkommer det fra intervjuene at aktørene i DFG, GSI og SeaBOS besitter ulik kunnskap og kompetanse. Grønt Punkt forteller at det er vanskeligere for matprodusenter å ta i bruk resirkulert plast, da det er strengere reguleringer for emballasje i kontakt med mat. Medlemsbedriftene i GSI forteller videre at aktørene opererer i ulike land, og av den grunn står overfor ulike krav og reguleringer. I tillegg trekker respondentene i SeaBOS frem at det er en ulikhet blant medlemsbedriftene om hvilke bærekraftstiltak de har implementert før inngåelse av samarbeidet. Aktørene beskriver derfor at det er en skjevhet i kunnskapen medlemsbedriftene innehar. Til tross for de nevnte ulikhetene beskriver bedriftene det som nyttig å utveksle kunnskap. Medlemsbedriftene mener dette gjør de i stand til å være oppdatert på hvilke utfordringer og muligheter som finnes i industrien. Intervjuobjektene i DFG, GSI og SeaBOS mener det er verdifullt å snakke om utfordringene i fellesskap, selv om problemene ikke er relevante for alle. Intervjuobjektene viser til at dette kan bidra til økt kunnskap i industrien, og være til nytte for hele bransjen. Enkelte medlemsbedrifter i GSI og SeaBOS påpeker at bransjen ikke er bedre enn det svakeste ledd, og hvordan hver enkelt bedrift operer vil påvirke omdømmet til hele industrien.

DFG og SeaBOS har benyttet seg av aktører med spisskompetanse på samarbeidets fokusområder, og involvert Grønt Punkt, Mepex og SRC. Medlemsbedriftene mener deres involvering har vært positiv for kunnskapsutviklingen, ved at aktørene har bistått bedriftene med kunnskap som ingen av medlemsbedriftene besitter. SRC og Grønt Punkt har også fremmet gode eksempler på endringer og tiltak enkelte medlemsbedrifter har gjort. Respondentene fra DFG og SeaBOS forklarer at dette har gitt verdifull innsikt i hvilke endringer som er mulig å gjennomføre, og hva som er gode løsninger. Videre forteller Grønt Punkt, Mepex og SRC at det har vært givende å få innsikt i hvilke utfordringer medlemsbedriftene i samarbeidene står overfor, og hvilken kunnskap de ulike besitter, da det har vært nyttig for deres interne arbeid.

5.2.2.4 Erfaring

Medlemsbedriftene i DFG, GSI og SeaBOS viser til at de er med i flere bærekraftssamarbeid, og at de møter bedriftene fra sitt respektive samarbeid også på andre samarbeidsarenaer. Enkelte respondenter forteller at de hadde innsikt i hvilken kunnskap andre aktører kunne bidra med fra tidligere samarbeid. Intervjuobjektene forteller at dette var av betydning for om de ønsket å bli med i samarbeidene. Det blir også vektlagt som betydningsfullt for relasjonene som har oppstått mellom medlemsbedriftene, at aktørene har hatt kjennskap til hverandre fra før.

5.2.3 Kunnskapsdeling

Det fremkommer av intervjuene at medlemsbedriftene i DFG, GSI og SeaBOS mener det eksisterer en delingskultur i samarbeidene, der medlemsbedriftene er motiverte til å dele kunnskap med hverandre, og deler for å få noe tilbake. I GSI og SeaBOS nedskrives kunnskapen som deles på møter i referater og informasjonsskriv, og distribueres til medlemsbedriftene. Intervjuobjektene synes dette er positivt, da bedriftene får tilgang på kunnskapen som blir delt, også i de tilfeller representantene er forhindret i å møte. Skretting fra SeaBOS mener dette har vært nyttig for å skape en felles forståelse i samarbeidet for hva de ulike arbeidsgruppene arbeider med. Respondenten tror distribueringen av skriftlig informasjon har bidratt til økt kunnskapsdeling i gruppen, da det ikke er et gap mellom hvilken informasjon de ulike medlemsbedriftene har. Respondentene fra GSI og SeaBOS ser ingen utfordringer med å ta i bruk referater og informasjonsskriv da selskapene er motiverte til å dele kunnskap med hverandre, uavhengig om det er muntlig eller skriftlig. Videre forteller intervjuobjektene at terskelen er lav for å kontakte andre medlemsbedrifter utenom samarbeidet, dersom man sitter inne med spørsmål man antar at andre bedrifter kan besvare.

I DFG forteller medlemsbedriftene at kunnskapen som deles er muntlig, og ikke nedskrives i referater. Intervjuobjektene trekker frem at kunnskapen som deles er ment å være til inspirasjon, og medlemsbedriftene ser det derfor ikke som et problem at kunnskapen ikke skrives ned. Mepex synes imidlertid det ville vært fordelaktig å få fremstilt et referat som gjengav bedriftenes utvikling innen emballasjefeltet. Enkelte medlemsbedrifter mener det ville vært hensiktsmessig med en sluttrapport fra samarbeidet. Respondentene forteller at de ikke tror det ville vært et problem om kunnskapen ble dokumentert i skriftlige kilder. Medlemsbedriftene begrunner dette med at samarbeidet er preget av åpenhet og det er akseptert å forespørre skriftlige kilder fra andre bedrifter eller spørre i detalj hva ulike bedrifter har gjort. Imidlertid forteller Mepex at det ble prøvd å skrive detaljerte referater fra møtene, men det ble gitt tilbakemelding fra enkelte om at dette ikke var ønskelig. Mepex fikk beskjed om at kunnskapen medlemsbedriftene delte var ment å være begrenset til de som var representert på møtet.

5.2.4 Økt grad av bærekraft i bedrift

Medlemsbedriftene i DFG, GSI og SeaBOS viser til ulike endringstiltak i egen bedrift som følge av samarbeidene. Flere av medlemsbedriftene i DFG forteller at samarbeidet er det beste prosjektet de har tatt del i, og begrunner dette med hvordan samarbeidet har fått utrettet mye på kort tid. Intervjuobjektene fremhever samarbeidets praktiske tilnærming som årsak til dette, ettersom medlemsbedriftene kan vise til konkrete eksempler av emballasje som lar seg gjenvinne i møte med egen leverandør. Respondentene forteller at medlemsbedriftene ofte har de samme leverandørene og når alle etterspør de samme tiltakene, øker sannsynligheten for at bedriften får gjennomslag for endringer. Den praktiske tilnærmingen blir også omtalt som nyttig for å gjennomføre interne endringer. Unil forteller at det kan være utfordrende å løfte kunnskapsnivået i egen bedrift, da det kan være vanskelig å kommunisere de tekniske aspektene ved emballasjen. Det har i slike tilfeller vært gunstig for bedriften å vise til konkrete eksempler fra workshopene for å skape en forståelse for hvordan potensielle endringer i emballasjen er gjennomførbare. Ved å vise at emballasjen kan være resirkulerbar, samtidig som ønskede kvaliteter opprettholdes, kan bedriften synliggjøre hvordan bærekraftstiltak kan gjennomføres også til ansatte som ikke har kompetanse innen emballasjefeltet.

Medlemsbedriftene i DFG forteller at de har fått økt forståelse for hva som faktisk resirkuleres av egne produkter, og hvordan de kan gjøre emballasjen mer gjenvinnbar. Flere viser til lansering av resirkulerbare produkter og endring av eksisterende emballasje. Enkelte

medlemsbedrifter forteller imidlertid at det fortsatt er behov for mer kunnskap om ytterligere aspekter ved emballasjegenvinningen, og at eksisterende informasjon endres stadig. Intervjuobjektene viser også til at det er store omstillingskostnader ved å endre emballasjen til en hel produktkategori, og bedriftene må gi produsentene omstillingstid. Medlemsbedriftene forteller at de i bestemte tilfeller derfor er avventende med å gjennomføre omfattende endringer i enkelte produktkategorier, men DFG har gitt bedriftene større forståelse for hva de kan gjøre.

Videre viser medlemsbedriftene i GSI til flere sertifiseringer bedriftene har tatt som følge av samarbeidet, og Mowi forteller at bedriften har blitt bedre egnet til å kommunisere og rapportere bedriftens bærekraftsarbeid. Som følge av at det stilles krav til ekstern revidering av bedriftenes bærekraftsrapporter, hevder medlemsbedriftene at bærekraftstiltakene er blitt mer kvalitetssikret, og egen forretningsdrift har blitt mer transparent. Medlemsbedriftene forteller at dette har vært av betydning for økt grad av bærekraft i egen bedrift. Imidlertid forteller intervjuobjektene at GSI er et langsiktig samarbeid, hvor medlemsbedriftene stadig jobber med å implementere økt grad av bærekraft i bedriften. Intervjuobjektene påpeker at dette er tidkrevende arbeid, men at samarbeidet er et riktig steg på veien mot å løse bærekraftsproblemer. I SeaBOS har Mowi implementert retningslinjer for bruk av plast som følge av samarbeidet, men foruten om dette viser ikke intervjuobjektene til endringer de har gjort internt som følge av SeaBOS. Imidlertid forteller medlemsbedriftene at samarbeidet har gitt økt forståelse og kunnskap om hva bedriftene kan gjøre fremover, og tror SeaBOS har potensial til å bistå bedriftene i å nå målsetninger innen bærekraft over tid.

GSI og SeaBOS viser til hvordan møtereferatene har vært av betydning for å ta informasjon fra samarbeidene tilbake til egen bedrift. Nova Sea i GSI forteller at selskapet aktivt bruker referatene og legger disse ut på en intern plattform. Vedkommende delegerer deretter arbeidsoppgaver til andre ansatte, avhengig av hvem som innehar rett kompetanse, og mener dette er nyttig for å gjennomføre endringer i egen bedrift. Utenom dette gir medlemsbedriftene i DFG, GSI og SeaBOS minimalt med innsikt i hvordan kunnskap fra samarbeidet tilbakeføres til egen bedrift.

6.0 Analyse

I dette kapitlet vil presentert teori knyttes sammen med våre funn fra samarbeidene DFG, GSI og SeaBOS. Analysen vil i likhet med hovedfunnene, oppstilles etter den konseptuelle modellen, og oppgavens forskningsspørsmål vil bli besvart gjennom de ulike delkapitlene i analysen.

6.1 Styringsmekanismer

Dette delkapitlet har som formål å danne grunnlaget for besvarelsen av forskningsspørsmål 1: «*Hvilke styringsmekanismer er sentrale i bærekraftssamarbeid, og hvordan sikre tilstedeværelse av disse?*». I delkapitlet vil det derfor vurderes hvorvidt tilstedeværelsen av styringsmekanismene tillit, informasjons- og kommunikasjonsflyt, samt oppfølging og kontroll er av betydning. Videre vil det gjøres rede for hvordan det kan tilrettelegges for disse, før det i delkonklusjonen gjøres en vurdering av hvorvidt styringsmekanismene er sentrale i bærekraftssamarbeid, og hvilken påvirkning deres tilstedeværelse har.

6.1.1 Tillit

I presentert teori blir tillit vurdert som en av de viktigste faktorene for å lykkes med samarbeid (Child et al 2005; Yoshino & Rangan 1995). Barber og Gambetta (1992), McAllister (1995), samt Kramer og Taylor (1995) trekker frem at tillit i et samarbeid kan beskrives av den tiltro medlemmene har til hverandre, og hvorvidt aktørene vil opptre fordelaktig fremfor ødeleggende, da man er gjensidig avhengig av hverandre. Av funnene fremkommer det at aktørene fra DFG, GSI og SeaBOS har ønsket å inngå samarbeid, ettersom respondentene uttrykker at bærekraftig forretningsdrift ikke er et område de har nok innsikt i, og vektlegger hvordan de er avhengig av hverandre for å løse komplekse bærekraftsproblemer. I lys av dette kan det derfor være teoretisk belegg for å hevde at tillit mellom aktørene foreligger allerede ved inngåelse, siden medlemsbedriftene er gjensidig avhengig av hverandre. Et slikt utgangspunktet for tillit antas dermed å gjøre bærekraftssamarbeid unikt, fordi medlemsbedriftene føler en forpliktelse til å arbeide mot og nå de målene samarbeidet har, allerede ved inngåelse av bærekraftssamarbeid.

Selv om det virker å være en basis for tillit ved inngåelse av bærekraftssamarbeid er det viktig at tillit opprettholdes og relasjonene mellom aktørene forvaltes, slik som Johnson et al. (2014)

beskriver. Tillit bidrar til å skape et samhold og en motivasjon til å jobbe sammen, og anses derfor å være en viktig styringsmekanisme for å skape framdrift i samarbeidet. Det er av den grunn hensiktsmessig å gjøre tiltak som opprettholder tilliten. Videre vil det redegjøres for to drivere som fremkommer av funnene som nødvendige for å videreutvikle tillit i bærekraftssamarbeid, herunder personlige møter og hyppig kommunikasjon.

6.1.1.1 Personlige møter

Kale et al. (2000) beskriver tett interaksjon mellom samarbeidspartnere på individnivå som nødvendig for å bygge tillit. Imidlertid indikerer funnene at tett interaksjon ikke er nok, og det argumenteres for at interaksjonen også bør være personlig. Det fremkommer at medlemsbedriftene i DFG møtes personlig med jevne mellomrom, og respondentene omtaler samarbeidsrelasjonene som unike. I GSI og SeaBOS omtales møtekrav på årsmøtene som nødvendig, da mangelfullt oppmøte tidligere svekket tilliten. Respondentene viser til en bedring i tillitsforholdet som følge av møtekravet, hvilket indikerer at tillit påvirkes av hvorvidt det forekommer personlig interaksjon. Dette argumentet forsterkes av hvordan respondentene i GSI og SeaBOS savner tilretteleggelse av personlige møter i arbeidsgruppene, selv om det foregår tett interaksjon mellom representantene på e-post, telefon og Skype.

Det kan imidlertid være utfordrende å tilrettelegge for personlig møter, særdeles i de tilfeller samarbeidet opererer på tvers av landegrenser og tidssoner. Likevel anbefales det å tilrettelegge for dette, da det har vist seg å ha en positiv effekt på tillitsforholdet og vil påvirke hvorvidt medlemsbedriftene føler en langsiktig forpliktelse til å bli værende i bærekraftssamarbeidet.

6.1.1.2 Hyppig kommunikasjon

Fra funnene fremkommer det at det er flere likhetstrekk mellom representantene, som påpekes å være av betydning for tilliten som eksisterer mellom dem. Respondentene beskriver at det foreligger en felles enighet om å samarbeide for å løse bærekraftsproblemer, og at dette har skapt tillit mellom aktørene. Det kommer òg frem at det har vært av betydning for tilliten, hvorvidt samarbeidets medlemmer jobber innenfor samme fagfelt eller bransje. Dette velges å sees i lys av hvordan Collins og Hitt (2006) beskriver hyppig kommunikasjon som nødvendig for å utvikle relasjonell kapital preget av tillit, da det antas at de nevnte likhetstrekkene gir grunnlag for tillitsbyggende kommunikasjon. Imidlertid er det ikke avgjørende at det må foreligge likhetstrekk for at hyppig kommunikasjon skal oppstå. Funnene indikerer at det også kan tilrettelegges for en fellesskapsfølelse som muliggjør slik kommunikasjon, siden

respondentene i DFG, GSI og SeaBOS mener det har oppstått tillit som konsekvens av felles opplevelser. Intervjuobjektene viser hvordan studieturene i DFG, og de sosiale aktivitetene i GSI og SeaBOS har skapt tillit mellom representantene. Kombinasjonen av å tilegne seg kunnskap i fellesskap samtidig som medlemmene blir kjent på et personlig nivå, blir beskrevet som viktig for å bygge tillitsbånd og skape et samhold. Gjennom å tilrettelegge for at representantene kan snakke om felles opplevelser, men også nyervervet kunnskap, danner dette et grunnlag for hyppig kommunikasjon.

Funnene indikerer likevel at det kan være utfordringer med å få etablert hyppig kommunikasjon. GSI og SeaBOS er sammensatt av selskaper fra ulike kulturer, og det har vist seg å ha en negativ innvirkning på tillitsforholdet at det eksisterer språkbarrierer og kulturelle forskjeller. Respondentene mener kultur eller begrensede engelskferdigheter har påvirket hvor engasjerte representantene har blitt oppfattet, ettersom det har redusert kommunikasjonen som påløper mellom partene. Dette kan indikere at tillit kan forklares av kommunikasjon, slik Collins og Hitt (2006) argumenterer for. For å opprettholde tillit mellom representantene i et samarbeid, er det derfor hensiktsmessig å være bevisst på slike utfordringer, og gjennomføre tiltak for å muliggjøre tillitsbyggende kommunikasjon. Eksempelvis har SeaBOS involvert den svenske ambassaden i Japan som har skapt en forståelse for hvorfor representanter fra ulike kulturer opptrer som de gjør, og vært et bindeledd for å muliggjøre kommunikasjon. Respondentene mener det har vært givende for å redusere språkbarrierer og kulturelle misoppfatninger. Dette har også vært utslagsgivende for å skape en tillit mellom aktørene.

Likevel fremkommer det at slikt arbeid kan være tidkrevende, og SRC påpeker at tillitsbyggingen har påvirket hvilken fremgang SeaBOS har hatt. Dette tydeliggjøres spesielt i sammenligning mellom SeaBOS og DFG, der sistnevnte samarbeid ikke har hatt samme behov for tillitsbyggende tiltak. DFG har videre fått utrettet mer, på tross av at samarbeidene ble opprettet med ganske like mellomrom. Imidlertid antas det at samarbeid hvor kulturelle misoppfatninger, språkbarrierer eller andre forhold som reduserer kommunikasjonen, kan være kilde til konflikt, og på sikt medføre at samarbeidet stagner. Av den grunn vil det anbefales at bærekraftssamarbeid delegerer ressurser og vier tid til tillitsbyggende tiltak.

Oppsummert er hyppig kommunikasjon viktig for å opprettholde tillit mellom medlemsbedrifter, der likhetstrekk og etablering av fellesskapsfølelse kan ha en positiv innvirkning. Det er betydningsfullt å anvende tid og ressurser på å tilrettelegge for slik

kommunikasjon, samt forhold som kan være til hinder for dette. Opprettholdelse av tillit, gjennom tilretteleggelse av hyppig kommunikasjon, vil påvirke medlemsbedrifters ønske om å jobbe sammen, og være av betydning for samarbeidets fremdrift.

6.1.2 Informasjons- og kommunikasjonsflyt

Mohr og Nevins (1990) sin kommunikasjonsmodell gjør rede for hvordan ulike samarbeidsforhold og kommunikasjonsstrategier kan få konsekvenser for resultatene i et samarbeid. Modellen viser hvordan samarbeidsforholdets struktur og kommunikasjonsfrekvens er av betydning for samarbeidets kvalitative resultat, herunder koordinering og forpliktelse til samarbeidet. Begrepet struktur vil videre forstås som rammene samarbeidet fungerer innenfor, med fokus på arbeidsform og møtevirksomheten som eksisterer i samarbeidsforholdet. Videre vil begrepet kommunikasjonsstrategi anvendes om hvorvidt det foreligger en plan på hvem som skal motta informasjon, hvor regelmessig denne skal kommuniseres, og hva informasjonen skal inneholde.

Det antas at struktur og kommunikasjonsstrategi har betydning for hvordan informasjons- og kommunikasjonsflyten i samarbeidet oppleves. Av funnene fremkommer det at enkelte intervjuobjekter fra DFG nevner at de er usikre på hvorvidt samarbeidet fortsatt er aktivt eller om prosjektet er avsluttet, fordi de mangler informasjon om videre fremgang. Det er dermed grunnlag for å hevde at det ikke foreligger en kommunikasjonsstrategi for hvor regelmessig informasjon skal distribueres til medlemmene. Videre er det ikke etablert en fast struktur da arbeidsmetoden og møtefrekvensen beskrives som vilkårlig. DFG har stagnert den siste tiden, noe som kan indikere at manglende struktur og kommunikasjonsfrekvens har resultert i mangelfull koordinering og forpliktelse til samarbeidet, i tråd med Mohr og Nevins (1990).

Hvorvidt kommunikasjonsstrategi og struktur, er av betydning for samarbeidets fremdrift forsterkes videre av funn fra GSI og SeaBOS. Samarbeidene har forhåndsbestemt hvor ofte medlemmene skal møtes, og det distribueres informasjon om samarbeidets fremgang regelmessig. I GSI og SeaBOS er det fokus på å dele informasjon i fellesskap, og administrasjonen er påpasselig med at samarbeidets fremdrift og fokusområder kommuniseres til alle medlemmene. I motsetning fremkommer det at kommunikasjonen i DFG, mellom medlemsbedriftene og Grønt Punkt, har utviklet seg til å være preget av en-til-en kommunikasjon. Tilsynelatende har enkelte medlemsbedrifter fått mer informasjon enn andre, hvilket antas å påvirke hvilken koordinering og fremdrift samarbeidet har hatt. Funnene fra

DFG tydeliggjør at informasjons- og kommunikasjonsflyt er av betydning for samarbeidets fremdrift, og manglende struktur og kommunikasjonsstrategi har hatt en negativ effekt på hvorvidt DFG kan utvikle seg over tid.

Oppsummert sees det som hensiktsmessig å vie fokus mot å etablere en struktur og en fastsatt kommunikasjonsstrategi for å utnytte et bærekraftssamarbeids potensiale. Det er formålstjenlig å sørge for at informasjon kommuniseres jevnlig til medlemmene. Overordnet påvirker dette medlemsbedriftens forpliktelse til å bli værende i samarbeidet, som igjen er av betydning for samarbeidets koordinering og videre fremdrift.

6.1.3 Oppfølging og kontroll

Et samarbeid trenger kontinuerlig styring og oppfølging for at samarbeidet skal lykkes. Gjennom å være oppmerksom på forhold i samarbeidet som utvikler seg over tid, forteller Child et al. (2005) at man i større grad kan foreslå nye aktiviteter som vil bidra til langsiktig utvikling og måloppnåelse. Det forekommer i funnene at det er ulik grad av oppfølging og kontroll i DFG, GSI og SeaBOS. Det vil videre drøftes hvilken virkning objektiv- og normativ kontroll, samt sentralisering av beslutningsmyndighet, har på et bærekraftssamarbeids fremdrift over tid.

6.1.3.1 Normativ- og objektiv kontroll

Fra funnene fremkommer det at DFG, GSI og SeaBOS har satt overordnede mål for samarbeidet. Likevel er det varierende hvorvidt det settes krav til måloppnåelse og medlemsbedriftenes fremgang kontrolleres. I GSI er medlemsbedriftene pålagt å oppnå et bestemt antall sertifiseringer årlig, i tillegg til å gjennomføre en ekstern revidering av bedriftens bærekraftsrapporter. Det er satt tydelig krav om hvilken fremdrift medlemsbedriftene må ha. Funnene indikerer at GSI benytter seg av det Das og Teng (2001) beskriver som objektiv kontroll, hvor det stilles målingsbaserte krav til hva medlemsbedriftene må levere på for å ta del i samarbeidet. GSI har hatt en kontinuerlig måloppnåelse siden 2013, noe som kan tyde på at bruk av objektiv kontroll har vært effektivt for å skape en framdrift i samarbeidet.

Videre er det med utgangspunkt i funnene, belegg for å hevde at SeaBOS anvender det Das og Teng (2001) beskriver som normativ kontroll. Denne antagelsen gjøres med bakgrunn i respondentenes utsagn om hvordan de føler en forpliktelse til å endre industrien over tid, og dermed har et felles ønske om å levere på samarbeidets overordnede mål. Fra funnene fremkommer det at SeaBOS har utarbeidet en visjon som illustrerer hvilken fremdrift

samarbeidet skal ha, og det er gjennomgått hvilke forpliktelser medlemsbedriftene er forventet å handle i tråd med. Selv om SeaBOS er i en etableringsfase, hvor det foreløpig ikke har vært mange resultater å kontrollere, antas det å være fordelaktig å etablere felles verdier og en samarbeidskultur. I tråd med normativ kontroll vil dette danne grunnlag for en effektiv fremdrift, da ønsket måloppnåelse og forventet adferd internaliseres i medlemsbedriftenes væremåte og handlinger.

Derimot fremkommer det at det i DFG ikke er gjennomgått hvilken fremdrift samarbeidet skal ha, og det er opp til hver enkelt bedrift å sette mål internt. Det er en forståelse for at samarbeidet skal bidra til å nå EU sine mål om plastreduksjon, men målene er ikke samarbeidsspesifikke og det er derfor i liten grad tilrettelagt for bruk av objektiv- eller normativ kontroll. Likevel viser respondentene i DFG til at samarbeidet har fått utrettet mye på kort tid. Dette kan begrunnes med hvordan samarbeidet har hatt en praktisk tilnærming, der studieturene for testing av emballasje har fungert som en tidsfrist medlemsbedriftene har forholdt seg til. Det har vært av stor egenverdi å ha prototyper med emballasje klare til disse, og studieturene har skapt en drivkraft i samarbeidet. Imidlertid fremkommer det at DFG den siste tiden har stagnert, og det antas at dette kan forklares av mangelfull tilretteleggelse og synliggjøring av hva medlemsbedriftene forventes å levere på. Det foreligger ikke en fremdriftsplan slik GSI benytter, eller en egenutviklet visjon slik SeaBOS tar i bruk. Gitt DFG sin stagnasjon er det dermed teoretisk belegg for å hevde at det bør tilrettelegges for bruk av objektiv- eller normativ kontroll i et bærekraftssamarbeid.

Likevel foreligger det ikke grunnlag for å vurdere hvorvidt objektiv- eller normativ kontroll er mer egnet til å sikre fremdrift, ettersom GSI og SeaBOS ble etablert med tre års mellomrom, og SeaBOS fortsatt er i en etableringsfase. Imidlertid er det hensiktsmessig å synliggjøre hvilken måloppnåelse bærekraftssamarbeidet ønsker å ha, gjennom å konkretisere ønsket fremdrift ved for eksempel å ta i bruk en fremdriftsplan eller visjon. Dette gir mulighet for kontrollering av måloppnåelse, og er dermed nyttige virkemidler for å forhindre stagnasjon.

6.1.3.2 Sentralisering

Med utgangspunkt i teori om oppfølging og kontroll, kan sentralisering i forbindelse med samarbeid foregå på to nivåer. Beslutningsmyndighet kan delegeres på både bedriftsnivå, men også internt i samarbeidet. Det vil videre redegjøres for og drøfte hvorvidt de to formene for sentralisering kan påvirke mulighet for måloppnåelse og samarbeidets fremdrift.

Sentralisering på bedriftsnivå handler om å gi representantene i samarbeidet beslutningsmyndighet i egen bedrift, som blant annet Schaan og Kelly (2007) belyser. Fra funnene fremkommer det at det virker å være en slik sentralisering hos samtlige medlemsbedrifter, da representantene i DFG, GSI og SeaBOS viser til at de har beslutningsmyndighet i egen bedrift til å gjøre endringer som følge av samarbeidet. Det er imidlertid i de to sistnevnte i større grad tilrettelagt for sentralisering på bedriftsnivå, fordi samarbeidene har fokus på å involvere ledelsen, og SeaBOS har også tilrettelagt for involvering av det operative personellet. Uavhengig av dette virker det å være en forståelse for at samarbeidet, gjennom å involvere representanter som har beslutningsmyndighet i egen bedrift, kan iverksette nødvendige tiltak internt. Som en konsekvens vil det være enklere for de involverte medlemsbedriftene å følge opp de mål og krav samarbeidet setter, noe som med større sannsynlighet vil sikre en måloppnåelse over tid.

Sentralisering på samarbeidsnivå handler om å gi myndighet til enkelte samarbeidsbedrifter, slik at disse kan ta beslutninger som kan få konsekvenser for samarbeidet (Haugland, 2007). Det fremkommer av funnene at hver arbeidsgruppe i GSI har to CEO-er fra ulike bedrifter, som står ansvarlig for gruppens fremdrift og måloppnåelse, gjennom å rapportere arbeidsgruppens fremgang til samarbeidets administrasjon. Denne ansvarliggjøringen av enkelte bedrifter er således ikke synonymt med hva Haugland (2007) gjengir, om at bedriftene kan ta beslutninger alene som er av konsekvens for samarbeidet. Administrasjonen i GSI tar de overordnede beslutningene, og er ansvarlig for styring og koordinering. Likevel anses ansvarliggjøringen som positiv for samarbeidets fremdrift, da slik strukturering av samarbeidet har bidratt til å sikre kontinuerlig evaluering og kontroll. Ansvarliggjøringen har muliggjort en vedvarende tilpasning til omgivelsene, ved at CEO-ene kan komme med forslag til nye fokusområder, som de ser er hensiktsmessig å arbeide videre med. Gjennom å være oppmerksom på forhold i samarbeidet som kan utvikle seg over tid, kan ledelsen i medlemsbedriftene foreslå nye aktiviteter som kan bidra til langsiktig utvikling og måloppnåelse, hvilket kan være et viktig virkemiddel for suksess.

I DFG og SeaBOS står ikke enkeltbedrifter i samarbeidet ansvarlig for rapportering og måloppnåelse i arbeidsgruppene, og en sentralisering på samarbeidsnivå slik GSI benytter seg av, er derfor ikke å finne. Imidlertid har Grønt Punkt, Mepex og SRC beslutningsmyndighet til å til å styre samarbeidenes fokusområder, og ta beslutninger som påvirker samarbeidenes utvikling over tid gjennom sine roller som prosjekteiere og administratorer. Denne

involveringen har vært positiv da disse har tilrettelagt for fremdrift og kunnskapsutvikling. Likevel kan det argumenteres for at det ville vært hensiktsmessig med en ansvarliggjøring av flere enkeltbedrifter slik GSI tilrettelegger for, på bakgrunn av antagelsen om at DFG har stagnert den siste tiden. Det er for tidlig å gjøre lignende antakelser for SeaBOS da samarbeidet fortsatt er i en etableringsfase, men sett i lys av GSI antas det å være hensiktsmessig med en slik ansvarliggjøring. GSI har hatt en kontinuerlig måloppnåelse, og en utvikling og justering i samarbeidets mål underveis. Dette har sikret en vedvarende fremdrift i GSI, helt siden oppstart i 2013.

Oppsummert vil det være hensiktsmessig å tilrettelegge for sentralisering på både bedrifts- og samarbeidsnivå. Gjennom å tilrettelegge for sentralisering på bedriftsnivå vil det i større grad være mulig for medlemsbedriftene å levere på de mål samarbeidet setter, gjennom at de ansatte har myndighet til å prioritere tid og ressurser til samarbeidet. Videre vil en sentralisering på samarbeidsnivå være av verdi for å sikre at noen tar ansvar innad i samarbeidet, for å styre og følge opp samarbeidets måloppnåelse. Samlet sett kan de to formene for sentralisering bidra til langsiktig utvikling og måloppnåelse i bærekraftssamarbeidet, og sørge for at det ikke skjer en stagnasjon.

6.1.4 Delkonklusjon styringsmekanismer

I denne delkonklusjonen vil forskningsspørsmål 1 besvares: *«Hvilke styringsmekanismer er sentrale i bærekraftssamarbeid, og hvordan sikre tilstedeværelse av disse?»*. Det konkluderes med at medlemsbedrifter i bærekraftssamarbeid føler en motivasjon for måloppnåelse og forpliktelse til samarbeidet allerede ved inngåelse. Denne motivasjonen og forpliktelsen må imidlertid opprettholdes for å sikre at fremdriften vedvarer. På bakgrunn av dette vil det konkluderes med at det er hensiktsmessig å tilrettelegge for tillit, informasjons- og kommunikasjonsflyt, samt oppfølging og kontroll i et bærekraftssamarbeid. Disse styringsmekanismene er de samme som er vektlagt i teori. Imidlertid er det egenskaper ved et bærekraftssamarbeid som forsterker behovet for tilstedeværelse av de nevnte mekanismene. Tillit mellom medlemsbedriftene i et bærekraftssamarbeid er nødvendig, ettersom denne typen samarbeid er ment å vare over lengre tid. Selv om det virker å foreligge en basis for tillit allerede ved inngåelse av slike samarbeid, er det hensiktsmessig å identifisere forhold som kan svekke tillitsforholdet. Det vil være fordelaktig å tilrettelegge for personlige møter og hyppig kommunikasjon, da det kan resultere i gode relasjoner og skape en forpliktelse til å bli værende i bærekraftssamarbeidet. Videre sees det som nødvendig å vie fokus på å etablere en struktur

og fastsette en kommunikasjonsstrategi, for å sikre en jevnlig informasjons- og kommunikasjonsflyt til medlemsbedriftene. I bærekraftssamarbeid vil det ofte ta tid å utvikle resultater, og enkelte perioder vil være større fremgang enn andre. Det vil derfor være hensiktsmessig å sikre at medlemsbedriftene er oppdaterte på samarbeidets fokusområder og måloppnåelse, siden dette vil påvirke hvorvidt medlemsbedrifter føler en forpliktelse til å bli værende i samarbeidet, selv i perioder hvor resultater uteblir.

Oppfølging og kontroll konkluderes òg som å være av betydning i et bærekraftssamarbeid, og det er flere måter å tilrettelegge for dette. For det første vil det være fordelaktig å konkretisere ønsket fremdrift og måloppnåelse, gjennom å ta i bruk en fremdriftsplan eller visjon. Det kan imidlertid være utfordrende å fastslå ønsket fremdrift, da problemene er omfattende og som en konsekvens kan det være vanskelig å presisere samarbeidets handlingsrom. Likevel vil en tilretteleggelse for kontrollering av måloppnåelse være et nyttig virkemiddel for å forhindre stagnasjon, da det muliggjør bruk av objektiv- og normativ kontroll. For det andre vil sentralisering på bedrifts- og samarbeidsnivå, være av betydning for å avverge stagnasjon som følge av manglende oppfølging og kontroll. Gjennom å tilrettelegge for sentralisering på bedriftsnivå vil det i større grad være mulig for medlemsbedriftene å levere på de mål samarbeidet setter, fordi representantene har myndighet til å prioritere tid og ressurser til samarbeidet. Videre vil en sentralisering på samarbeidsnivå sikre at noen tar ansvar innad i samarbeidet, for å styre og følge opp samarbeidets måloppnåelse. Det vil være hensiktsmessig å ansvarliggjøre enkeltbedrifter i samarbeidet, fordi bærekraftssamarbeid ofte har flere fokusområder. Som en konsekvens kan det for en administrasjon være vanskelig å følge opp samarbeidets måloppnåelse, og gjøre en vurdering av hvilke mål det er relevant å jobbe med. Gjennom å delegerer deler av ansvaret til medlemsbedrifter vil det være enklere å skape en kontinuitet i samarbeidet, og sørge for at samarbeidets fokusområder tilpasses til omgivelsene.

Basert på det nevnte konkluderes det med at styringsmekanismene tillit, informasjons- og kommunikasjonsflyt, samt oppfølging og kontroll er sentrale i bærekraftssamarbeid. Totalt sett utgjør styringsmekanismene en prosessorientering, som sikrer at samarbeidet kan vedvare over tid. Styringsmekanismene vil være av betydning for å opprettholde motivasjon og forpliktelse til samarbeidet, og en viktig drivkraft for å hindre stagnasjon. Dette vil muliggjøre kontinuerlig fremdrift og måloppnåelse over tid, og på sikt kunne bidra til å løse bærekraftsproblemer.

6.2 Forutsetninger for kunnskapsutvikling

Gjennom å inngå bærekraftssamarbeid kan bedrifter skape en plattform for å etablere kunnskap, men det må foreligge ulike forutsetninger for å muliggjøre en slik kunnskapsutvikling. Dette delkapittelet har til hensikt å besvare forskningsspørsmål 2: «*Hvilke forutsetninger må være til stede for at kunnskapsutvikling skal oppstå i et bærekraftssamarbeid, og hvordan tilrettelegge for tilstedeværelsen av disse?*». For å besvare dette forskningsspørsmålet, vil det tas utgangspunkt i forutsetninger for kunnskapsutvikling, som foreligger i teori. Det vil vurderes hvorvidt disse også vil gjelde i bærekraftssamarbeid. Avslutningsvis vil forskningsspørsmålet besvares i delkonklusjonen.

6.2.1 Intensjoner

Basert på intervjuobjektene utsagn fremkommer det av funnene at medlemsbedriftene i samarbeidene DFG, GSI og SeaBOS har lik forståelse for hva som er hensikten med læringen, samt hvilken form for læring som skal finne sted. Det trekkes frem at interessenter stiller spørsmål bedriftene opplever å ikke finne svar på, og at fremtidige krav og reguleringer har skapt et behov for ny kunnskap. Alle respondentene vektlegger at dette er årsaken til at de har valgt å samarbeide, hvilket gir uttrykk for at medlemsbedriftene har sammenfallende intensjoner, som Haugland (2007) og Hamel (1991) beskriver som en forutsetning for kunnskapsutvikling.

Videre beskriver Haugland (2007) og Child et al. (2005) at det er viktig at aktørene har klart for seg om de skal ha en kunnskaps- og kompetanseutveksling mellom bedriftene, eller om det sammen skal utvikles ny kunnskap og kompetanse. Fra funnene fremkommer det at to respondenter fra DFG ved oppstart av samarbeidet forventet å få en fasit på hvordan emballasjen kunne gjøres mer gjenvinnbar. Respondentene justert imidlertid disse forventningene raskt da de forstod at de selv måtte bidra for å utvikle kunnskapen de etterspurte om resirkulerbar emballasje. Hos medlemsbedriftene i DFG, GSI og SeaBOS er det utelukkende en forståelse for at representantene må være aktive bidragsytere for å utvikle ny kunnskap i fellesskap. Dette antas å være en fordel i bærekraftssamarbeid, da det med større sannsynlighet virker å foreligge en forståelse hos bedrifter som inngår slike samarbeid at de aktivt må ta del i kunnskapsutviklingen.

Imidlertid vil det være hensiktsmessig å sikre at medlemsbedrifter har sammenfallende intensjoner, selv om dette virker å foreligge naturlig allerede ved inngåelse. Det antas å være formålstjenlig at det tydelig kommuniseres i fellesskap at hva som er hensikten med kunnskapsutviklingen, og hva som forventes av medlemsbedriftene. Gjennom å ytterligere tilrettelegge for sammenfallende intensjoner, kan man sikre progresjon i samarbeidets kunnskapsutvikling ved å unngå at noen er passive, mens andre ønsker å være aktive bidragsytere.

6.2.2 Åpenhet

Det fremkommer av funnene at bedriftene i DFG, GSI og SeaBOS er villige til å gi andre aktører innsyn i egne prosesser, noe Hamel (1991) og Haugland (2007) beskriver som åpenhet. Åpenhet vil påvirke mulighetene for læring, som forutsetter at bedriftene er åpne og deler informasjon med hverandre (Kale et al., 2000). I samarbeidsrelasjoner hvor bedriftene er opptatt av å beskytte egen kunnskap og kompetanse, vil samarbeidet ha svært begrenset læringspotensial.

Park og Russo (1996) hevder at bedrifter i større grad vil ønske å være åpne med hverandre, dersom samarbeidet består av parter fra lik industri, der bedriftene ikke er nærliggende konkurrenter. Dette er det støtte for i funnene, ettersom respondentene i DFG gir uttrykk for at de deler og diskuterer med andre medlemsbedrifter som de til daglig delvis konkurrerer mot. Videre beskriver Inkpen (2000) at dersom partene i et samarbeid er sterke konkurrenter, vil de med større sannsynlighet ønske å opptre lukket for å beskytte egen kunnskap og konkurransevne. I slike samarbeid argumenterer Inkpen (2000) for at det vil være utfordrende å skape en åpenhet. Imidlertid er det ikke støtte for uttalelsen til Inkpen (2000) i funnene, da flertallet av medlemsbedriftene i SeaBOS og GSI er konkurrenter, men likevel gir uttrykk for at de er åpne og ønsker å dele informasjon om bedriftens utfordringer og prosesser tilknyttet bærekraftsarbeidet. Det antas at dette kan forklares av bærekraftsproblemets omfang og kompleksitet, siden det fremkommer fra funnene at det foreligger en felles enighet om at det ikke er hensiktsmessig å konkurrere om å skape en sirkulær økonomi. Basert på respondentenes samsvarende uttalelser om at åpenhet foreligger i de tre samarbeidene, er det dermed belegg for å hevde at åpenhet i større grad vil foreligge naturlig i bærekraftssamarbeid, fordi konkurranseaspektet ikke virker å legge begrensninger på den åpenheten som foreligger mellom dem.

Likevel indikerer funnene at det også kan tilrettelegges for forhold som oppfordrer til ytterligere åpenhet blant medlemsbedriftene. Det fremkommer av funnene at tilstedeværelsen av en juridisk uavhengig aktør, fremmer åpenhet. Selv om dette potensielt kunne redusert åpenheten, ved å legge begrensninger på det som deles, viser derimot funnene at tilstedeværelsen av en slik aktør skaper trygghet blant bedriftene på hva som er akseptabelt å dele, og det har en positiv effekt på åpenheten. Videre omtales arbeidsformen i DFG som positiv, ettersom den oppfordrer til ytterligere åpenhet, ved å gjøre det vanskelig å opptre lukket og hemmelig. Arbeidsformen baserer seg på at medlemsbedriftene må vise i fellesskap hva de har arbeidet med, og på den måten aktivt dele kunnskap. Som en konsekvens blir medlemsbedriftene i større grad forpliktet til å opptre åpent, og dette vil som et resultat bidra til økt kunnskapsutvikling i bærekraftssamarbeidet.

Videre fremkommer det at tillit har vært av betydning for hvorvidt bedriftene i DFG, GSI og SeaBOS ønsker å dele kunnskap og informasjon. Dette kan sees i lys av hvordan Becerra et al. (2008) hevder at tillit mellom aktørene i et samarbeid vil muliggjøre åpenhet, og videre være av betydning for kunnskapsutviklingen. I GSI og SeaBOS eksisterte det tidligere utfordringer i tillitsforholdet, som påvirket bedriftenes ønske om å gi innsyn i egne forretningspraksis. Imidlertid ble det utført tiltak for å skape tillit, og arbeidet blir vektlagt som betydningsfullt for åpenheten som nå eksisterer i samarbeidene. Det er derfor belegg for å hevde at tillit i samarbeidet bør opprettholdes, da det viser seg å være av betydning for åpenheten som eksisterer mellom medlemsbedriftene.

Oppsummert antas det at selv om åpenhet virker å foreligge naturlig i bærekraftssamarbeid, vil det være hensiktsmessig å tilrettelegge for opprettholdelse av denne gjennom å ta i bruk de nevnte tiltakene. Dette sees som spesielt hensiktsmessig, grunnet respondentene i DFG sine uttalelser, om at lik grad av åpenhet kan bli utfordrende i fremtidens bærekraftssamarbeid, dersom det utvikles mer konkrete løsninger eller teknologier.

6.2.3 Mottakelighet

For at kunnskapsutvikling skal skje i et samarbeid, argumenterer Hamel (1991) for at mottakelighet må ligge til grunn. Dette vil være essensielt for at bedrifter skal se betydningen av kunnskapen andre medlemsbedrifter besitter. I DFG, GSI og SeaBOS gir respondenter utelukkende uttrykk for at det er nyttig å få tilgang til andre medlemsbedrifters kunnskap og kompetanse, hvilket kan indikere høy grad av mottakelighet. Det antas at slik mottakelighet

foreligger allerede fra oppstart av bærekraftssamarbeid, med bakgrunn i hvordan samtlige medlemsbedrifter i DFG, GSI og SeaBOS understreker at årsaken til at de valgte å samarbeide var tilgangen dette gav til kunnskap og erfaring fra samarbeidets medlemsbedrifter. Dette indikerer at medlemsbedriftene ser verdien av kunnskapen andre aktører besitter, og har en vilje til å erverve og internalisere kunnskap fra andre.

Fra funnene fremkommer det at medlemsbedriftene i DFG, GSI og SeaBOS, beskriver det som verdifullt at bedriftene kommer fra samme bransje eller fagfelt. Respondentene gir uttrykk for at det har vært nyttig å se hvordan andre medlemsbedrifter har organisert seg internt. Videre fremkommer det at bedriftene ser verdi i andres eksempler på gode løsninger, men også feilvurderinger, da bedriftene i stor grad kan relatere seg til disse. Dette kan sees i lys av hvordan Lane og Lubatkin (1998) beskriver absorberende kapasitet, som legger vekt på hvorvidt det er en overlapp i grunnleggende kompetanse og hvordan dette er av betydning for mottakelighet. Gjennom å arbeide i samme fagfelt eller bransje har aktørene overlappende kompetanse og felles innsikt i problemstillingene. Dette antas å ha vært av betydning for hvor mottakelige bedriftene fremstår, og for kunnskapsutviklingen som finner sted i bærekraftssamarbeid.

Selv om det foreligger overlappende kunnskap fremkommer det også av funnene at enkelte medlemsbedrifter står overfor utfordringer andre medlemsbedrifter ikke kan relatere seg til, på tross av at de opererer i samme fagfelt og bransje. Eksempelvis forteller medlemsbedriftene i DFG, at det er ulike krav og reguleringer tilknyttet emballasje, avhengig om emballasjen skal brukes i matkontakt. På tross av dette påpeker samtlige respondenter at det har vært berikende å få innsikt i problemstillinger andre står overfor, fordi det skaper forståelse for hvilke muligheter og utfordringer som eksisterer. Det anses å være særegent for bærekraftssamarbeid at bedrifter virker å ha en motivasjon og vilje til å gjenkjenne verdien av ny og ekstern informasjon i bransjen eller industrien, selv om denne ikke virker å være relevant. Dette antas å være et resultat av at det foreligger usikkerhet i hvordan omgivelsene vil utvikle seg over tid, og hvorvidt kunnskapen som deles vil være relevant på et senere tidspunkt. Eksempelvis kan det på sikt bli en endring i hvilke restriksjoner og krav som foreligger for de ulike bedriftene. Det anses av den grunn at bedrifter er mindre resistente til kunnskap andre aktører besitter, siden det foreligger en uvisshet om hvorvidt kunnskap som deles vil være av verdi for bedriften i fremtiden.

Videre fremkommer det av funnene at DFG og SeaBOS involverer Grønt Punkt, Mepex og SRC, som er aktører med spisskompetanse på samarbeidenes fokusområder. Disse har til hensikt å bistå bedriftene med kunnskap og innsikt som medlemsbedriftene ikke besitter. Kunnskapsutvekslingen mellom medlemsbedriftene og de involverte aktørene blir vektlagt som nyttig og verdifull av begge parter. Dette kan sees i lys av hvordan Kale et al. (2000) beskriver at samarbeid med større sannsynlighet vil lykkes når partene besitter komplementære ressurser. Komplementariteten som foreligger i DFG og SeaBOS sikrer at begge partene tilbyr ulike, men verdifulle evner til samarbeidsforholdet, og som en konsekvens styrkes de involvertes muligheter til å lære av sine samarbeidspartnere. Foruten om dette vil det argumenteres for at det er nyttig å involvere aktører med spisskompetanse, da det kan bidra til å skape økt grad av mottakelighet i samarbeidet. Dette gjøres med utgangspunkt i funnene hvor det fremkommer at det er givende for kunnskapsutviklingen i samarbeidet, at aktører med spisskompetanse kan synliggjøre hvilken kunnskap og kompetanse som er nyttig blant medlemsbedriftene, samt hvilke endringer som er mulig å gjennomføre. Ved å fremme gode eksempler på hva andre bedrifter har gjort kan dette skape motivasjon og vilje til å gjenkjenne verdien av ekstern informasjon. Dette kan bidra til at medlemsbedrifter blir mer mottakelige for hverandres kunnskap og erfaringer, og vil være viktig for å lykkes med kunnskapsutvikling slik Hamel (1991) beskriver.

For å oppsummere virker det å foreligge mottakelighet i bærekraftssamarbeid allerede ved inngåelse, da bedrifter ser behovet for andres kunnskap for å bli mer bærekraftige. Videre anses det som unikt at bedrifter i bærekraftssamarbeid også er mottakelig for informasjon det er uvisst om har en verdi, ettersom det er vanskelig å forutsi hvilken kunnskap som er relevant for egen forretningsdrift. Det er også mulig å tilrettelegge for økt mottakelighet ved å benytte seg av aktører som går foran og synliggjør nytten av kunnskapen medlemsbedrifter besitter.

6.2.4 Erfaring

Gulati (1998) beskriver tidligere erfaring fra samarbeid som en forutsetning for kunnskapsutvikling, da dette styrker bedriftenes evne til å lære. På den annen side er det ikke støtte for dette i funnene. Selv om respondentene beskriver at de har tidligere erfaring fra å samarbeide, er det ingen som vektlegger betydningen av styrket evne til å lære. Respondentene vektlegger i stedet muligheten tidligere erfaring gir for forståelse av kunnskapen andre aktører besitter. Slik innsikt har vært av betydning for hvorvidt medlemsbedriftene ønsket å ta del i samarbeidet. Dette samsvarer i større grad med hva Child et al. (2005) og Nygaard (2007)

vektlegger i sin forskning på erfaring, der de beskriver erfaring som nødvendig for å finne effektive samarbeidspartnere for organisering, slik at man får mer ut av sine samarbeidsrelasjoner. Videre viser respondentene til at tidligere erfaring har vært av betydning for relasjonene som har oppstått i samarbeidet.

Basert på det ovennevnte antas det derfor at tidligere erfaring i større grad har betydning for hvorvidt medlemsbedriftene er mottakelige til andres kunnskap, dersom de tidligere har opplevd denne som verdifull. Tidligere erfaring er av betydning for hvilken åpenhet som eksisterer i bærekraftssamarbeidet, da den påvirkes av relasjoner og tillit etablert i tidligere samarbeid. Dette impliserer at erfaringen må være spesifikk for at den skal være av betydning, og at det derfor ikke er en forutsetning for kunnskapsutvikling i bærekraftssamarbeid at man har en generell erfaring fra å samarbeide slik Gulati (1998) beskriver.

6.2.5 Delkonklusjon forutsetninger for kunnskapsutvikling

I denne delkonklusjonen vil forskningsspørsmål 2 besvares: «*Hvilke forutsetninger må være til stede for at kunnskapsutvikling skal oppstå i et bærekraftssamarbeid, og hvordan tilrettelegges for tilstedeværelsen av disse?*». Det konkluderes med at sammenfallende intensjoner, åpenhet og mottakelighet er av betydning for kunnskapsutvikling i bærekraftssamarbeid. Imidlertid er det ikke grunnlag for å hevde at erfaring er en nødvendig forutsetning for kunnskapsutvikling, siden effekten erfaring gir dekkes under de resterende forutsetningene. Det konkluderes derfor med at erfaring ikke er en forutsetning for kunnskapsutvikling i bærekraftssamarbeid.

Det konkluderes med at sammenfallende intensjoner, åpenhet og mottakelighet foreligger naturlig i bærekraftssamarbeid, da det er en felles forståelse for at problemene er omfattende og komplekse. Det eksisterer en anerkjennelse om at forretningspraksis må endres, og at bedrifter må utvikle nødvendig kunnskap i fellesskap. Samlet sett indikerer dette at forutsetninger for kunnskapsutvikling er tilstedeværende allerede ved inngåelse av samarbeidet. Likevel kan det tilrettelegges for at kunnskapsutviklingen vedvarer over tid ved å ta i bruk tiltak for å opprettholde disse.

Det vil være hensiktsmessig å sikre at medlemsbedrifter har sammenfallende intensjoner. Det kan tilrettelegges for dette ved å tydelig kommunisere i fellesskap hva som er hensikten med kunnskapsutviklingen, og hva som forventes av medlemsbedriftene. I bærekraftssamarbeid vil

det være essensielt å opprettholde en forståelse for at medlemsbedriftene må være aktive bidragsytere, da det er behov for å etablere ny kunnskap på området. Åpenhet vil også være av betydning for at kunnskapsutvikling skal finne sted, og det er nødvendig at bedrifter tar innover seg hvorvidt de ønsker å gi innsyn i sine forretningsmodeller. På tross av at åpenhet i bærekraftssamarbeid kan konkluderes med å ikke begrenses av hvorvidt medlemsbedriftene er nærliggende konkurrenter, kan det likevel være formålstjenlig å involvere en juridisk uavhengig aktør, siden tryggheten en slik aktør skaper medfører ytterligere åpenhet. I tillegg vil en arbeidsform som tilrettelegger for at medlemsbedriftene gir innsyn i egne forretningsmodeller, redusere sannsynligheten for at noen opptrer lukket og hemmelig, og videre være av betydning for åpenhet i samarbeidet. Det er også nødvendig å opprettholde og skape tillit mellom medlemsbedriftene, ettersom det i tilfeller hvor tillitsforholdet er svekket, legger begrensninger på åpenheten.

Videre virker medlemsbedrifter i bærekraftssamarbeid å være mottakelige for kunnskapen andre aktører besitter, i tilfeller der det er overlappende kompetanse gjennom samsvarende forståelse for fagfelt eller bransje. Det er også belegg for å hevde at slik mottakelighet foreligger der det er uvisst hvorvidt informasjonen andre besitter er av verdi. Det anses at slik mottakelighet er å finne i bærekraftssamarbeid, da det er vanskelig å forutsi hvilken kunnskap som er relevant for egen forretningsdrift. Det eksisterer en usikkerhet i hvordan omgivelsene vil utvikle seg over tid, og hvorvidt kunnskapen som deles vil være relevant på et senere tidspunkt. Imidlertid vil det konkluderes med at medlemsbedriftenes mottakelighet kan påvirkes ytterligere ved å involvere en aktør med spisskompetanse på samarbeidets fokusområder, som synliggjør nytten av kunnskapen andre bedrifter i samarbeidet besitter.

Avslutningsvis, selv om det konkluderes med at forutsetningene for kunnskapsutvikling foreligger naturlig i bærekraftssamarbeid per nå, kan lik grad av kunnskapsutvikling være utfordrende i fremtiden. Dersom det blir utarbeidet mer spesifikke løsninger og teknologier som kan være kilde til konkurransefortrinn, kan det endre det iboende utgangspunktet for kunnskapsutvikling som i dag eksisterer. Det vil derfor være essensielt å tilrettelegge for ovennevnte tiltak slik at kunnskapsutviklingen vedvarer.

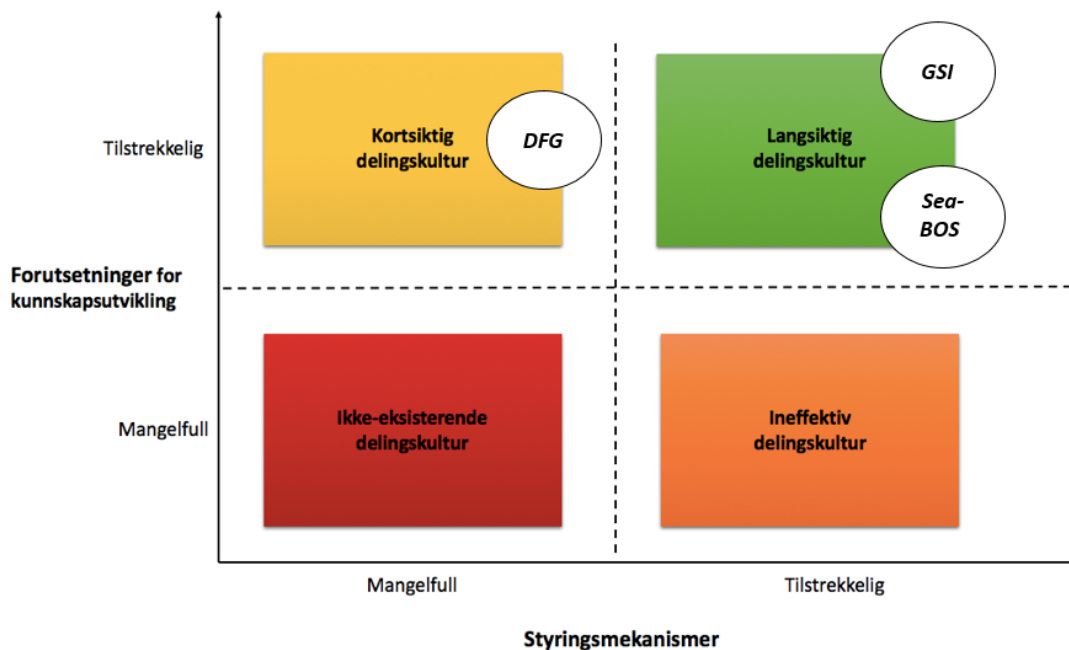
6.3 Kunnskapsdeling

Følgende delkapittel vil danne grunnlaget for å besvare forskningsspørsmål 3: «*Hvordan tilrettelegge for kunnskapsdeling i et bærekraftssamarbeid?*». For å besvare dette forskningsspørsmålet vil funnene fra DFG, GSI og SeaBOS analyseres med bakgrunn i hvilken delingskultur som foreligger. Deretter vil det diskuteres hvorvidt skriftlige kilder er en indikasjon på delingskultur, før forskningsspørsmålet avslutningsvis vil besvares i delkonklusjonen.

6.3.1 Delingskultur

For å bedre analysere kunnskapsdelingen som eksisterer i DFG, GSI og SeaBOS vil den egenutviklede matrisen for delingskultur anvendes, som presentert under *3.3 Kunnskapsdeling i samarbeidet*. Matrisen er synliggjort i figur 6. Kombinasjonen av styringsmekanismer og forutsetninger for kunnskapsutvikling vil påvirke hvilken delingskultur som eksisterer i bærekraftssamarbeidet, der det gjøres et skille mellom kortsiktig-, langsiktig-, ineffektiv- og ikke-eksisterende delingskultur. Nødvendige styringsmekanismer i et bærekraftssamarbeid er konkludert med å være tillit, informasjons- og kommunikasjonsflyt, samt oppfølging og kontroll. For at styringsmekanismene skal vurderes som tilstrekkelige må alle tre være til stede. Videre er det konkludert med at forutsetninger for kunnskapsutvikling vil bestå av intensjoner, åpenhet og mottakelighet. Forutsetninger for kunnskapsutvikling er å anse som tilstrekkelige når alle tre forutsetningene foreligger. Derimot ved fravær av minst én forutsetning eller styringsmekanisme, vil den tilhørende kategorien anses for å være mangelfull.

Basert på tilstedeværelsen av styringsmekanismer og forutsetninger for kunnskapsutvikling er DFG, GSI og SeaBOS illustrert under ulike delingskulturer i figur 6. Samarbeidenes plassering er gjort på bakgrunn av tidligere analyse og delkonklusjoner gjort i *6.1 Styringsmekanismer* og *6.2 Forutsetninger for kunnskapsutvikling*. Som konkludert foreligger det en tilstrekkelig tilstedeværelse av forutsetningene for kunnskapsutvikling, og plasseringen av samarbeidene er derfor gjort med bakgrunn i tilstedeværelsen av styringsmekanismer.



Figur 6 - Delingskultur i DFG, GSI og SeaBOS

Medlemsbedriftene i DFG gir uttrykk for at kunnskapsdelingen i samarbeidet er preget av at det eksisterer en delingskultur der medlemsbedriftene er villige til å dele kunnskap med hverandre. Imidlertid fremkommer det av funnene at samarbeidet har stagnert, noe som kan forklares av hvordan samarbeidet mangler en struktur som muliggjør en regelmessig informasjons- og kommunikasjonsflyt, i tillegg til at det ikke er tilrettelagt for oppfølging og kontroll av måloppnåelse. Dette indikerer at styringsmekanismene i DFG kan kategoriseres som mangelfulle, og av den grunn er delingskulturen synliggjort som kortsiktig i figur 6. Den kortsiktige delingskulturen i DFG bærer preg av at medlemsbedriftene er motiverte til å dele kunnskap med hverandre, men at kunnskapsdelingen har nådd en stillstand grunnet mangelfull tilstedeværelse av styringsmekanismer.

Videre fremkommer det at GSI har hatt en vedvarende kunnskapsdeling basert på respondentenes uttalelser. GSI har brukt mye tid på å opprettholde og tilrettelegge for tilstedeværelsen av styringsmekanismer, og disse anses for å være på et tilstrekkelig nivå. Som en konsekvens har GSI oppnådd en langsiktig delingskultur, som synliggjort i figur 6. Delingskulturen i GSI er karakterisert ved at medlemsbedriftene er motiverte til å utvikle og dele kunnskap i fellesskap. Kunnskapsdelingen i en slik delingskultur vil vedvare over lengre tid grunnet en tilstrekkelig tilstedeværelse av styringsmekanismene, som opprettholder fremdriften i kunnskapsdelingen. Det samme karakteriserer delingskulturen i SeaBOS, som

også er synliggjort som langsiktig i figur 6. Imidlertid anvender SeaBOS en annen form for oppfølging og kontroll enn GSI, ettersom samarbeidet benytter seg av normativ- fremfor objektiv kontroll, og ikke har tilrettelagt for samme grad av sentralisering på samarbeidsnivå. Likevel har begge samarbeidene oppnådd en langsiktig delingskultur, hvilket kan indikere at uavhengig av hvilke virkemidler som benyttes for å opprettholde styringsmekanismene, er effekten på delingskulturen den samme dersom styringsmekanismene er tilstrekkelig tilstedeværende.

Fra funnene fremkommer det at kunnskap rundt bærekraftig forretningsdrift stadig er under utvikling, og det eksisterer et behov for å kontinuerlig utvikle ny innsikt i hvordan bærekraftsproblemer bør løses. På bakgrunn av dette vil det være hensiktsmessig å tilrettelegge for en langsiktig delingskultur, da samarbeid med en slik delingskultur kan muliggjøre en plattform for kunnskapsdeling som sikrer en kontinuerlig tilføring av ny og oppdatert kunnskap. Det fremkommer imidlertid fra funnene at en langsiktig delingskultur kan være mer tid- og ressurskrevende å etablere, ettersom GSI og SeaBOS har viet betydelig med tid og ressurser for å sikre en tilstrekkelig tilstedeværelse av styringsmekanismene, sammenlignet med DFG. Likevel synliggjør den kortsiktige delingskulturen i DFG konsekvensen av å ikke fokusere på opprettholdelse av styringsmekanismene, siden samarbeidet har stagnert til tross for at forutsetningene for kunnskapsutvikling er tilstedeværende. Imidlertid fremkommer det at medlemsbedriftene i DFG er motiverte til å dele kunnskap for å finne løsninger som gjør emballasjen mer gjenvinnbar, men grunnet mangelfull tilstedeværelse av styringsmekanismer ser de seg nødt til å oppsøke andre samarbeidsarenaer, fordi behovet de ønsker å dekke for kunnskapsdeling ikke imøtekommes i DFG. Dette indikerer at medlemsbedrifter over tid vil forlate bærekraftssamarbeid med en kortsiktig delingskultur, til fordel for andre bærekraftssamarbeid som det sees som mer hensiktsmessig å delegere bedriftens ressurser og tid til. Selv om medlemsbedriftene opplever kunnskapsdelingen som verdifull, forlater de likevel bærekraftssamarbeidet, da kunnskapsdelingen som skjer på andre samarbeidsarenaer, oppleves som mer strukturert og preget av fremgang grunnet deres tilstrekkelig tilstedeværelse av styringsmekanismer. Som en konsekvens vil bærekraftssamarbeid i en kortsiktig delingskultur avsluttes, før de når sitt fulle potensial.

For å unngå at bærekraftssamarbeidet oppløses, kan det vies tiltak for å bevege en delingskultur fra å være kortsiktig til å bli langsiktig. Dette argumentet vektlegges med bakgrunn i hvordan forutsetningene for kunnskapsutvikling er tilstrekkelig tilstedeværende allerede ved inngåelse

av bærekraftssamarbeid. Selv om fokus på etablering av styringsmekanismer kan være tid- og ressurskrevende, anses disse som forutsigbare. Dette argumentet gjøres med utgangspunkt i funn og teori, som illustrerer hvordan tilstedeværelsen av styringsmekanismer vil medføre en prosessorientering, og muliggjøre at samarbeidet varer over tid, i alle tilfeller der styringsmekanismene er tilstrekkelig til stede. Som en konsekvens vil bærekraftssamarbeid per nå, ha et godt utgangspunkt til å bevege seg fra kortsiktig- til en langsiktig delingskultur, og dermed opprettholde en vedvarende kunnskapsdeling.

Selv om forutsetningene for kunnskapsutvikling er tilstedeværende og forekommer naturlig i bærekraftssamarbeid per nå, er det forhold som kan true denne tilstedeværelsen. Funnene indikerer at fremtidens bærekraftssamarbeid kan karakteriseres av mangelfull tilstedeværelse av forutsetninger for kunnskapsutvikling, da enkelte respondenter i DFG påpeker at det i fremtiden kan bli utfordrende med samme grad av åpenhet, dersom det utvikles mer konkrete løsninger og teknologier. Dette indikerer at konkurranseaspektet kan legge begrensninger på åpenheten som foreligger mellom aktørene i fremtidens bærekraftssamarbeid, og medlemsbedriftene vil i større grad ønske å beskytte egen kunnskap. Som en konsekvens vil det foreligge en mangelfull tilstedeværelse av forutsetninger for kunnskapsutvikling, og delingskulturen vil kunne karakteriseres som en ineffektiv delingskultur. I en slik delingskultur vil det være begrenset hvor verdifull kunnskapen som deles er, da kunnskapen som deles vil bære preg av å være overfladisk og ikke gi innsikt i hvordan bedrifter bedre kan muliggjøre bærekraftig forretningsdrift. Bærekraftssamarbeid som over lengre tid har denne form for delingskultur, vil oppløses på sikt dersom denne tilstanden vedvarer. Over tid vil medlemsbedriftene innse at tiden og ressursene de legger i samarbeidet ikke har en avkastning, og som et resultat vil medlemsbedriftene velge å trekke seg ut.

Imidlertid vil det argumenteres for at forutsetninger for kunnskapsutvikling har en selvforsterkende effekt. Dette argumentet har bakgrunn i hvordan respondentene fra DFG, GSI og SeaBOS har gitt uttrykk for at kunnskapsdelingen i samarbeidene gir et ønske om å dele for å lære mer. Dette kan illustrere hvordan en tilstedeværelse av forutsetninger for kunnskapsutvikling oppleves. Det antas at en slik tilstedeværelse vil skape en forpliktelse og motivasjon til å dele verdifull kunnskap med andre medlemsbedrifter, da man opplever at kunnskapen som deles er nyttig for egen bedrift. Ved oppnåelse av en selvforsterkende effekt, vil kunnskapsdelingen i samarbeidet i større grad unngå å havne i en ineffektiv delingskultur, selv om omgivelsene kan endre seg og potensielt påvirke forutsetningene for

kunnskapsutvikling negativt. Imidlertid, er ikke oppnåelsen av en selvforsterkende effekt synonymt med at styringsmekanismer ikke behøver å opprettholdes. Den selvforsterkende effekten vil kun ha betydning for at delingskulturen vil forbli i det øverste sjiktet i matrisen, ved å påvirke forutsetningene for kunnskapsutvikling positivt. Det må imidlertid vies fokus mot opprettholdelse av styringsmekanismene slik at delingskulturen kan unngå å bli kortsiktig og over tid oppløses.

I fremtidens bærekraftssamarbeid, hvor forutsetningene for kunnskapsutvikling med mindre sannsynlighet foreligger naturlig, vil den selvforsterkende effekten være av betydning for at forutsetningene for kunnskapsutvikling ikke blir mangelfulle, selv når kunnskapen gjør det mulig å utvikle mer konkrete løsninger og teknologier. På tross av dette vil medlemsbedriftene ønske å dele kunnskap med hverandre, og samarbeidet vil opprettholde en tilstrekkelig tilstedeværelse av forutsetninger for kunnskapsutvikling, der kunnskapsdeling i bærekraftssamarbeidet vil vedvare over tid, så lenge styringsmekanismene opprettholdes.

Oppsummert vil det optimale i et bærekraftssamarbeid være å sikte mot en langsiktig delingskultur, siden denne tilrettelegger for kunnskapsdeling som vil være hensiktsmessig og av høy verdi over lengre tid. Dette anses som essensielt for at medlemsbedrifter skal kunne løse bærekraftsproblemer. Dagens bærekraftssamarbeid bærer preg av at oppmerksomhet kun må rettes mot å tilrettelegge for en tilstrekkelig tilstedeværelse av styringsmekanismene, for å unngå at delingskulturen blir kortsiktig, grunnet den tilstrekkelige tilstedeværelsen av forutsetningene for kunnskapsutvikling. Imidlertid kan det i fremtidige bærekraftssamarbeid være nødvendig å vie fokus på å tilrettelegge for og opprettholde både styringsmekanismer og forutsetninger for kunnskapsutvikling, for å unngå at delingskulturen i samarbeidet blir ineffektiv. Som en konsekvens av at forutsetningene for kunnskapsutvikling opprettholdes, kan en selvforsterkende effekt skapes, hvilket vil gjøre det mindre sannsynlig at kunnskapsdelingen blir ineffektiv. Avslutningsvis, vil det imidlertid antas at de fleste bærekraftssamarbeid per nå ligger i det øverste sjiktet i matrisen.

6.3.2 Skriftlige kilder som indikasjon på delingskultur

Det vil følgelig gjøres en vurdering av hvorvidt delingskulturen som foreligger kan indikeres på bakgrunn av samarbeidets bruk av skriftlige- eller muntlige kilder, og hvorvidt dette påvirker hvilken delingskultur som eksisterer. Fra funnene fremkommer det at GSI og SeaBOS benytter seg av referater og rapporter for å dokumentere kunnskapen som deles på møter. Derimot finnes

det ingen rutiner på hvordan kunnskapsdelingen skal dokumenteres i DFG. Fra funnene fremkommer det at kunnskapen som deles i DFG er ment å være til inspirasjon og motivasjon, og det er vedtatt at det ikke skal foreligge skriftlig dokumentasjon fra møtene, da medlemsbedrifter ikke ser det som ønskelig at kunnskapsdelingen er dokumentert og tilgjengelig i etterkant. Dette kan indikere at det foreligger mangelfulle forutsetninger for kunnskapsutvikling, grunnet begrenset tilstedeværelse av åpenhet. Imidlertid er det ikke støtte for dette i funnene, da alle i DFG påpeker at det er muligheter for å kontakte hverandre individuelt dersom det skulle være ønskelig å få mer detaljert informasjon fra medlemsbedriftene. Derimot kan dette indikere en mangelfull tilstedeværelse av styringsmekanismer, herunder mangelfull informasjons- og kommunikasjonsflyt, da det fremkommer at mye informasjon går en-til-en.

I kontrast er det et fokus på at informasjon og kunnskap skal utgis i fellesskap i GSI og SeaBOS. Det fremkommer at det jevnlig distribueres informasjon vedrørende samarbeidet, og medlemsbedriftene vektlegger at dette har medført en høy grad av kunnskapsdeling, da de er oppdatert på hva samarbeidets fokusområder er. Derimot har DFG en praktisk tilnærming og informasjonen som deles er preget av at representantene i samarbeidet arbeider innenfor et teknisk fagfelt. Det kan derfor være tid- og ressurskrevende å overføre den muntlige kunnskapen til skriftlige kilder. Videre kan selve læringen og kunnskapsutviklingen allerede ha skjedd gjennom den praktiske tilnærmingen, og det vil derfor ikke være hensiktsmessig å bruke tid i etterkant på å dokumentere kunnskapen til skriftlige kilder.

Det å sørge for å ha tilgjengelig skriftlige kilder kan medføre opprettholdelse av en langsiktig delingskultur. Medlemsbedriftene i GSI og SeaBOS påpeker viktigheten av å ha skriftlige kilder for å unngå en skjevhet på hvem som er oppdaterte på hvilke områder. Dette kan være hensiktsmessig for å muliggjøre en kunnskapsdeling, da partene er likestilte på hvilken informasjon de innehar. Dette vil videre være av betydning for å opprettholde forutsetningene for kunnskapsutvikling på et tilstrekkelig nivå, og være hensiktsmessig for å unngå å etablere en ineffektiv delingskultur der kunnskapsdelingen ikke er av verdi for medlemsbedriftene. Imidlertid kan lignende argumentasjon brukes om hvordan anvendelsen av skriftlige kilder, kan legge begrensninger på åpenheten som eksisterer mellom bedriftene. Som konsekvens av at anvendelsen av skriftlige kilder kan medføre at medlemsbedriftene eksempelvis blir mindre villige til å dele, i frykt for at det de deler kommer på avveie.

Samlet sett kan det være vanskelig å avgjøre hvorvidt skriftlige- eller muntlige kilder er en indikasjon eller tilrettelegger for en langsiktig- eller kortsiktig delingskultur, ettersom argumentasjonen på dette området ikke er entydig med hvorvidt skriftlige eller muntlige kilder påvirker delingskulturen. Denne diskusjonen vil videreføres til 6.4 Økt grad av bærekraft i bedrift, og hvorvidt skriftlige eller muntlige kilder kan påvirke bedriftens evne til å bli mer bærekraftig.

6.3.3 Delkonklusjon kunnskapsdeling

Denne delkonklusjonen har til hensikt å svare på forskningsspørsmål 3: «*Hvordan tilrettelegge for kunnskapsdeling i et bærekraftssamarbeid?*». Hvilken kunnskapsdeling som eksisterer vil basere seg på hvorvidt det foreligger en tilstedeværelse av forutsetningene for kunnskapsutvikling, herunder intensjoner, åpenhet og mottakelighet, samt styringsmekanismene, tillit, informasjons- og kommunikasjonsflyt, og oppfølging og kontroll. Tilstedeværelsen av forutsetninger og styringsmekanismer vil være å anse som tilstrekkelig dersom alle er til stede, og mangelfulle ved fravær av én. Sammensetningen av forutsetninger og styringsmekanismer vil påvirke hvilken delingskultur kunnskapsdelingen oppstår innenfor, herunder kortsiktig-, langsiktig-, ineffektiv-, og ikke-eksisterende delingskultur. Imidlertid vil det per nå foreligge en tilstrekkelig tilstedeværelse av forutsetningene for kunnskapsutvikling i bærekraftssamarbeid. Det konkluderes derfor med at kunnskapsdeling i dagens bærekraftssamarbeid, med større sannsynlighet vil oppstå innen en kortsiktig- eller langsiktig delingskultur. Fokus bør derfor rettes mot å opprettholde styringsmekanismene, slik at delingskulturen forblir langsiktig.

Det vil konkluderes med at en langsiktig delingskultur er den optimale tilstanden for kunnskapsdeling i et bærekraftssamarbeid. I en slik delingskultur oppdateres og utvikles kunnskapen jevnlig, da delingskulturen sikrer en vedvarende kunnskapsdeling. Kunnskapen som deles vil derfor være mer oppdatert og som en konsekvens mer egnet til å løse bærekraftsproblemer. For at kunnskapsdelingen skal vedvare, må imidlertid styringsmekanismene opprettholdes, da delingskulturen ved mangelfull tilstedeværelse risikerer å bli kortsiktig. I bærekraftssamarbeid med en kortsiktig delingskultur vil kunnskapsdelingen ha begrenset levetid. Medlemsbedriftene i en slik delingskultur, vil med større sannsynlighet forlate samarbeidet til fordel for andre bærekraftssamarbeid, som fremstår

som mer strukturerte og preget av fremgang grunnet deres tilstrekkelig tilstedeværelse av styringsmekanismene.

I fremtidige bærekraftssamarbeid vil det kunne oppstå en ineffektiv delingskultur, som en konsekvens av at tilstedeværelsen av forutsetninger for kunnskapsutvikling, kan bli mangelfulle. I en slik delingskultur er kunnskapsdelingen preget av begrenset åpenhet, som en konsekvens av at det i fremtiden kan foreligge mer konkret kunnskap om bærekraftig forretningsdrift, som kan anses å være kilde til konkurransefortrinn. For at kunnskapsdeling skal vedvare, også i fremtidige bærekraftssamarbeid, må fokus rettes mot å opprettholde forutsetninger for kunnskapsutvikling i tillegg til styringsmekanismer. Imidlertid vil det konkluderes med at tilstedeværelsen av forutsetninger for kunnskapsutvikling har en selvforsterkende effekt, der opplevelsen av verdifull kunnskapsdeling gir et ønske om å dele for å lære mer. Ved oppnåelse av en selvforsterkende effekt, vil kunnskapsdelingen i bærekraftssamarbeid i større grad unngå å havne i en ineffektiv delingskultur, selv om omgivelsene kan endre seg og påvirke forutsetningene for kunnskapsutvikling negativt.

Avslutningsvis vil det konkluderes med, at det ikke foreligger entydige argumenter på hvorvidt skriftlige eller muntlige kilder er en indikasjon eller tilrettelegger for langsiktig delingskultur. Det konkluderes derfor med at valget om skriftlige eller muntlige kilder kan begrunnes av andre årsaker.

6.4 Økt grad av bærekraft i bedrift

Dette delkapittelet har til hensikt å svare på forskningsspørsmål 4: *«Hvilke forhold er av betydning for at bedrifter skal få implementert bærekraftstiltak, som følge av bærekraftssamarbeidet?»*. For å svare på dette forskningsspørsmålet, vil det tas utgangspunkt i hvilke endringer og tiltak medlemsbedriftene i DFG, GSI og SeaBOS har gjennomført. Det vil først gjøres en vurdering på hvorvidt delingskulturen som eksisterer har vært av betydning for dette. Videre vil det undersøkes om gjennomførte endringstiltak påvirkes av om kunnskapen i samarbeidet er eksplisitt eller taus, og hvorvidt interne prosedyrer hos medlemsbedriftene for tilbakeføring av kunnskap har en forklaringsverdi. Avslutningsvis vil forskningsspørsmålet besvares i delkonklusjonen.

6.4.1 Betydningen av delingskultur

Barnes et al. (2016) gjør rede for at kunnskapsdeling vil kunne gjøre bedrifter mer bærekraftige og i stand til å implementere bærekraftstiltak. For å muliggjøre dette vil det være av betydning hvilken delingskultur som eksisterer i samarbeidet. Som konkludert med tidligere vil bærekraftssamarbeid per nå befinne seg i en kortsiktig- eller langsiktig delingskultur, grunnet tilstrekkelig tilstedeværelse av forutsetninger for kunnskapsutvikling. I slike delingskulturer, vil det tilrettelegges for at medlemsbedrifter kan implementere tiltak som kan medføre økt grad av bærekraft i bedrift. I kontrast vil det i en ineffektiv- og ikke-eksisterende delingskultur ikke tilrettelegges for slik implementering, da kunnskapen som deles ikke er av verdi for å løse bærekraftsproblemer.

Som gjort rede for under *6.3.1 Delingskultur* befinner DFG seg i en kortsiktig delingskultur, mens GSI og SeaBOS har en langsiktig delingskultur. I GSI har medlemsbedriftene oppnådd flere sertifiseringer, og gjennomført ekstern revidering av egne bærekraftsrapporter. Tiltakene har gjort det mulig for medlemsbedriftene å møte krav og reguleringer, og medført økt transparens. I SeaBOS har medlemsbedriftene få endringer og vise til, da samarbeidet fortsatt er i en etableringsfase. Det er kun Mowi som har implementert tiltak som medfører reduisering av plastforurensning, gjennom innføring av retningslinjer for plast. Likevel mener medlemsbedriftene at samarbeidet har potensialet til å bistå bedriftene med å nå målsettinger innen bærekraft over tid. Medlemsbedriftene i DFG viser til flere konkrete endringer som følge av samarbeidet, og respondentene påpeker at samarbeidet har fått utrettet mye på kort tid. Bedriftene har gjort flere tiltak som gjør emballasjen mer gjenvinnbar, på både nye og eksisterende produkter. Tiltakene har bidratt til å lukke verdikjeden, møte krav og reguleringer, samt redusere plastforurensning. På tross av at DFG ble opprettet i 2017 har medlemsbedriftene likevel flere konkrete endringer å vise til, enn GSI som ble opprettet i 2013 og SeaBOS som ble opprettet i 2016.

Ulik grad av endringstiltak kan implisere at en kortsiktig delingskultur er mer formålstjenlig, enn en langsiktig delingskultur, for å oppnå økt grad av bærekraft i bedrift. Imidlertid fremkommer det at endringene GSI og SeaBOS sikter mot å gjennomføre er mer omfattende. Tiltakene baserer seg på hvordan samarbeidenes formål er å påvirke sjømatindustrien til å bli mer bærekraftig, og som et resultat kreves endringer på flere nivåer av verdikjeden. I sammenligning er endringene gjort av medlemsbedriftene i DFG et resultat av mer konkrete emballasje endringer i spesifikke deler av verdikjeden. Det kan dermed hevdes at ulikhetene

mellom hvor mange endringstiltak medlemsbedriftene i DFG, GSI og SeaBOS faktisk har implementert, i stedet forklares av hvor komplekse endringene de tre samarbeidene har siktet mot å gjennomføre er.

Videre viser medlemsbedriftene i DFG til at det fortsatt er behov for kunnskap om ytterligere aspekter ved emballasjegenvinning. Eksempelvis foreligger det restriksjoner på hva som er mulig for gjenvinning av matemballasje. Flere medlemsbedrifter avventer derfor med å implementere tiltak til de har tilstrekkelig kunnskap om hvordan de kan gjennomføre endringer innenfor restriksjonene. DFG har også til hensikt å bidra til å nå EU sine mål for plastreduksjon innen 2025, hvilket indikerer at det er behov for flere endringer og som en konsekvens en kunnskapsutvikling som vedvarer over tid. Imidlertid, vil DFG som et resultat av en kortsiktig delingskultur stå i fare for å oppløses før samarbeidet har realisert sitt fulle potensiale. I kontrast vil en langsiktig delingskultur kunne vedvare over lengre tid, noe som vil gjøre medlemsbedriftene i stand til å gjennomføre større og mer omfattende endringer, samt implementere bærekraftstiltak over en lengre tidsperiode. Det ovennevnte kan indikere at en avveining i favør av en kortsiktig delingskultur derfor ikke er å anbefale, da medlemsbedrifter ikke vil få implementert endringer over tid, som en konsekvens av mangelfullt fokus på styringsmekanismer.

Imidlertid vil en langsiktig delingskultur muliggjøre implementering av bærekraftstiltak over en lengre periode, og som en konsekvens også medføre at bedrifter kan sikte mot å gjennomføre mer komplekse endringer. Dette argumentet forsterkes av at det per nå ikke foreligger nok kunnskap på enkelte områder, hvor bedrifter erkjenner at det må iverksettes endringer. Det vil derfor argumenteres for at en langsiktig delingskultur vil være mer fordelaktig, for å tilrettelegge for økt grad av bærekraft i bedrift. Selv om det ovennevnte viser til at både den kortsiktige- og langsiktige delingskulturen, muliggjør endringstiltak som kan bidra til å lukke verdikjeden, møte krav og reguleringer, økt transparens og redusere plastforurensing, vil omfanget av endringene preges av hvor lenge samarbeidet opprettholdes. Hvis bærekraftssamarbeid skal være et virkemiddel for at bedrifter skal bli mer egnet til å løse bærekraftsproblemer, vil dette være av betydning.

Oppsummert vil en langsiktig delingskultur være mer fordelaktig, da det sikrer en vedvarende kunnskapsdeling som gir muligheter for å implementere større og mer omfattende endringstiltak i bedriftene. Som en konsekvens av en vedvarende kunnskapsdeling i

bærekraftssamarbeid, kan bedrifter bli mer egnet til å løse komplekse bærekraftsproblemer over tid.

6.4.2 Kunnskapsoverføring

Inkpen og Dinur (1998) beskriver kunnskapsledelse som nødvendig for å transformere individuell kunnskap til organisasjonskunnskap. Meier (2011) beskriver videre at bedrifter som aktivt engasjerer seg i ledelse og organisering av kunnskap er mer effektive til å overføre kunnskap fra samarbeidet tilbake til bedriften. Hvorvidt medlemsbedriftene i DFG, GSI og SeaBOS har evnet å overføre kunnskapen fra individ til organisasjonsnivå, vil derfor anses å være av betydning for om de har implementert tiltak som medfører økt grad av bærekraft i bedrift.

Inkpen og Dinur (1998) beskriver det av betydning for kunnskapsoverføring, hvorvidt kunnskapen kan anses for å være eksplisitt eller taus. Eksplisitt kunnskap, er beskrevet av Jacobsen og Thorsvik (2013) som kunnskap som nedfelles skriftlig og settes i system i form av strukturer, rutiner og prosedyrer. I GSI og SeaBOS blir kunnskapen som deles og utviklet i samarbeidet, dokumentert i skriftlige dokumenter som medlemsbedriftene kan ta tilbake til egen organisasjon. Dette kan indikere at kunnskapen er eksplisitt. Videre fremkommer det fra funnene at kunnskapen i DFG kan anses for å være taus. G. A Kaufmann (2009) beskriver taus kunnskap som kunnskap den enkelte besitter, og slik kunnskap er vanskelig å sette ord på og formidle til andre, da kunnskapen ofte er kontekstspesifikk og et resultat av kompetanse som erverves i praksis. Kunnskapen som deles i DFG er preget av det tekniske aspektet ved emballasje. Intervjuobjektene fra DFG ser ikke behovet med skriftlige kilder for å videreføre kunnskapen tilbake til egen organisasjon, da det ville vært behov for å oversette den til et mindre teknisk språk dersom ansatte i egen bedrift skulle fått verdi av denne kunnskapen.

Inkpen og Dinur (1998) beskriver taus kunnskap som vanskeligere å overføre fra individ- til organisasjonsnivå. Imidlertid fremkommer det at medlemsbedriftene i DFG har gjennomført flere konkrete endringer i egen bedrift, sammenlignet med medlemsbedriftene i GSI og SeaBOS, til tross for at kunnskapen i DFG er å anse som taus. Dette kan indikerer at det ikke har vært like utfordrende å overføre den tause kunnskapen fra samarbeidet til organisasjonsnivå, som teori beskriver. Imidlertid kan dette forklares av hvordan kunnskapen i samarbeidet ikke utelukkende kan beskrives som taus. Samarbeidet tilrettelegger for en praktisk tilnærming, der representantene har hatt konkrete emballasjeeksempler å vise til, og respondentene forteller at

det som et resultat har vært enklere å få gjennomslag for endringer i egen bedrift. Ved å ta i bruk praktiske eksempler, er ikke kunnskapen like vanskelig å sette ord på og formidle til andre, imidlertid er den heller ikke skriftlig og satt i system i form av rutiner, strukturer og prosedyrer. At DFG tilrettelegger for praktiske eksempler kan derfor ikke vurderes i henhold til Inkpen og Dinur (1998) sin teori om kunnskapsoverføring, da praktiske eksempler ikke kan kategoriseres etter Polanyi (1996) sin klassifisering av taus eller eksplisitt kunnskap. Det er derfor vanskelig å gi et entydig svar på hvorvidt bedrifter evner å ta kunnskapen fra samarbeidet tilbake til bedriften og gjennomføre endringer, basert på hvorvidt kunnskapen anses som taus eller eksplisitt.

Videre vektlegger Meier (2011) betydningen av organisatoriske rutiner, systemer, kontroll- og samordningsmekanismer, som avgjørende for å overføre kunnskapen fra samarbeidet tilbake til bedriften. En respondent fra GSI viser til hvordan bedriften tar i bruk møtereferatene fra samarbeidet for å delegere spesifikke oppgaver til egnede fagpersoner. Respondenten mener dette har gjort det enklere å spre kunnskap fra samarbeidet, og fremme endringsforslag innad i egen bedrift. Foruten om dette gir intervjuobjektene begrensede beskrivelser i hvilke konkrete rutiner medlemsbedriftene benytter seg av for kunnskapsoverføring. Imidlertid mener samtlige medlemsbedrifter at organisasjonen er lydhør for resultater fra samarbeidet, og at det derfor er mulig å gjennomføre endringer i egen bedrift. Det er også implementert flere tiltak i medlemsbedriftene som følge av bærekraftssamarbeidene, hvilket kan indikerer at det foreligger organisatoriske rutiner og systemer for kunnskapsoverføring. Manglende beskrivelser av rutiner og prosesser kan imidlertid forklares av hvordan respondentene via sine stillinger har ulik forståelse for faktiske prosedyrer for kunnskapsoverføring enn andre.

Basert på det ovennevnte er det vanskelig å antyde om kunnskapsledelse er av like høy forklaringsgrad på hvorvidt medlemsbedriftene faktisk får implementert endringstiltak, slik Inkpen og Dinur (1998), samt Meier (2011) beskriver. Det vil på tross av manglende funn likevel anbefales å ha en bevissthet rundt prosedyrer og rutiner for kunnskapsoverføring i bedrift. Å avdekke og få artikulert den tause kunnskapen som individer i organisasjonen besitter, er i henhold til Jacobsen og Thorsvik (2013), den viktigste forutsetningen for å utvikle lærende organisasjoner. Kunnskap som forblir taus hos enkeltindivider kan være sårbar dersom det ikke foreligger arenaer der kunnskapen kan deles fra samarbeidet tilbake til bedriften. En utfordring ved at kunnskapen forblir på individnivå, er at bedriften er mer utsatt hvis en representant trer ut av sin stilling, ettersom vedkommende da vil ta kunnskapen fra samarbeidet

med seg. Det anbefales derfor at bedrifter kontinuerlig gjør vurderinger på hvilken kunnskap representanter i samarbeidet besitter, slik at den enkelte medlemsbedrift i større grad kan overføre denne fra individ til organisasjonsnivå. Dette sees som spesielt hensiktsmessig hos medlemsbedrifter i bærekraftssamarbeid, da endringer som ikke er mulige i dag, kan være mulige i fremtiden. Dersom organisasjonen ikke er bevisst på hvilken kunnskap som tidligere forelå hos enkeltindivider og det senere er mulig å gjennomføre endringer der det var restriksjoner, vil det være en ulempe om prosedyrer og prosesser for kunnskapsoverføring ikke er tatt i bruk. Som en konsekvens må bedriften bruke unødvendig tid og ressurser på å utvikle kunnskap som allerede er avdekket, i motsetning til dersom kunnskapen var blitt overført til organisasjonen.

Det vil også være hensiktsmessig for bedrifter å få kunnskap opp på organisasjonsnivå i de tilfeller kunnskapen har hatt en utvikling, og man har fått ny innsikt i området underveis. Funnene indikerer at endringer for å oppnå bærekraftig forretningsdrift, kan være tid- og ressurskrevende, der bedrifter for eksempel må gi sine produsenter omstillingstid for å gjennomføre ønskelige endringer. Gjennom å benytte seg av kunnskapsledelse kan bedrifter være mer oppdaterte på progresjonen i kunnskapsutviklingen og dermed også sørge for at sine omgivelser endrer seg i takt med utviklingen. Som en konsekvens vil bedriften være mer forberedt for endring, samtidig som de over tid har fått innsikt i hva som faktisk kreves for å gjøre forretningsdriften mer bærekraftig. Når muligheten for å implementere endringer foreligger, vil det som en konsekvens av kunnskapsledelse være enklere å gjennomføre disse.

Oppsummert vil kunnskapsledelse og interne prosesser for kunnskapsoverføring tilrettelegge for muligheten til å implementere tiltak som medfører økt grad av bærekraft i bedrift. Da det ikke vil være av verdi dersom kunnskapen risikerer å bli værende blant representantene i samarbeidet og ikke kommer opp på organisasjonsnivå, er det essensielt at bedrifter engasjerer seg i kunnskapsoverføring for at bærekraftssamarbeidet skal ha en effekt.

6.4.3 Delkonklusjon økt grad av bærekraft i bedrift

Denne delkonklusjonen har til hensikt å besvare forskningsspørsmål 4: «*Hvilke forhold er av betydning for at bedrifter skal få implementert bærekraftstiltak, som følge av bærekraftssamarbeidet?*». Det vil konkluderes med at det finnes flere forklaringsfaktorer på hvorvidt medlemsbedrifter i et bærekraftssamarbeid evner å implementere økt grad av

bærekraft i bedriften. En forklaringsfaktor vil være hvilken delingskultur som foreligger, der både en kortsiktig- og langsiktig delingskultur muliggjør implementering av bærekraftstiltak. Imidlertid, da kunnskapen på bærekraftig forretningsdrift stadig er under utvikling og det kreves oppdatert kunnskap for å muliggjøre endringer, vil den langsiktige delingskulturen være den optimale. Kunnskapsdelingen i en slik delingskultur vil vedvare og derfor muliggjøre implementering av flere endringstiltak i det lange løp, samt påvirke hvor omfattende endringer bedrifter kan gjøre.

Implementering av endringstiltak vil imidlertid ikke utelukkende forklares av hvilken delingskultur som eksisterer i bærekraftssamarbeidet. Hvorvidt kunnskapsoverføringen fra samarbeidet er videreført tilbake til egen bedrift, vil også være av betydning for dette. Imidlertid er det utfordrende å konkludere med om taus eller eksplisitt kunnskap kan begrunne antall endringstiltak, da en praktisk tilnærming også er identifisert som av betydning for dette. Gjennom å vise til praktiske eksempler i egen bedrift, kan kunnskap fra bærekraftssamarbeidet videreføres fra individ til organisasjonsnivå. Som en konsekvens vil bedriften få implementert endringer som muliggjør økt grad av bærekraft i bedrift, selv om kunnskapen fra samarbeidet ikke er eksplisitt.

Imidlertid vil det konkluderes med at uavhengig om samarbeidet tilrettelegger for praktiske eksempler, taus- eller eksplisitt kunnskap, må det også etableres interne prosesser og prosedyrer for kunnskapsoverføring hos bedriften. Dette vil være av betydning for å muliggjøre at den ervervede kunnskapen fra bærekraftssamarbeidet ikke forblir på individnivå. Dermed vil ikke kunnskapsbasen svekkes dersom representanten i samarbeidet slutter i bedriften. Det sees derfor som formålstjenlig å ha et bevisst forhold til hvordan bedriften kan overføre kunnskap fra samarbeidet, da dette er av betydning for sikre at bedriften er oppdatert på fremtidige endringer, og ikke bruker unødvendig tid og ressurser på å erverve eksisterende kunnskap på nytt. Det vil derfor konkluderes med at prosesser for kunnskapsoverføring, i større grad tilrettelegger for implementering av bærekraftstiltak, ettersom man ikke risikerer at kunnskapen går tapt.

7.0 Diskusjon og implikasjoner

I dette kapittelet vil studiens hovedfunn diskuteres, før det gjøres en gjennomgang av teoretiske- og praktiske implikasjoner ved oppgaven. Deretter vil studiens begrensninger og forslag til videre forskning fremlegges, før vi avslutningsvis vil gi en samlet konklusjon på oppgavens problemstilling.

7.1 Diskusjon av hovedfunn

Det foreligger begrenset med forskning og tidligere litteratur på samarbeid som skal løse bærekraftsproblemer. Formålet til denne utredningen har derfor vært å undersøke forhold som gjør at bærekraftssamarbeid kan styres og organiseres slik at de lykkes, og derav gjøre bedrifter mer egnet til å løse bærekraftsproblemer. For å få innsikt i dette har vi tatt utgangspunkt i samarbeidene DFG, GSI og SeaBOS. Gjennom funnene har vi identifisert flere forhold som virker å være unike for bærekraftssamarbeid, og som har preget vår besvarelse. Med utgangspunkt i dette har vi fått en forståelse for bærekraftssamarbeid generelt, og grunnlag til å besvare følgende problemstilling:

«Hvordan lykkes i å styre og organisere et bærekraftssamarbeid, og hvordan kan slike samarbeid gjøre bedrifter mer egnet til å løse bærekraftsproblemer?»

Gjennom de ulike delkapitlene har vi besvart fire forskningsspørsmål som er utgangspunktet for vår besvarelse av problemstillingen. Vi har identifisert mangel på kunnskap som årsaken til at bedrifter velger å ta del i bærekraftssamarbeid, og har observert at medlemsbedrifter i slike samarbeid har samme formål og ønske om kunnskapsutvikling. Det foreligger et genuint ønske hos bedrifter om å løse bærekraftsproblemer, hvilket skaper en drivkraft for å dele og utvikle kunnskap i fellesskap. Vi har konkludert med at forutsetninger for kunnskapsutvikling i bærekraftssamarbeid, herunder intensjoner, åpenhet og mottakelighet, foreligger allerede ved inngåelse av samarbeidet, grunnet medlemsbedriftenes motivasjon og erkjennelse om at de ikke klarer å gjøre forretningsdriften bærekraftig alene. Dette er godt utgangspunkt for kunnskapsutvikling i fellesskap, og tilrettelegger for at medlemsbedrifter kan utvikle kunnskap som muliggjør implementering av bærekraftstiltak. Imidlertid har vi identifisert at det må foreligge styringsmekanismer i samarbeidet, for at kunnskapsutviklingen skal kunne vedvare.

Vi hevder at tillit, informasjons- og kommunikasjonsflyt, samt oppfølging og kontroll er styringsmekanismer det må tilrettelegges for, da disse skaper motivasjon og forpliktelse til å bli værende i bærekraftssamarbeidet. De identifiserte styringsmekanismene vil utgjøre en prosessorientering, der samarbeidet evaluerer og gjør tiltak som opprettholder fremdriften også etter at samarbeidet er inngått. Ved å tilrettelegge for forhold som skaper en motivasjon og forpliktelse hos medlemsbedriftene til å ta del i samarbeidet over lengre tid, vil samarbeidet med større sannsynlighet lykkes. Dette vil være av betydning for at bedrifter skal bli mer egnet til å løse bærekraftsproblemer, og vil være særdeles viktig i bærekraftssamarbeid ettersom bærekraftsproblemene er sammensatte og det følgelig kan ta år før bærekraftssamarbeid kan vise til entydig kunnskap som muliggjør bærekraftig forretningsdrift. Perioder i et bærekraftssamarbeid kan være preget av minimalt med eksempler og måloppnåelse å vise til, og som en konsekvens kan motivasjonen og forpliktelsen til å ta del i bærekraftssamarbeid reduseres. Vies det ikke tilstrekkelig fokus til opprettholdelse av styringsmekanismene, kan bærekraftssamarbeid bli avsluttet før samarbeidets potensiale er nådd, som en konsekvens av at medlemsbedriftene melder seg ut.

Vi har identifisert kombinasjonen av forutsetningene for kunnskapsutvikling og styringsmekanismer i et bærekraftssamarbeid som av betydning for hvilken kunnskapsdeling som oppstår. En tilstrekkelig tilstedeværelse av forutsetninger for kunnskapsutvikling og styringsmekanismer vil resultere i en langsiktig delingskultur. Vi mener denne delingskulturen muliggjør kunnskapsdeling som over tid kan bidra til å finne løsninger på bærekraftsproblemer og gjøre bedriftens forretningsdrift mer bærekraftig. Kunnskap om bærekraftig forretningsdrift er stadig under utvikling, og kunnskapen som erverves i dag kan derfor bli utdatert på kort sikt. Av den grunn er det essensielt at kunnskapsdelingen vedvarer over tid, for at bedrifter skal være i stand til å gjøre egen forretningsdrift mer bærekraftig.

Basert på det ovennevnte har bærekraftssamarbeid potensialet til å gjøre bedrifter mer bærekraftige, men bedrifter må ha prosesser og organisatoriske rutiner som muliggjør en lagring av kunnskapen som oppstår. Gjennom å kontinuerlig avdekke hvilken kunnskap representanter i samarbeidet besitter, kan bedrifter unngå å bruke unødvendig tid og ressurser på å utvikle kunnskap som allerede er avdekket. Vi har identifisert dette som særdeles viktig i bærekraftssamarbeid, ettersom endringene bedrifter sikter mot å gjøre kan bli utsatt over tid, da de i mange tilfeller vil kreve store omstillinger som vil være tids- og kostnadskrevende. Flere endringer vil også kreve innsats og bistand av andre aktører i bedriftens omgivelser for at en

endring skal kunne muliggjøres, eksempelvis at myndigheter endrer reguleringer og krav. Det er derfor essensielt at bedrifter har systemer der ervervet kunnskap fra bærekraftssamarbeid kan lagres og struktureres, slik at bedrifter på senere tidspunkt, når endringer lar seg gjennomføre kan gjenskaffe tidligere etablert kunnskap. Dette kan gjøre bedriften mer forberedt på endring, samtidig som de over tid kan få innsikt i hva som faktisk kreves for å gjøre forretningsdriften mer bærekraftig.

7.2. Teoretiske implikasjoner

Denne utredningen gir støtte til eksisterende forskning om samarbeid for å løse bærekraftsproblemer, med fokus på å styre og organisere disse. Vi identifiserer at styringsmekanismene tillit, informasjons- og kommunikasjonsflyt, samt oppfølging- og kontroll, må foreligge i et bærekraftssamarbeid for at samarbeidet skal kunne vedvare over tid. Utredningen gir dermed støtte til hvordan tillit, oppfølging og kontroll er utslagsgivende for hvorvidt et bærekraftssamarbeid lykkes, som Kiron et al. (2015), samt Protski og Praksah (2005) tidligere har argumentert for. Imidlertid finner vi også at informasjons- og kommunikasjonsflyt er utslagsgivende for samarbeidets grad av vellykkethet. Vi identifiserer at en fastsatt møtestruktur og kommunikasjonsstrategi på hvem som skal motta informasjon, hvor regelmessig denne skal kommuniseres, og hva informasjonen skal inneholde, er særdeles viktig for å skape en forpliktelse blant medlemsbedriftene.

Videre finner vi at forutsetninger for kunnskapsutvikling er sentrale i bærekraftssamarbeid, og at forutsetningene intensjoner, åpenhet og mottakelighet ikke begrenses av konkurranseaspektet eller ulikheter i medlemsbedrifters kunnskap og kompetanse. Utredningen viser hvordan forutsetninger for kunnskapsutvikling oppstår med utgangspunkt i medlemsbedriftenes erkjennelse om at kunnskapen som allerede foreligger om bærekraftig forretningsdrift er mangelfull. Som et resultat oppstår ikke de nevnte forutsetningene utelukkende av tiltak benyttet for å tilrettelegge for disse, men som en konsekvens av bedrifters unike motivasjon for å løse bærekraftsproblemer. Utredningen viser derfor at forutsetningene for kunnskapsutvikling foreligger allerede ved inngåelse av bærekraftssamarbeid, men at erfaring som vektlagt av Gulati (1998) ikke er av betydning for kunnskapsutvikling. Dette fordi effekten erfaring gir dekkes under de resterende forutsetningene for kunnskapsutvikling.

I utredningen har vi identifisert fire former for delingskultur som kan oppstå i et bærekraftssamarbeid herunder langsiktig-, kortsiktig-, ineffektiv-, og ikke-eksisterende delingskultur, som følge av kombinasjonen av tilstrekkelige eller mangelfulle styringsmekanismer og forutsetninger for kunnskapsutvikling. Dette har resultert i en matrise som vi vil anse som generaliserbar for kunnskapsdeling i samarbeid generelt. Imidlertid viser utredningen at bærekraftssamarbeid med større sannsynlighet vil ha en kortsiktig- eller langsiktig delingskultur, avhengig av hvorvidt de tilrettelegger for styringsmekanismene, grunnet den allerede tilstrekkelige tilstedeværelsen av forutsetninger for kunnskapsutvikling. Vi har avdekket at både den kortsiktige- og langsiktige delingskulturen, gjør bedrifter i stand til å implementere bærekraftstiltak. Utredningen viser at det må tilrettelegges for en langsiktig delingskultur, for at bedrifter skal kunne gjennomføre de endringer som kreves for å faktisk løse bærekraftsproblemer.

Avslutningsvis har vi identifisert at det ikke nødvendigvis er av betydning om kunnskapen fra bærekraftssamarbeid kan kategoriseres som taus eller eksplisitt, for hvorvidt bedrifter lykkes i å overføre og transformere kunnskapen til faktiske endringstiltak. Utredningen viser hvordan en praktisk tilnærming med praktiske eksempler resulterer i kunnskap, som verken kan kategoriseres som taus eller eksplisitt i tråd med Polanyi (1962) sin klassifisering. En praktisk tilnærming har resultert i kunnskapsoverføring fra samarbeid til bedrift, da praktiske eksempler tilrettelegger for at kunnskapen enkelt kan formidles fra individ til organisasjonsnivå, selv om den ikke er skiftelig og satt i system i form av rutiner, strukturer og prosedyrer. Med dette utvider våre funn teori om kunnskapsledelse, og overføring av kunnskap fra individ til organisasjonsnivå.

7.3 Praktiske implikasjoner

Å finne løsninger på bærekraftsproblemer står høyt på agendaen i næringslivet, og flere bedrifter satser strategisk på bærekraftig forretningsdrift som belyst i bakgrunnen for oppgaven. Bedrifter ønsker å ta ansvar, samt imøtekomme krav fra myndigheter og forbrukere, og som en konsekvens innleder bedrifter bærekraftssamarbeid. Gjennom å samarbeide kan bedrifter få tilgang til nødvendig kompetanse, kunnskap og innsikt for å imøtekomme en bærekraftig utvikling. Imidlertid har det vist seg å være høy statistikk på mislykkede bærekraftssamarbeid, selv om bedrifter ser det som nødvendig å samarbeide. Vår utredning gir forståelse for hvordan bærekraftssamarbeid kan styres og organiseres slik at de i større grad lykkes, og som et resultat

medføre at bedrifter blir mer bærekraftige. Dermed er utredningen nyttig for initiativtakere til bærekraftssamarbeid, samt bedrifter som ønsker og er en del av slike, da den gir innsikt i hvordan utrette et bærekraftssamarbeidets potensial.

Utredningen fremmer en forståelse for at konkurranseaspektet som kan prege samarbeid innenfor samme bransje og industri, ikke er å anse som ødeleggende for den kunnskapsutviklingen som etterstrebes i bærekraftssamarbeid. I stedet viser utredningen hvordan en sammensetning av konkurrerende medlemsbedrifter tilrettelegger for kunnskapsdeling av høy verdi. I samarbeid med slike sammensetninger har bedriftene en felles forståelse for utfordringer bransjen og industrien står overfor, samt lik innsikt i hva som er egnet forretningspraksis. Dette medfører at kunnskapen som utvikles mellom aktørene har høy overførbarhet, som igjen kan resultere i kunnskap om gode arbeidsmetoder og praksis for å gjøre bærekraftstiltak innad i bedriften. Denne utredningen gir dermed innsikt som kan oppfordre konkurrerende bedrifter til å inngå samarbeid for å løse bærekraftsproblemer, så lenge erkjennelsen og enigheten om at bedrifter må samarbeide for å utvikle kunnskap foreligger.

7.4 Begrensninger og forslag til videre forskning

Det foreligger begrensninger i utredningen, som kan påvirke dens overførbarhet til lignende kontekster. Blant annet baserer utredningen seg på kvalitative intervjuer for å besvare problemstillingen. En utfordring med kvalitative intervjuer, er at funnene baserer seg på enkelt respondenters holdninger og oppfatninger av et fenomen, og overførbarheten kan derfor begrenses. Imidlertid bestod vårt utvalg av 19 intervjuobjekter, fordelt på 17 medlemsbedrifter, og på bakgrunn av dette vil det argumenteres for at oppgaven kan være av verdi, også for andre bærekraftssamarbeid. Antakelsen gjøres på bakgrunn av hvordan de samme funnene er gjennomgående i intervjuobjektene oppfatninger på tvers av de tre samarbeidene. Likevel kan det være en begrensning at de tre samarbeidene i utredningen hovedsakelig består av aktører fra næringslivet. Det ville vært interessant å belyse flere perspektiver ved for eksempel å inkludere bærekraftssamarbeid hvor også myndigheter og interesseorganisasjoner er involvert, for å se hvorvidt det som konkluderes med i denne utredningen er overførbart til bærekraftssamarbeid med slik variasjon. Det anbefales at videre forskning går i dybden på dette, ved å ta i bruk en flercasestudie som inkluderer bærekraftssamarbeid med større variasjon blant medlemmene.

Videre har vi hovedsakelig intervjuet aktører med samme stillingsområde, hvilket kan ha svekket vår innsikt i hvilke prosesser som foreligger for kunnskapsoverføring. Vi fikk begrenset med beskrivelser av dette, men det kunne vært interessant å se hvordan de interne prosessene muliggjør implementering av endringstiltak. Videre forskning kan gå i dybden på hvorvidt prosesser for å overføre kunnskap fra samarbeid tilbake til bedrift, er av betydning for hvilke tiltak som blir innført. En metodisk tilnærming i en slik studie kan være å intervju prosessledere og prosesseiere i tilhørende bedrifter. Videre kan det også være av interesse å gjøre undersøkelser på hvorvidt objektiv- eller normativ kontroll har en effekt på bærekraftssamarbeidets måloppnåelse. Vi fant ikke grunnlag for å hevde hvorvidt den ene formen for kontroll var mer egnet enn den andre, grunnet ulik oppstart av samarbeidene som benyttet seg av dette. Det anbefales at videre forskning går i dybden på dette, da en slik undersøkelse kan gi innsikt i hvilke verktøy som medfører hensiktsmessig tilretteleggelse for styringsmekanismen oppfølging og kontroll.

7.5 Konklusjon

For å lykkes med å styre og organisere et bærekraftssamarbeid vil det konkluderes med at det må tilrettelegges for tilstedeværelsen av styringsmekanismene tillit, informasjons- og kommunikasjonsflyt, samt oppfølging og kontroll. Disse er essensielle for å opprettholde og skape en vedvarende forpliktelse og motivasjon hos medlemsbedriftene til å bli værende i samarbeidet, og medfører at bærekraftssamarbeidet kan vedvare over tid. Flere bedrifter velger å inngå bærekraftssamarbeid, for å få tilgang til kunnskap vedrørende bærekraftig forretningsdrift. Som et resultat vil vi konkludere med at forutsetninger for kunnskapsutvikling, herunder intensjoner, åpenhet og mottakelighet foreligger naturlig ved inngåelse av samarbeidet. Imidlertid må det også tilrettelegges for disse, for å sikre at kunnskapsutviklingen vedvarer. Kombinasjonen av de nevnte styringsmekanismene og forutsetningene for kunnskapsutvikling er identifisert til å være en avgjørende faktor for hvorvidt bærekraftssamarbeidet lykkes, da de er av betydning for hvilken kunnskapsdeling som eksisterer. Det konkluderes med at en langsiktig delingskultur vil gjøre bedrifter mer egnet til å løse bærekraftsproblemer. Imidlertid må det også være prosesser og prosedyrer hos den enkelte bedrift som gjør det mulig å ta kunnskapen fra bærekraftssamarbeidet tilbake til bedriften, for å implementere endringstiltak som gjør bedriften mer bærekraftig.

8.0 Referanseliste

- Adams, W. M. (2006). *The Future of Sustainability: Re-Thinking Environment and Development in the Twenty-First Century*. The World Conservation Union. Hentet fra: <https://portals.iucn.org/library/node/12635>
- Barber, B., & Gambetta, D. (1992). Trust: Making and Breaking Cooperative Relations. *Contemporary Sociology*, 21(3), 401. DOI: 10.2307/2076328
- Barnes, M.L., Lynham, J., Kalberg, K., & Leung, P. (2016) Social networks and environmental outcomes. *Proc Natl Acad Sci USA* 113:6466–6471. Hentet fra: <https://www.pnas.org/content/113/23/6466>
- Berman, S., Wicks, A., Kotha, S., & Jones, T. (1999). Does Stakeholder Orientation Matter? The Relationship Between Stakeholder Management Models and Firm Financial Performance. *Academy Of Management Journal*, 42(5), 488-506. DOI: 10.2307/256972
- Beschorner, T., & Hajduk, T. (2017). Creating Shared Value. A Fundamental Critique. In *Creating Shared Value—Concepts, Experience, Criticism* (pp. 27-37). Springer, Cham. DOI: 10.1007/978-3-319-48802-8_3
- Bocken, N., de Pauw, I., Bakker, C., & van der Grinten, B. (2016). Product design and business model strategies for a circular economy. *Journal Of Industrial And Production Engineering*, 33(5), 308-320. DOI: 10.1080/21681015.2016.1172124
- Bocken, N., Short, S., Rana, P., & Evans, S. (2014). A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes. *Journal Of Cleaner Production*, 65, 42-56. DOI: 10.1016/j.jclepro.2013.11.039
- Buller, P., & McEvoy, G. (2016). A Model for Implementing a Sustainability Strategy through HRM Practices. *Business And Society Review*, 121(4), 465-495. DOI: 10.1111/basr.12099
- Cascio, W., & Serapio, M. (1991). Human resources systems in an international alliance: The undoing of a done deal?. *Organizational Dynamics*, 19(3), 63-74. DOI: 10.1016/0090-2616(91)90094-p
- Child, J., Faulkner, D., & Tallmann, S., B. (2005). *Strategies of co-operation. Managing Alliances, Networks, and Joint Ventures (2.utg.)*. Oxford University Press
- Chopra, S., & Meindl, P. (2016). *SUPPLY CHAIN MANAGEMENT (6.utg.)*. Strategy, planning and Operation. London: Pearson Education.
- Cohen, W., & Levinthal, D. (1990). Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128. DOI: 10.2307/2393553
- Collins, J., & Hitt, M. (2006). Leveraging tacit knowledge in alliances: The importance of using relational capabilities to build and leverage relational capital. *Journal Of Engineering And Technology Management*, 23(3), 147-167. DOI: 10.1016/j.jengtecman.2006.06.007
- Dale, B., Karlsdottir, R., & Strandhagen, O. (2004). *Bedrifter i nettverk*. Trondheim: Tapir Akademisk Forlag.
- Das, T., & Teng, B. (2001). Trust, Control, and Risk in Strategic Alliances: An Integrated Framework. *Organization Studies*, 22(2), 251-283. DOI: 10.1177/0170840601222004
- Datta, D. (1991). Organizational fit and acquisition performance: Effects of post-acquisition integration. *Strategic Management Journal*, 12(4), 281-297. DOI: 10.1002/smj.4250120404
- Dembek, K., Singh, P., & Bhakoo, V. (2015). Literature Review of Shared Value: A Theoretical Concept or a Management Buzzword?. *Journal Of Business Ethics*, 137(2), 231-267. DOI: 10.1007/s10551-015-2554-z
- DiCicco, B., & Crabtree, B. (2006). The Qualitative Research Interview. *Medical Education*, s.

- 314-321. Hentet fra
<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.456.3362&rep=rep1&type=pdf>
- Eccles, R., Ioannou, I., & Serafeim, G. (2014). The Impact of Corporate Sustainability on Organizational Processes and Performance. *Management Science*, 60(11), 2835-2857. DOI: 10.1287/mnsc.2014.1984
- Elkington, J. (1998). Partnerships from cannibals with forks: The triple bottom line of 21st-century business. *Environmental Quality Management*, 8(1), 37-51. DOI: 10.1002/tqem.3310080106
- Ellen MacArthur Foundation. (2015). Towards a Circular Economy: Business Rationale for an Accelerated Transition. Isle of Wight, UK: Ellen MacArthur Foundation. Hentet fra: <https://www.ellenmacarthurfoundation.org/publications/towards-a-circular-economy-business-rationale-for-an-accelerated-transition>
- Fassin, Y. (2012). Stakeholder Management, Reciprocity and Stakeholder Responsibility. *Journal Of Business Ethics*, 109(1), 83-96. DOI: 10.1007/s10551-012-1381-8
- Fearne, A., Garcia Martinez, M., & Dent, B. (2012). Dimensions of sustainable value chains: implications for value chain analysis. *Supply Chain Management: An International Journal*, 17(6), 575-581. DOI: 10.1108/13598541211269193
- Fery, J., Loomba, N., Marks, L., Odell, I., & Vance, S. (1969). The Impact of Mergers on Management Theory. *Academy Of Management Journal*, 12(2), 153-167. DOI: 10.2307/254812
- FN-sambandet. (2017). Hentet 28.04.2019, fra:
<https://www.fn.no/Om-FN/FNs-baerekraftsmaal>
- Fowler, K.L & Schmidt, D.R. (1988). The Effect of Alliance Network Diversity on Multinational Enterprise Performance. *Strategic Management Journal*, Apr. 2005, 26 (4): 333-354. Hentet fra: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1002/smj.447>
- Freeman, R. (2010). *Strategic Management: A Stakeholder's Approach*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Freeman, R. E., Harrison, J. S. & Wicks, A. C. (2007), *Managing for stakeholders: Survival, reputation, and success*, Yale University Press, New Haven, CT. DOI: 10.5840/beq200919435
- Geissdoerfer, M., Savaget, P., Bocken, N., & Hultink, E. (2017). The Circular Economy – A new sustainability paradigm?. *Journal Of Cleaner Production*, 143, 757-768. DOI: 10.1016/j.jclepro.2016.12.048
- Grant, R. (1996). Prospering in Dynamically-Competitive Environments: Organizational Capability as Knowledge Integration. *Organization Science*, 7(4), 375-387. DOI: 10.1287/orsc.7.4.375
- Gripsrud, G., & Olsson, U.H., & Silkoset, R. (2016). *Metode og dataanalyse: Med fokus på beslutninger i bedrifter* (3. utg.). Kristiansand S.: Høyskoleforlaget
- GSI A. (2019). What is the GSI? Hentet 23.03.2019, fra:
<https://globalsalmoninitiative.org/en/what-is-the-gsi/>
- GSI B. (2019). Who are we working with? Hentet 23.03.2019, fra:
<https://globalsalmoninitiative.org/en/what-is-the-gsi/who-are-we-working-with/>
- GSI C. (2019). What is salmon farming and why do we need it? Hentet 23.03.2019, fra:
<https://globalsalmoninitiative.org/en/what-is-the-gsi/what-is-salmon-farming-and-why-do-we-need-it/>
- GSI D. (2019). GSI Members. Hentet 12.03.2019, fra:
<https://globalsalmoninitiative.org/en/what-is-the-gsi/gsi-members/>
- Guide, V. D. R., & Van Wassenhove, L.N. (2009). The evolution of closed-loop supply chain research. DOI: 10.1287/opre.1080.0628

- Gulati, R. (1998). Alliances and networks. *Strategic Management Journal*, 19(4), 293-317. DOI: 10.1002/(sici)1097-0266(199804)19:4<293::aid-smj982>3.0.co;2-m
- Grønt Punkt (2018). Hva er design for gjenvinning? Hentet 17.02.2019, fra: <https://www.grontpunkt.no/nyhet/hva-er-design-for-gjenvinning/>
- Hamel, G. (1991). Competition for competence and interpartner learning within international strategic alliances. *Strategic Management Journal*, 12(S1), 83-103. DOI: 10.1002/smj.4250120908
- Hart, S.L. (1997). Beyond greening: strategies for a sustainable world. Harvard business review, Vol. 75 No. 1, pp. 66-76. Hentet 15.02.2019 fra: <https://hbr.org/1997/01/beyond-greening-strategies-for-a-sustainable-world>
- Haugland, S. A. (2007). *Samarbeid, allianser og nettverk* (2.utg.). Oslo: Universitetsforlaget
- Healy, P.M., Palepu, K.G., & Ruback, R.S. (1997). Which Takeovers are profitable? Strategic or Financial?. Sloan Management Review, Summer 1997, 38 (4): 45-57. Hentet fra: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=9712235897&site=ehost-live>
- Inkpen, A. (2000). Learning Through Joint Ventures: A Framework Of Knowledge Acquisition. *Journal Of Management Studies*, 37(7), 1019-1044. DOI: 10.1111/1467-6486.00215
- Inkpen, A., & Dinur, A. (1998). Knowledge Management Processes and International Joint Ventures. *Organization Science*, 9(4), 454-468. DOI: 10.1287/orsc.9.4.454
- Insanic, I., & Gadde, L. (2014). Organizing product recovery in industrial networks. *International Journal Of Physical Distribution & Logistics Management*, 44(4), 260-282. DOI: 10.1108/ijpdlm-02-2014-0047
- Jacobsen, I, J. & Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer* (4.utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Johannessen, A., Tufte, P. A., & Christoffersen, L. (2016). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (5.utg.). Oslo: Abstrakt forlag AS
- Johnson, G., Whittington, R., Scholes, K., Angwin, D., Regnér, P. (2014). *Exploring strategy*. London: Pearson Education.
- Jørgensen, S. & Pedersen, L.J.T. (2013). *Ansvarlig og lønnsom: Strategier for ansvarlige forretningsmodeller*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Jørgensen, S. & Pedersen, L.J.T. (2017) *Restart: 7 veier til bærekraftig business*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Jørgensen, S. & Pedersen, L.J.T. (2017). *Sustainable business models in retail: A RESTART of the industry?* Upublisert manuskript. NHH Norwegian School of Economics, Bergen.
- Jørgensen, S. & Pedersen, L.J.T. (2018). *RESTART Sustainable Business Model Innovation*. London: Palgrave.
- Kale, P., Dyer, J., & Singh, H. (2001). Value creation and success in strategic alliances:. *European Management Journal*, 19(5), 463-471. DOI: 10.1016/s0263-2373(01)00062-7
- Kale, P., Singh, H., & Perlmutter, H. (2000). Learning and protection of proprietary assets in strategic alliances: building relational capital. *Strategic Management Journal*, 21(3), 217-237. DOI: 10.1002/(sici)1097-0266(200003)21:3<217::aid-smj95>3.3.co;2-p
- Kanter, R.M (1994). Collaborative Advantage: The Art of Alliances', Harvard Business Review (July-August):96-108. Hentet fra: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=9407223219&site=ehost-live>
- Kaufmann, A., & Kaufmann, G. (2009). *Psykologi i organisasjon og ledelse* (4.utg.).

- Bergen: Fagbokforlaget
- Khan, M., Serafeim, G., & Yoon, A. (2016). Corporate Sustainability: First Evidence on Materiality. *The Accounting Review*, 91(6), 1697-1724. DOI: 10.2308/accr-51383
- Kiron, D., Kruschwitz, N., Haanes, K., Revees, M., Fuisz-Kehrbach, S., & Kell, G. (2015). MIT Sloan Management Review: Joining Forces, collaboration and leadership for sustainability. Hentet 02.02.2019 fra:
<https://sloanreview.mit.edu/projects/joining-forces/>
- Kogut, B. (1988). Joint ventures: Theoretical and empirical perspectives. *Strategic Management Journal*, 9(4), 319-332. DOI: 10.1002/smj.4250090403
- Korhonen, J., Honkasalo, A., & Seppälä, J. (2018). Circular Economy: The Concept and its Limitations. *Ecological Economics*, 143, 37-46. DOI: 10.1016/j.ecolecon.2017.06.041
- Kramer, R.M., & Tyler., T.R. (1995) Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research. Thousand Oaks, CA: Sage, pp. 16-38. DOI: 10.2307/3857331
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2009). Det kvalitative forskningsintervju (2. utg.). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Lane, P., & Lubatkin, M. (1998). Relative absorptive capacity and interorganizational learning. *Strategic Management Journal*, 19(5), 461-477. DOI: 10.1002/(sici)1097-0266(199805)19:5<461::aid-smj953>3.0.co;2-l
- Lorange, P., & Probst, G. J. B. (1987). Joint Ventures as Self-Organizing Systems: A Key to Successful Joint Venture Design and Implementation. *Columbia Journal of World Business*, 22(2), 71-77. Hentet fra:
<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=5547797&site=ehost-live>
- Lubatkin, M. (1983). Mergers and the Performance of the Acquiring Firm. *The Academy Of Management Review*, 8(2), 218. DOI: 10.2307/257748
- Magretta, J. 2002. Why Business Models Matter. Harvard Business Review, 80, 86-92. Hentet fra:
<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=6623782&site=ehost-live>
- McAllister, D.J. (1995). Affect-and Cognition-Based Trust as Foundations for Interpersonal Cooperation in Organizations. *Academy Of Management Journal*, 38(1), 24-59. DOI: 10.2307/256727
- Meier, M. (2011). Knowledge Management in Strategic Alliances: A Review of Empirical Evidence. *International Journal Of Management Reviews*, 13(1), 1-23. DOI: 10.1111/j.1468-2370.2010.00287.x
- Mepex (2019). Design for gjenvinning. Hentet 17.02.2019, fra:
<https://Mepex.no/prosjekter/design-for-gjenvinning/>
- Mohr, J., & Nevin, J. (1990). Communication Strategies in Marketing Channels: A Theoretical Perspective. *Journal Of Marketing*, 54(4), 36. DOI: 10.2307/1251758
- Mowery, D., Oxley, J., & Silverman, B. (1996). Strategic alliances and interfirm knowledge transfer. *Strategic Management Journal*, 17(S2), 77-91. DOI: 10.1002/smj.4250171108
- Nygaard, A. (2007) *Alliansebygging. Strategi, nettverk og marked*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers and Challengers*. Chichester: John Wiley and Sons Ltd
- Park, S., & Russo, M. (1996). When Competition Eclipses Cooperation: An Event History Analysis of Joint Venture Failure. *Management Science*, 42(6), 875-890. DOI: 10.1287/mnsc.42.6.875
- Park, S., & Ungson, G. (2001). Interfirm Rivalry and Managerial Complexity: A Conceptual

- Framework of Alliance Failure. *Organization Science*, 12(1), 37-53. DOI: 10.1287/orsc.12.1.37.10118
- Philips, R., A. (2011). *Stakeholder Theory. Impact and Prospects*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Phillips, R., Freeman, R., & Wicks, A. (2003). What Stakeholder Theory is Not. *Business Ethics Quarterly*, 13(4), 479-502. DOI: 10.5840/beq200313434
- Polanyi, M. (1962), Personal Knowledge: Towards a Post-critical Philosophy. Hentet fra: <https://bibliodarb.files.wordpress.com/2015/09/polanyi-m-personal-knowledge-towards-a-post-critical-philosophy.pdf>
- Porter, M.E. & Kramer, M.R. (2011). Creating Shared Value: How to reinvent capitalism – and unleash a wave of innovation and growth, *Harvard Business Review*, 89, 1/2, 62-77. Hentet fra: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=56698455&site=ehost-live>
- Potoski, M., & Prakash, A. (2005). Green Clubs and Voluntary Governance: ISO 14001 and Firms' Regulatory Compliance. *American Journal Of Political Science*, 49(2), 235-248. DOI: 10.1111/j.0092-5853.2005.00120.x
- Reyes, G., Scholz, M., & Smith, C. (2017). Beyond the “Win-Win”: Creating Shared Value Requires Ethical Frameworks. *California Management Review* 2017, Vol. 59(2) 142–167. DOI: 10.1177/0008125617695286
- Yoshino, M.Y & Rangan, U.S. (1995). *Strategic Alliances: An Entrepreneurial approach to Globalization*. Boston: Harvard Business School Press.
- Saunders, M, N, K., Lewis, P., & Thornhill, A. (2016). *Research methods for business students*. London: Pearson Education.
- Schoenmakers, W., & Duysters, G. (2006). Learning in strategic technology alliances. *Technology Analysis & Strategic Management*, 18(2), 245-264. DOI: 10.1080/09537320600624162
- SeaBOS A. (2019). The initiative. Seafood Business for Ocean Stewardship. Hentet 29.03.2019, fra: <http://keystonedialogues.earth/>
- SeaBOS B. (2019). Joint Statement from the 1st Keystone Dialogue SEAFOOD BUSINESS FOR OCEAN STEWARDSHIP. Hentet 29.03.2019, fra: <https://keystonedialogues.earth/wp-content/uploads/2016/12/Statement-signed.pdf>
- SeaBOS C. (2019). SCIENTIFIC BACKGROUND. The scientific starting point. Hentet 16.04.2019, fra: <https://keystonedialogues.earth/scientific-background/>
- SRC A. (2019). International seafood business commits to stronger sustainability efforts. Hentet 29.03.2019, fra: <https://www.stockholmresilience.org/research/research-news/2016-12-14-international-seafood-business-commits-to-stronger-sustainability-efforts.html>
- Stibbe, D.T., Reid, S., & Gilbert, J. (2018). Maximising the Impact of Partnerships for the SDGs; The Partnering Initiative and UN DESA. Hentet fra: https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/2564Maximising_the_impact_of_partnerships_for_the_SDGs.pdf
- Stockholm Resilience Centre (2015). What is resilience? An introduction to social-ecological research. Hentet fra: https://www.stockholmresilience.org/download/18.10119fc11455d3c557d6d21/1459560242299/SU_SRC_whatresilience_sidaApril2014.pdf
- Strande, M. (2018). Flasken til høyre kan gi 70 prosent mer gjenbruk. Hentet 17.02.2019 fra: <https://www.tu.no/artikler/flasken-til-hoyre-kan-gi-70-prosent-mer-gjenbruk/435986>
- Teece, D.J (2010). Business Models, Business Strategy and Innovation. *Long Range*

- Planning*, 43(2-3), 172-194. DOI: 10.1016/j.lrp.2009.07.003
- Vurro, C., Russo, A., & Perrini, F. (2010). Shaping Sustainable Value Chains: Network Determinants of Supply Chain Governance Models. DOI 10.1007/s10551-010-0595-x
- Wilsgaard, S. (2017). Enighet i EU om 65% materialgjenvinning innen 2035. Hentet 23.03.2019, fra: <https://www.avfallnorge.no/bransjen/nyheter/enighet-om-65-materialgjenvinning-innen-2035>
- Wójcik, P. (2016). How Creating Shared Value Differs From Corporate Social Responsibility. *Journal of Management and Business Administration*. Central Europe. Vol. 24, No. 2/2016: p. 32–55. DOI: 10.7206/jmba.ce.2450-7814.168
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6.utg.). Thousand Oaks: Sage publications.

9.0 Vedlegg

Vedlegg 1: Intervjuguide

Intervjuguide Norsk

Innledningsvis:

- Takke for oppmøte
- Bekrefte samtykke til lydopptak
- Bekrefte informasjon om datalagring
- Bekrefte informasjon om konfidensialitet og anonymitet
- Introdusere masteroppgave og problemstilling

Tema 1: Bærekraft:

- Hva er motivasjonen bak bedriftens fokus på bærekraft?
- Hvor lenge har dere fokusert på bærekraft i deres virksomhet?
- Hvorfor integrerte bedriften bærekraft i sine målsettinger, forretningsmodeller osv?

Tema 2: Motivasjon for inngåelse av samarbeid:

- Kan du fortelle litt om formålet med samarbeidet og hvordan samarbeidet bidrar til å løse bærekraftsproblemer?
- Hvorfor har din bedrift blitt med på dette samarbeidet?
- Hvor lenge har dere vært en del av samarbeidet?
- Hvilke forventninger har dere til samarbeidet?

Tema 3: Strukturelle sider ved samarbeidet:

- Kan du beskrive med egne ord formålet med samarbeidet?
- Har samarbeidets formål vært tydelig hele veien, eller har det utviklet seg over tid?
- Kan du beskrive hvordan organiseringen av samarbeidet er?
- Hvordan kommuniserer dere, og hvor ofte møtes dere?
- Hvordan bidrar samarbeidet til kunnskapsdeling, læring og kompetanseoverføring?
- Hvordan er fordeling mellom hvilken kunnskap/ erfaringer aktørene i alliansen bidrar med?
- Hvordan organiseres informasjon og kunnskap som deles på møter og samlinger? Skrives det ned eller er det mer muntlig mellom partene?
- Hvordan overfører dere erfaringer og kunnskaper som oppstår i samarbeidet tilbake til egen bedrift?
- Hvor villige synes du din bedrift er til å ta til seg den kunnskapen som oppstår i alliansen?
- Hva er din motivasjon til å dele kunnskap med andre? Hvorfor opptatt av å dele? (uavhengig at man får noe igjen for det).
- Hvordan er relasjonen til de andre bedriftene i samarbeidet? Hvordan vil du beskrive samarbeidsforholdet til de andre aktørene?
- I hvilken grad vil du si at dere har tillit til hverandre?

Tema 4: Endringer i egen bedrift

- Har dere gjort noen organisatoriske endringer innad i egen bedrift som et resultat av samarbeidet?
 - Har noen fått andre roller/beslutningsansvar?
 - Nye prosesser?
 - Andre leverandører?
 - Annet?

- Kan du gi noen eksempler på endringer i egen bedrift som har oppstått som resultat av samarbeidet? Hvordan var prosessen for å få gjennom dette endringsforslaget?
- Hvilken støtte føler du at ledelsen i egen bedrift viser til samarbeidet eller deg til representant i samarbeidet?

Tema 5: Refleksjoner rundt samarbeidet

- Hvilke erfaringer har dere fra tidligere samarbeid?
 - Er disse erfaringene noe dere har nytte av i dette samarbeidet?
- Utenom dette samarbeidet, har dere andre samarbeid som fokuserer på bærekraft? Isåfall, hvilke?
- Kan du nevne noe positivt samarbeidet har bidratt til, og hvorfor tror du dere har klart å realisere dette gjennom samarbeidet?
- Er det noe du mener burde endres i måten samarbeidet fungerer i dag? Isåfall hvorfor og hva?
- Hvorfor har dere valgt å samarbeide, fremfor å jobbe med dette alene? Hva vil du si er fordelene og ulempene med dette?
- Hvilke tanker eller vurderinger mener du andre bedrifter bør ta i betraktning før de inngår samarbeid for bærekraftsproblemer? Har du noen tips eller råd?

Tema 6: Interessenter

- Hvem er deres interessenter?
- Opplever dere noen utfordringer med at andre bedrifter i samarbeidet har andre interessenter som de vurderer som viktigere?

Intervjuguide engelsk

Introduction:

- Appreciate the company's participation
- Confirm whether the participant agree to recording
- Confirm information regarding data storage
- Confirm that confidentiality and anonymity in the paper
- Introduce master thesis and research question

Subject 1: Sustainability:

- What is your company's motivation for focusing on sustainability?
- For how long have you implemented sustainability in your company's agenda?
- Why did you choose to integrate sustainability in your companies' goals, business models, overall strategy etc?

Subject 2: Motivation for joining sustainability cooperation:

- Can you tell us about the purpose behind the collaboration and how this collaboration contributes to solving sustainability issues?
- What is the result or the desired outcome of this collaboration?
- Why did your company choose to be a part of this cooperation?
- How long have your company been a part of this collaboration?
- Did you have any expectations prior to this collaboration?

Subject 3: How the cooperation is structured:

- Will you say that the purpose of the collaboration has been clear from the beginning, or have it evolved over time?
- Can you describe how the collaboration is organized, regarding the structure of the collaboration. What is the degree of formalization etc.
- How do you your communication and how often do the companies involved meet?
- How does the collaboration contribute to increased knowledge in the field?
- Do the different actors contribute with even insight, knowledge and/or experience, or is there a difference in the degree of knowledge contribution?
- How do you organize/ store the information and knowledge you get from the other companies at meetings and gatherings? Do you write it down in reports etc, or is more verbally transmitted?
- How do you transfer new insight and knowledge from the cooperation back to your own company?
- In your opinion, how willing are your company to adapt the insights you get from the cooperation?
- What will you say are the motivation to share knowledge with the other the representatives in the cooperation? Are you motivated to share experience/insights regardless of what other companies share of their knowledge?
- How will you describe your relationship with the other companies, and the working environment between the representatives?
- To what degree will you say that you have trust among the representatives in the group?

Subject 4: Changes in own company

- Have you done any organizational changes within your company as a result of the cooperation?
For example:
 - Has anyone been given new responsibility?
 - Have you established any new processes?
 - Other suppliers?
 - Other examples?
- Can you give us any examples of changes in your own company that has occurred due the cooperation? How was the process of getting this change through the organization?
- How will you describe the support from the board of directors in your own company regarding this cooperation?

Subject 5: Reflections regarding the cooperation

- Do you have any experience from previous collaborations? Have these experiences been of any use in this collaboration? If yes, how?
- Besides this collaboration, which other corporations do you have that focus on sustainability? In so how, which?
- Can you tell us about any positive outcomes/changes/ and/or effects that the collaboration has contributed to? And why do you think you have managed to solve this through the collaboration?
- Is there anything you will say that needs to be changed in the way the collaboration is organized today? In that case, what and why?
- Why have you chosen to collaborate, instead of doing this on your own? What will say are the benefits and/or disadvantages of collaboration?
- Which advice will you give to other companies that are considering joining a similar collaboration that focusing on solving sustainability issues?

Subject 6: Stakeholders

- In a broader sense, who your stakeholders?
- Have you experienced any challenges regarding that fact that other companies in the collaboration might have defined different stakeholders as more important than you have?

Vedlegg 2: Bakgrunnsinformasjon om studien

Hei!

Vi er to studenter fra Norges Handelshøyskole som skriver masteroppgave denne våren. Vi skriver om samarbeid mellom bedrifter for å løse bærekraftsproblemer, og et av samarbeidene vi ser på er «Design for Gjenvinning».

Problemstillingen vi arbeider med er: «Hvilke driver er sentrale i et samarbeid med hensikt på å løse bærekraftsproblemer, og hvordan styre og organisere et slikt samarbeid?».

Bakgrunnen for problemstillingen er manglende litteratur på området, noe flere forskere påpeker. Vi har vært så heldige at vi har fått tildelt Sven A. Haugland som veileder, som er en av Norges fremste eksperter innenfor området allianser og nettverk.

Vi har allerede vært i kontakt med Grønt Punkt Norge, og andre samarbeidsbedrifter som har sagt ja til å bidra i vår masteroppgave. For å samle tilstrekkelig informasjon om et slikt samarbeid ønsker vi likevel og snakke med flere involverte bedrifter, og sender i den forbindelse en mail til dere i håp om at (navn bedrift) har lyst til å bidra i datainnsamlingen. For å gjøre dere tryggere på hva et slikt samarbeid vil innebære kan vi gi litt informasjon om oppgaven:

For å samle inn data til å besvare vår problemstilling ønsker vi å intervju en til to sentrale personer fra hver bedrift i samarbeidet. Intervjuet vil vare mellom 45-60 minutter (maks 60 minutter), og vi kan avholde intervjuet over telefon/videosamtale dersom det er ønskelig. All innsamlet informasjon vil selvfølgelig holdes konfidensielt, med mindre dere ønsker noe annet. Dere vil også få tilgang til oppgaven i ettertid. Oppgaven skal leveres 01.06.2019, dermed er det ønskelig å gjennomføre intervju(ene) i mars. Imidlertid, så er vi fleksible hvis dere har andre ønsker for gjennomføring. Dette kan vi avtale nærmere dersom dere ønsker å ta del i denne oppgaven.

Vi skjønner at dere har begrenset kapasitet til å bistå slik oppgaver, men håper likevel at dere finner denne oppgaven av interesse. Det er bare å kontakte oss, dersom dere lurer på noe mer.

Med ønske om en fortsatt fin dag!

Vennlig hilsen
Mariken og Marie

Mobil Mariken: 46422591
Mobil Marie: 45254807

Vedlegg 3: Informasjonsskriv NSD

Etter avtale på mail, har du takket ja til å delta i vårt forskningsprosjekt i samarbeid med Norges Handelshøyskole. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formålet til prosjektet er å avdekke hvilke drivere som er sentrale i et samarbeid med hensikt om å løse bærekraftsproblemer, og hvordan lykkes i å styre og organisere et slikt samarbeid. I prosjektet belyser vi ulike samarbeid med et slikt fokus, der vi intervjuer ulike bedrifter som representerer samarbeidet. Dette forskningsprosjektet er en del av masteroppgaven vår, ved Norges Handelshøyskole. Opplysningene i dette prosjektet vil kun brukes til oppgaven.

Hva innebærer det for deg å delta?

For å samle inn data til å besvare vår problemstilling ønsker vi å intervjuer en til to sentrale personer fra hver bedrift i samarbeidet. Intervjuet vil vare mellom 45-60 minutter (maks 60 minutter), og vi kan avholde intervjuet over telefon eller videosamtale. All innsamlet informasjon vil selvfølgelig holdes konfidensielt, med mindre du ønsker noe annet. Datainnsamlingen vil kun basere seg på de opplysningene vi får under intervju.

Vi vil gjerne ta lydopptak av intervjuet, med den hensikt at vi bedre kan transkribere intervjuet. På denne måten kan vi lettere gjengi opplysningene du gir oss korrekt, og opptakene vil bli slettet senest 01.06.2019. Det gjelder også annen informasjon som samles inn til dette prosjektet, eksempelvis mail, telefonnummer og navn på representant fra bedriften.

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

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. De eneste som vil få tilgang til opplysningene du gir oss, er i tillegg vår veileder Sven A. Haugland.

For at ingen uvedkommende får tilgang til personopplysningene dine, vil navnet og kontaktopplysningene dine erstattes med en kode som lagres på egen navneliste adskilt fra øvrige data. Lydopptakene vil lagres i passordbeskyttede mapper, og navnet på filen vil anonymiseres.

I publikasjonen av den endelige masteroppgaven vil du som enkeltperson ikke kunne spores. Vi vil oppgi navnet på samarbeidet, og hvilke bedrifter som er involvert, men hvilket utsagn og hva som blir sagt av representanter fra de ulike bedriftene vil holdes anonymt.

Dine rettigheter

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

- Innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg,
- Å få rettet personopplysninger om deg,
- Få slettet personopplysninger om deg,
- Få utlevert en kopi av dine personopplysninger (dataportabilitet), og

- Å sende klage til personvernombudet eller Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Etter intervjuet vil vi skrive et sammendrag med funn fra hvert enkelt intervju. I etterkant av intervjuet vil du få tilgang til ditt sammendrag for gjennomlesning, der du vil få mulighet til å komme med tilbakemelding og eventuelle ønskelige korrigeringer. Vi vil etterfølge dine ønsker slik at vi sikrer oss at du er enig og fornøyd med hvordan funnene fremstilles i oppgaven.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

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

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet “Samarbeid for å løse bærekraftsproblemer”, og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- Å delta i intervjuer. På Skype eller telefon.
- At intervjuet tas opp, men at opptak slettes innen 01.06.19.
- At personopplysninger anonymiseres, men at selskapsnavn fremkommer i oppgaven
- At mine personopplysninger lagres til og med prosjektslutt (01.06.19)

For å bekrefte/avkrefte ditt samtykke kan du svare på mailen informasjonsskrivet blir sendt fra (marroennig@gmail.com)

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

- Marie Rønning. Mail: marroenning@gmail.com. Telefon 45254807
- Mariken Aasen. Mail: mariken.bjaaland@gmail.com. Telefon 46422591
- Sven A. Haugland (Veileder). Mail: *Sven.Haugland@nhh.no*

Med vennlig hilsen

Mariken Aasen og Marie Rønning

Vedlegg 4: Utdrag innholdsanalyse

Bedrift Tine	
Kategori	Utsagn
Bærekraft	Respondenten forteller at Tine lenge har fokuset på bærekraft, og at bærekraft er en av kjerneverdiene til bedriften. Dette gjør det lett å få gjennomslag for beslutninger tilknyttet bærekraftsløsninger. Intervjuobjektet trekker frem at emballasjen har en bærekraftsdimensjon gjennom å forhindre matsvinn, og holder både kvaliteten og holdbarheten oppe, men likevel er det utfordringer til emballasjen og hva som gjør den gjenvinnbar.
Formål og Forventninger	Derfor ønsket Tine å bli med på Design for gjenvinning da de hadde lite kunnskap om hva som skjedde med emballasjen etter at produktet havnet hos kunden. Formålet med prosjektet var å få opp kunnskapsnivået slik at man kunne endre de emballasjetypene som ikke fungerte bra i gjenvinning. Respondenten forteller at de før samarbeidsprosjektet ikke visste nok om hvorvidt plasttypen var gjenvinnbar eller ikke <i>«Noen ganger kunne det være helt tilfeldig hva vi valgte, fordi vi visste hvilke ting som gjorde noe gjenvinnbart eller ikke. For å få opp kunnskapen på dette området ble vi med»</i> . Respondenten mener formålet har vært klart, og klarere enn i andre samarbeidsprosjekter, <i>«Vi har produkter som ikke lar seg gjenvinne, også skal vi prøve å få de gjenvinnbare gjennom kunnskapsheving og testing»</i> .
Strukturelle sider	Respondenten forteller at samarbeidet har bestått av noen møter for å få kunnskap om hva som var utfordringene. Videre dro bedriftene til et gjenvinningsanlegg, hvor de fikk mye innsikt i hva som ble sortert og ikke. Denne informasjonen dannet grunnlaget for resten av samarbeidet. Videre ble de delt inn i tre arbeidsgrupper. En gruppe så på problematikken med svart plast som maskinen ikke klarte lese eller sortere, en annen gruppe så på sleves og etiketter der etiketter laget av en annen plasttype enn selve flasken ødela for muligheten til sortering, mens den tredje arbeidsgruppen så på hvordan de kunne bruke gjenvunnet plast tilbake i produktene igjen. Bedriftene ble fordelt etter hva som var av relevans for de, da det er andre krav til emballasje som er i kontakt med mat. Det var derfor naturlig at samarbeidsbedriftene uten matproduksjon ble med i denne gruppen. I arbeidsgruppene jobbet de med emballaseløsninger fra egen bedrift, og så på hvor man kunne gjøre endringer. Deretter dro de på en studietur der man fikk sett hvordan emballasjen ble behandlet på ulike anlegg, både sorteringsanlegg, vaskeanlegg, gjenvinningsanlegg, og ha med egne produkter for å teste, både de opprinnelige, men også de man hadde arbeidet med i gruppene. Intervjuobjektet mener samarbeidet har vært rett på sak fra første møtet, hvilket har vært veldig bra da det har vært god fremgang og kunnskapsutbytte allerede fra start.

Måloppnåelse i samarbeidet	<p>Foruten om dette trekker respondenten frem samarbeidet som svært positivt da det har vært god fremdrift i samarbeidet frem til nå. <i>«At samarbeidet i stor grad baserte seg på praksis der medlemsbedriftene selv fikk ha med egen emballasje, utvikle og teste fikk opp interessen til de involverte. Slik testing bidro til mye kunnskap, både på egen emballasje, men også andre sine løsninger»</i>. Intervjuobjektet trekker frem at det er viktig å ha slike konkrete caser man kan jobbe med fra bedriftene, da dette også gjør det lettere å forankre endringsbehov internt i bedriften i etterkant, da man ser hva de faktiske resultatene for egne produkter er.</p>
Relasjoner	<p>Videre trekker intervjuobjektet frem relasjonene i samarbeidet som gode, da det er lett å samarbeide og dele, alle er nysgjerrige på de samme tingene, og man jobber ikke med konkurransesensitive områder. Dette har skapt en åpenhet mellom medlemmene, og bidratt til et fruktbart samarbeid der man er åpne for å dele med hverandre. Videre kjente mange i gruppen hverandre før, og ved at man har dratt på tur og opplevd noe sammen har det skapt god tillitt og gode samarbeidsrelasjoner i gruppen. En studietur gjør at man kjenner hverandre både personlig, i tillegg til at man deler ny kunnskap sammen. Dette har bidratt til å skape et samhold i gruppen. I tillegg arbeider man og er opptatt av samme fagfelt, hvilket gjør det lettere å stole på hverandre. Intervjuobjektet mener åpenheten i gruppen er bra, der man kan ringe hverandre individuelt og spørre om tips og råd.</p>
Kunnskap	<p>Respondenten trekker frem at samarbeidet har bidratt til at Tine har fått kunnskap de vet at er 100% oppdatert, fordi de selv har stått der og observert. Kunnskapsdelingen har stort sett vært muntlig, og spredt seg mellom deltakerne og emballasjemiljøet. Intervjuobjektet forteller også at Grønt punkt har også laget noen dokumenter om ulike materialer og hva som egner seg for gjenvinning i begynnelsen av prosjektet. Uten om det har ikke informasjonen eller kunnskapen samarbeidet har bidratt til blitt skrevet ned, men kunnskapen har spredt seg. Intervjuobjektet mener samarbeidet har bidratt til kunnskapsdeling fordi samarbeidsbedriftene har vært enig i at gjenvinningsgrad ikke er noe de konkurrer på. Dette skaper motivasjon til å dele, og gjør det mulig å være mer åpne og dele informasjon mellom hverandre. <i>«Hvis noen har funnet en god løsning for å gjøre emballasjen mer bærekraftig, så deler vi det mellom oss bedriftene»</i>. Videre jobber representantene fra de ulike bedriftene i samme fagfelt, hvilket intervjuobjektet bidrar til en delingskultur, da alle er veldig engasjerte på området. Respondenten mener også det er nyttig å være i en læringsprosess sammen der alle er i samme båt, hvilket gjør det lettere å være åpne med informasjon. <i>«Bedriftene har vært veldig likt på kunnskapsnivå, og vi har mer lært oss det meste sammen. Det har vært en fin måte å jobbe på»</i>.</p>

Endringer i egen bedrift	Hittil har samarbeidet gjort at Tine endrer når de skal lansere nye produkter. Der er gjenvinningsfokusert med fra start. Videre forteller intervjuobjektet at feltet fortsatt trenger mer kunnskap. Tine har endret noen produkter slik at plasten har blitt mer gjenvinnbar, men noen prosjekter er satt litt på vent da man trenger mer kunnskap. Likevel har Design for gjenvinning vært veldig positivt for Tine, og respondenten forteller at de har hatt bra utbytte av det. «Når vi begynte tror jeg ikke at jeg hadde visst hvor vi skulle begynne å lete etter denne kunnskapen, så det var veldig bra å ha noen som fasiliterte det».
Utfordringer	På hva som kunne blitt gjort bedre i samarbeidet trekker intervjuobjektet frem at det gjerne kunne vært mer informasjon. Respondenten er usikker på om det fortsatt er et prosjekt, eller om samarbeidet er avsluttet, da det er lenge siden de har fått noen ny informasjon eller opplysning om videre fremdrift.
Anbefalinger	Intervjuobjektet trekker frem at det er viktig å ha slike konkrete case man kan jobbe med fra bedriftene, da dette også gjør det lettere å forankre endringsbehov internt i bedriften i etterkant, da man ser hva de faktiske resultatene for egne produkter er.
Interessenter	Tine ønsker å fokusere på bærekraft for å møte krav fra kunder og andre interessenter da forbrukere i dag forstår mer av bærekraft og setter krav til hva de ønsker.

Vedlegg 5: Tillatelse NSD

NSD sin vurdering

 Skriv ut

Prosjekttittel

Hvilke drivere er sentrale i et samarbeid med hensikt om å løse bærekraftsproblemer, og hvordan lykkes i å styre og organisere et slikt samarbeid?

Referansenummer

164158

Registrert

06.03.2019 av Marie Rønning - Marie.Ronning@student.nhh.no

Behandlingsansvarlig institusjon

Norges Handelshøyskole / Institutt for strategi og ledelse

Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)

Sven Arne Haugland , Sven.Haugland@nhh.no, tlf: 55959464

Type prosjekt

Studentprosjekt, masterstudium

Kontaktinformasjon, student

Marie Rønning , marroenning@gmail.com, tlf: 45254807

Prosjektperiode

18.03.2019 - 01.06.2019

Status

07.03.2019 - Vurdert

 Chat med NSDs personvernrådgivere

Vurdering (1)

07.03.2019 - Vurdert

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet med vedlegg den 07.03.2019. Behandlingen kan starte.

MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til NSD ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilke type endringer det er nødvendig å melde:

https://nsd.no/personvernombud/meld_prosjekt/meld_endringer.html

Du må vente på svar fra NSD før endringen gjennomføres.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 01.06.2019.

LOVLIG GRUNNLAG

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

PERSONVERNPRINSIPPER

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

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

DE REGISTRERTES RETTIGHETER

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

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

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

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

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

Dersom du benytter en databehandler i prosjektet må behandlingen oppfylle kravene til bruk av databehandler, jf. art 28 og 29.

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

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

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

Lykke til med prosjektet!

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

[Chat med NSDs personvernrådgivere](#)

Vedlegg 6: Eksempel på mail-prosess i etterkant

Marie Rønning 

Masteroppgave - resultater

Til: 


Heil

Tusen takk for at du kunne stille til intervju i forbindelse med masteroppgaven vår :-)
Her kommer et utdrag fra ditt intervju, som vi ønsker å ta utgangspunkt i når vi skal fremstille resultater i oppgaven.
Kom gjerne med tilbakemeldinger dersom du ønsker at det er noe vi skal endre på.

Ha en fortsatt fin dag!
Vennlig hilsen Marie



Tine.docx

 
SV: Masteroppgave - resultater

Til: Marie Rønning

Hei.

Har lest igjennom, og kjenner igjen meningene 😊
Dette kan dere bruke videre.

Vennlig hilsen


TINE SA

<http://tine.no>