



Interessentdialog som kilde til ny kunnskap

En casestudie av Storebrand, TINE og Tryg

Av Cathrine Åsegg Hagen og Benedicte Holgersen

Veileder: Lars Jacob Tynes Pedersen

Utredning innen masterstudiet i økonomi og administrasjon,
Hovedprofil: Strategi og ledelse og Økonomisk styring.

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 innestår for de metoder som er anvendt, resultater som er fremkommet eller konklusjoner som er trukket i arbeidet.

Sammendrag

Med bakgrunn i en felles interesse for bedrifters samfunnsansvar, har vår motivasjon for masteroppgaven vært ønsket om å bidra med ny kunnskap om hvordan interessentdialog kan være verdifullt for bedrifter i praksis. I en verden som stadig endrer seg, mener vi kunnskap fra ulike interessentgrupper er essensielt for bedrifter som trenger viten om sine omgivelser. Formålet med denne studien har derfor vært å vinne ny innsikt i hvordan informasjon generert fra interessentdialog kan omdannes til relevante og verdiskapende kunnskapsressurser i bedrifter.

For å kunne tilegne oss denne innsikten ser vi nærmere på hvordan interessentkunnskap innhentes, absorberes og integreres hos de tre bedriftene Storebrand, TINE og Tryg. Vi belyser problemstillingen gjennom en utforskende casestudie med dybdeintervjuer av seks respondenter hos de tre casebedriftene. Bedriftene er valgt på bakgrunn av at de alle fremstiller seg selv som aktører som viser aktivt samfunnsansvar, og har utstrakt dialog med sine interessenter.

Studien tar utgangspunkt i interessenteori og interessentdialog, og benytter det dynamiske kapabilitetsperspektivet for å studere hvordan bedriften håndterer de ulike prosessene med å omdanne kunnskapsressurser. Studien viser at interessentkunnskap tjener som en verdifull ressurs hos de tre casebedriftene. Våre funn antyder et dynamisk samspill mellom bedriftenes prosesser for innhenting, absorbering og integrering av interessentkunnskap. Funnene indikerer at interessentkunnskap hovedsakelig innhentes gjennom bruk av ulike dialogverktøy, gjennom ustrukturert dialog og via bedriftenes nettverk og samarbeidsprosjekter. Videre synes kunnskapen å absorberes både i medarbeidernes daglige virke, og gjennom planlagte og strukturerte prosesser i etterkant av at dialogen har funnet sted. Interessentkunnskap må gjøres tilgjengelig for, og absorberes av, relevante beslutningstagere for at den skal integreres i bedriftens beslutningsprosesser. Det fremkommer at casebedriftene finner det hensiktsmessig å sikre dette gjennom involvering av medarbeidere som har behov for ny kunnskap.

Vi kan ikke konkludere med at interessentkunnskap omdannes til relevante kunnskapsressurser etter et fastsatt mønster. Dette er imidlertid heller ikke formålet med

studien. Funnene våre tyder på at kunnskap må gjennomgå de tre prosessene innhenting, absorbering og integrering for å kunne tjene som verdiskapende ressurs i bedriftens beslutningsprosesser. Imidlertid avdekker vi relativt store forskjeller mellom casebedriftene i hvordan disse tre prosessene foregår og håndteres. Vi foreslår følgelig flere lignende studier for på et bredere grunnlag å kunne beskrive omdannelsesprosessen for interessentkunnskap.

Forord

Denne masterutredningen er publisert ved CSI - Center for Service Innovation på NHH. CSI er finansiert gjennom tilskudd fra Norges Forskningsråd og har status som Senter for Forskningsdrevet Innovasjon (SFI).

Med bakgrunn i en felles interesse for bedrifters samfunnsansvar, har vår motivasjon for masteroppgaven vært ønsket om å bidra med ny innsikt og kunnskap om hvordan interessentdialog kan være verdifullt for bedrifter i praksis. Vår nysgjerrighet på hvordan interessentkunnskap kan fanges opp og omdannes til relevante kunnskapsressurser hos bedrifter har endt opp i en studie som vi selv har syntes det har vært svært spennende å jobbe med. Vi antar at interessentdialog vil bli et stadig viktigere verktøy for bedrifter, og at vår studie bidrar til en økt forståelse for hvordan bedrifter kan forvalte interessentdialogens kunnskapspotensial.

Vi vil takke våre respondenter fra casebedriftene Storebrand, TINE og Tryg, som gav av sin tid i en travel arbeidshverdag. Videre vil vi rette en stor takk til vår veileder, Lars Jacob Tynes Pedersen, som gjennom hele arbeidsprosessen har bidratt med gode råd og tilbakemeldinger, samt vært en reflektert og engasjert diskusjonspartner.

São Paulo, Brasil, 20. mai 2013

Bergen, Norge, 20. mai 2013

Cathrine Åsegg Hagen

Benedicte Holgersen

Innholdsfortegnelse

SAMMENDRAG	2
FORORD	4
INNHOLDSFORTEGNELSE	5
1. INTRODUKSJON	9
1.1 BAKGRUNN FOR PROBLEMSTILLINGEN.....	9
1.2 STUDIENS FORMÅL OG PROBLEMSTILLING.....	11
1.3 AVGRENSNINGER	12
1.4 DISPOSISJON.....	13
2. TEORETISK TILNÆRMING	14
2.1 BEGREPSAVKLARING	14
2.2 INTERESSENTDIALOG	16
2.2.1 <i>Bedrifters samfunnsansvar</i>	16
2.2.2 <i>Interessenteori</i>	17
2.2.3 <i>Interessentdialog</i>	19
2.3 DET DYNAMISKE KAPABILITETSPERSPEKTIVET	24
2.3.1 <i>Det ressursbaserte synet på bedriften</i>	25
2.3.2 <i>Teori om dynamiske kapabiliteter</i>	28
2.4 OPPSUMMERING AV TEORI	33
3. METODE OG DATAINNSAMLING	34
3.1 FØRSKNINGSDESIGN	34
3.1.1 <i>Tilnærming</i>	34
3.1.2 <i>Studiens formål og strategi</i>	35
3.1.3 <i>Valg av data og metoder</i>	36
3.2 DATAINNSAMLING OG ANALYSE	36
3.2.1 <i>Innsamling av data</i>	37
3.2.2 <i>Utvalg</i>	38
3.2.3 <i>Gjennomføring av intervjuer</i>	40
3.2.4 <i>Analyse av data</i>	41
3.3 KREDIBILITET	42

3.3.1	<i>Pålitelighet</i>	42
3.3.2	<i>Troverdighet</i>	43
3.3.3	<i>Overførbarhet</i>	44
3.3.4	<i>Overensstemmelse</i>	44
4.	PRESENTASJON AV CASEBEDRIFTER	46
4.1	STOREBRAND	46
4.1.1	<i>Samfunnsansvar i Storebrand</i>	46
4.1.2	<i>Interessentdialog i Storebrand</i>	47
4.2	TINE	48
4.2.1	<i>Samfunnsansvar i TINE</i>	48
4.2.2	<i>Interessentdialog i TINE</i>	49
4.3	TRYG	49
4.3.1	<i>Samfunnsansvar i Tryg</i>	50
4.3.2	<i>Interessentdialog i Tryg</i>	50
4.4	RELEVANTE LIKHETER OG FORSKJELLER MELLOM CASEBEDRIFTENE	51
5.	RESULTATER	53
5.1	INTERESSENTDIALOG	53
5.1.1	<i>Ulike former for dialog</i>	54
5.1.2	<i>Interessentdialog og innovasjon</i>	55
5.2	PROSESSER FOR OMDANNING AV INTERESSENTKUNNSKAP	56
5.2.1	<i>Innhente interessentkunnskap</i>	56
5.2.2	<i>Absorbere interessentkunnskap</i>	61
5.2.3	<i>Integrere interessentkunnskap</i>	64
5.2.4	<i>Oppsummering av resultater</i>	69
6.	ANALYSE	71
6.1	HVORDAN INNHENTES INTERESSENTKUNNSKAP?	71
6.1.1	<i>Dialogverktøy</i>	72
6.1.2	<i>Ustrukturert dialog</i>	73
6.1.3	<i>Nettverk, samarbeidsprosjekter og partnerskap</i>	74
6.1.4	<i>Det handler om å involvere</i>	75
6.2	HVORDAN ABSORBERES INTERESSENTKUNNSKAP?	76
6.2.1	<i>Planlagte prosesser og struktur</i>	76

6.2.2	<i>Interaksjon i daglig virke</i>	78
6.2.3	<i>Kunnskap akkumuleres over tid</i>	79
6.3	HVORDAN INTEGRERES INTERESSENTKUNNSKAP?.....	79
6.3.1	<i>Involvering av beslutningstakere</i>	79
6.3.2	<i>Kunnskapen må gjøres tilgjengelig</i>	81
6.4	EN DYNAMISK PROSESS	83
6.5	RESULTATENE SETT I EN BREDERE SAMMENHENG	84
7.	AVSLUTNING	85
7.1	KONKLUSJON	85
7.2	IMPLIKASJONER	87
	LITTERATURLISTE	90
	VEDLEGG	98
I.	INTERVJUGUIDE	98

Figurliste

Figur 1: Faser i en interessentdialog.	21
Figur 2: Hoveddimensjoner og hovedtyper av dynamiske kapabiliteter.....	30
Figur 3: Respondenter.	40
Figur 4: Oppsummering av resultater for innhenting av interessentkunnskap.....	56
Figur 5: Oppsummering av resultater for absorbering av interessentkunnskap.....	62
Figur 6: Oppsummering av resultater for integrering av interessentkunnskap.....	65
Figur 7: Oppsummering av prosessen for omdanning av interessentkunnskap.....	70

1. Introduksjon

I dette kapittelet presenteres bakgrunnen for studien. Deretter introduseres problemstillingen og studiens formål, samt avgrensninger knyttet til våre valg vedrørende metodisk og analytisk behandling av data. Avslutningsvis gis en oversikt over utredningens disposisjon.

1.1 Bakgrunn for problemstillingen

I dagens samfunn blir kunnskap ansett som grunnlaget for økonomisk vekst. Den nye virkeligheten betegnes som det globaliserte kunnskapssamfunnet, og er preget av høyere turbulens, økt kompleksitet og tvetydighet (Johannessen & Olsen, 2009). Som navnet tilsier, har kunnskapsøkonomien medført et økende fokus på kunnskap som et avgjørende virkemiddel for å utvikle og opprettholde verdiskapningen i virksomheter. I overgangen fra industrisamfunnet til kunnskapssamfunnet har produksjonsmidlene flyttet seg fra muskelkraft til hjernekraft. Samtidig representerer kunnskap, kreativitet og kompetanse bedriftens viktigste suksessfaktorer (Hagen & Steiro, 2001). Utviklingen beskrives gjerne som den tredje kunnskapsrevolusjonen (Nordström & Ridderstråle, 2000).

Kunnskapsøkonomiens inntog har ført til at bedrifter må se på kunnskapsinnhenting med nye øyne. Bedrifters kunnskapsgrunnlag har blitt endret som følge av at informasjonsteknologi har gjort informasjon lettere tilgjengelig for alle aktører (Johannessen & Olsen, 2009). Følgelig har det globale kunnskapsnivået økt, og informasjon spres raskt samtidig som kunnskapsintensiteten i produksjon av varer og tjenester øker. Gerstner (2002) hevder at globalisering vil lede til overkapasitet, noe som innebærer at vinnerne ikke nødvendigvis vil være de største aktørene, men de som er best tilpasset omgivelsene. I markeder preget av hurtige endringer og økt konkurranse er det å henge med på utviklingen blitt vinn eller forsvinn. Kontinuerlig overvåking av omgivelsene gjennom å innhente kunnskap fra eksterne aktører er derfor helt essensielt for bedriftens konkurranseevne (Kunnskapsdepartementet, 2000).

Kunnskap er en dynamisk ressurs som blant annet utvikles gjennom å bygge kunnskapsnettverk (Nordhaug, 1993). Kontinuerlig tilførsel av denne ressursen krever interaksjon med omgivelsene. Bedriften må lære å forstå behov, forventinger og verdier hos aktører som tidligere har vært ansett som eksterne; interessenter. Evne til å håndtere relasjoner med ulike interessentgrupper, og samtidig effektivt kanalisere utfallet av disse relasjonene til sentrale beslutningsprosesser, kan være avgjørende for bedriftens lønnsomhet og konkurranseevne (Crane, Matten, & Moon, 2008). I denne sammenhengen blir det interessant å se nærmere på potensialet til interessentdialog som kilde til ny kunnskap.

Litteraturen viser til flere ulike studier av fenomenet interessentdialog (se blant annet Scholes & Clutterbuck, 1998; Kaptein & Van Tulder, 2003; Hart & Sharma, 2004). Disse er derimot i liten grad knyttet til skapelsen av nye kunnskapsressurser (Ayuso, Rodriguez, & Ricart, 2006). En studie som berører denne problemstillingen er utført av Ayuso et al. (2006). Den viser at bedriften må evne å håndtere to simultane prosesser for å kunne utvikle produkter og tjenester i tråd med behov og forventninger fra omgivelsene; interessentdialog og integrering av interessentkunnskap. Studien konkluderer med hvilke organisatoriske forutsetninger bedriften trenger for å kunne utvikle denne evnen. Den sier derimot ingenting om hvordan bedriften faktisk omdanner interessentkunnskap til relevante kunnskapsressurser som benyttes i beslutningsprosesser. For at bedrifter bedre skal kunne nyttiggjøre seg av interessentdialog som kilde til kunnskap, mener vi det er behov for dypere innsikt i hvordan denne omdannelsesprosessen foregår.

Hvilke megatrender som vil forme bedrifter og forretningsvirksomhet i fremtiden, vet vi ikke. Det vi imidlertid vet er at kunnskapshåndtering vil spille en viktig rolle, og at det fremdeles vil handle om å se forretningsmuligheter med de menneskene og i de samfunn som bedriften er i kontakt med. Vi antar at interessentdialog vil bli et stadig mer verdifullt verktøy for bedrifter, og at vår studie bidrar til en økt forståelse for hvordan bedrifter kan forvalte interessentdialogens kunnskapspotensial.

1.2 Studiens formål og problemstilling

Denne masteroppgaven er et studie av fenomenet interessentdialog. Studien er begrunnet i at vi trenger å vite mer om hvordan informasjon generert fra interessentdialog kan tjene som relevante kunnskapsressurser hos bedrifter.

For at en bedrift skal kunne nyttiggjøre seg av ny informasjon må den tolkes og bearbeides av medarbeiderne før den kan tjene som beslutningsstøtte i bedriftens beslutningsprosesser. Først når dette skjer har medarbeiderne nytte av informasjonen i form av ny kunnskap, slik at den kan tjene som en verdiskapende ressurs (Bredal, 2002; Cohen & Levinthal, 1990). Informasjon generert fra interessentdialoger må med andre ord omdannes til relevant interessentkunnskap. Det å gjennomføre interessentdialog i seg selv er på denne måten ikke tilstrekkelig for å bidra til verdiskaping (Ayuso et al., 2006).

Evne til å tolke og bearbeide ny informasjon forutsetter at bedriften både forstår informasjonen og deretter kanalisere relevant kunnskap til riktig beslutningsprosess. Det synes med andre ord nødvendig at bedriften håndterer en rekke prosesser for at informasjon fra interessentdialog skal kunne generere verdiskapende kunnskapsressurser. Det blir viktig å forstå hvordan en slik omdannelsesprosess foregår, og vi har stilt følgende problemstilling:

” Hvordan omdannes interessentkunnskap til relevante kunnskapsressurser for bedriftens beslutningsprosesser? ”

Flere studier knytter bedriftens håndtering av læring- og kunnskapsprosesser til utvikling av bedriftens innovasjonsevne (Ayuso et al., 2006; Grant, 1996; Zollo & Winter, 2002). Disse studiene ser altså på hva som skal til for å utvikle *evne* til å omdanne kunnskapsressurser. Studiene sier derimot lite om hvordan selve omdannelsesprosessen foregår (Verona & Ravasi, 2003). Verona og Ravasi (2003) sin studie av bedriftens innovasjonsevne ser nærmere på akkurat dette. Forskerne viser hvordan bedriften må utvikle evner som tillater innhenting og absorbering av ny kunnskap i bedriften, slik at bedriften klarer å tilegne seg ny informasjon og prosessere denne. For å kunne være innovativ må bedriften i tillegg utvikle evner som tillater kombinerings av ulike kunnskapskomponenter spredt rundt om i organisasjonen. Verona og Ravasi (2003) viser hvordan disse to organisatoriske

kapabilitetene, eller evnene, øker utnyttelsen av bedriftens ressurser og tillater innovasjon. Ressursene som vektlegges er bedriftens medarbeidere, strukturer, insentivsystemer og bedriftskultur.

For å kunne studere hvordan prosessen med å omdanne interessentkunnskap foregår, har vi på bakgrunn av Verona og Ravasi (2003) sin studie, tatt utgangspunkt i tre ulike kunnskapsprosesser. Det har gitt oss følgende forskningsspørsmål:

- 1) Hvordan *innhentes* interessentkunnskap?
- 2) Hvordan *absorberes* interessentkunnskap?
- 3) Hvordan *integreres* interessentkunnskap?

Innhenting av interessentkunnskap innebærer å gå i dialog med interessenter, få tilgang på deres kunnskap og bringe denne tilbake til bedriften. Absorbering av interessentkunnskap foregår når informasjon bearbeides og tolkes slik at man tilegner seg riktig forståelse. Videre innebærer det å integrere at man benytter den absorberte kunnskapen i bedriftens beslutningsprosesser (Verona & Ravasi, 2003). Vi vil heretter omtale informasjon innhentet fra interessenter som interessentkunnskap. Interessentkunnskap vil tjene som informasjon i bedriften frem til den er omdannet til relevante kunnskapsressurser.

1.3 Avgrensninger

I denne oppgaven studerer vi interessentdialog som fenomen og hvordan interessentkunnskap innhentes, absorberes og integreres i bedrifters beslutningsprosesser. Vi har valgt ikke å fokusere på utfallet av disse beslutningsprosessene, da det er selve omdanningen av interessentkunnskap vi er opptatt av. Det vil si at vi ser på *hvordan* kunnskapen implementeres, og ikke hva implementeringen leder til. Når vi belyser beslutningsprosesser hvor interessentkunnskap er benyttet, hender det imidlertid at utfallet beskrives i korte trekk. Vi mener dette kan gi leser en mer helhetlig forståelse av hvordan prosessen fungerer i praksis.

For å studere hvordan interessentkunnskap integreres i bedriften, har vi sett nærmere på innovasjonsprosesser hos de tre casebedriftene. Valget er gjort på bakgrunn av at innovasjonsprosesser er svært kunnskapsintensive, og gjerne baseres på kunnskap fra bedriftens omgivelser. Dersom vi hadde undersøkt andre former for beslutningsprosesser kunne dette potensielt gitt oss andre funn.

Det at vi studerer interessentdialog som fenomen, innebærer at vi observerer ulike aspekter ved forretningsdriften. Dette handler om alt fra menneskelige relasjoner til strategiarbeid og økonomisk styring. Våre observasjoner kan derfor knyttes til og forklares ved bruk av andre teoretiske tilnærminger enn den vi har valgt. Det at vi har valgt å benytte interessentteori og teori om dynamiske kapabiliteter utgjør på denne måten en avgrensning i seg selv.

1.4 Disposisjon

Utredningen består av til sammen syv kapitler, inkludert dette introduksjonskapittelet. Kapittel to presenterer studiens teoretiske tilnærming, i tillegg til å ta for seg relevante begrepsdefinisjoner. Kapittel tre beskriver utredningens metodiske fremgangsmåte, mens kapittel fire gir en introduksjon til studiens tre casebedrifter. I kapittel fem presenterer vi våre resultater, som analyseres og knyttes opp til utredningens teoretiske grunnlag i kapittel seks. Her søker vi å besvare vår problemstilling. Avslutningsvis oppsummeres utredningen i kapittel syv ved å presentere konklusjon og implikasjoner av våre funn.

2. Teoretisk tilnærming

I dette kapitlet introduseres utredningens teoretiske grunnlag. Først presenteres sentrale begreper som benyttes i studien. Deretter presenteres teoretiske aspekter knyttet til interessentdialog som fenomen. Videre beskrives utviklingen av det dynamiske kapabilitetsperspektivet og hvordan det knyttes til kunnskapsprosesser, før vi avslutter med en kort oppsummering av kapitlet.

2.1 Begrepsavklaring

Dialog kan defineres som et verbalt samspill der to eller flere deltagere deler erfaringer, ideer eller innsikter (Isaacs, 1999). Dialoger kan være muntlige eller skriftlige, spontane eller planlagte, tematisk åpne eller ha et avgrenset tema. En interessentdialog kan derfor beskrives som dialog mellom representanter fra en bedrift og representanter fra en eller flere interessentgrupper.

Innovasjon innebærer å utvikle og ta i bruk en nyskaping (Gausdal, 2008). En ny idé eller oppfinnelse blir ikke regnet som en innovasjon før den kommer til praktisk anvendelse (Nærings- og Handelsdepartementet, 2008).

Interessentkunnskap brukes for å beskrive utfallet av gjennomførte interessentdialoger. Slik interessentkunnskap vil tjene som informasjon i bedriften frem til den er omdannet til relevante kunnskapsressurser (Bredal, 2002; Cohen & Levinthal, 1990). Deretter vil interessentkunnskapen kunne bidra til bedriftens verdiskaping ved at den integreres i bedriftens beslutningsprosesser (Ayuso, Rodriguez, & Ricart, 2006).

Kunnskap kan defineres som informasjon kombinert med erfaring, kontekst, fortolkning, refleksjon, intuisjon og kreativitet (Gottschalk, 2004). Informasjon blir til kunnskap gjennom å bearbeides i menneskets hjerne, for deretter å bli informasjon igjen når den kommuniseres til andre. Grunnet at informasjonen tolkes, kan mennesker få ulike kunnskap fra samme

informasjon (Gottschalk, 2004). I denne oppgaven skiller vi ikke mellom taus og eksplisitt kunnskap, da dette ikke er nødvendig for å belyse problemstillingen.

Kunnskapsinnhenting blir her brukt om at bedriften henter informasjon fra sine omgivelser. Kunnskapsinnhenting kan skje bevisst, ved at bedriften aktivt søker informasjon utenfor sine grenser, eller ubevisst, ved at medlemmer av organisasjonen tilegner seg ny innsikt gjennom interaksjon med omgivelsene (Bredal, 2002).

Kunnskapsabsorbering blir her brukt om å gjenkjenne verdi av ny informasjon, tolke og forstå informasjonen og blande den med eksisterende kunnskap. Kunnskapsabsorbering er en kontinuerlig prosess, hvor ny kunnskap tilføres og bidrar til å endre eksisterende kunnskap (Bredal, 2002).

Kunnskapsintegring foregår når kunnskapen anvendes i organisatoriske beslutningsprosesser. Dette innebærer at kunnskapen settes aktivt i arbeid for å tjene som en verdiøkende ressurs (Zahra & George, 2002a).

Kunnskapsdeling innebærer å utveksle kunnskap med andre mennesker, noe som kan foregå både formelt og uformelt (Nonaka & Takeuchi, 1995). Formell kunnskapsdeling foregår innenfor arbeidets formelle rammer, eksempelvis i møter eller i databaser. Uformell kunnskapsdeling foregår utenfor de formelle rammene, eksempelvis i samtaler på fritiden. Når vi refererer til kunnskapsdeling, inkluderer dette både det formelle og det uformelle.

Kunnskapsspredning blir her brukt om å spre kunnskap via formelle eller uformelle kanaler i bedriften. Forskjellen fra kunnskapsdeling er at man ikke benytter dialog. Man vet dermed ikke om kunnskapen blir fanget opp og benyttet av mottaker (Bredal, 2002).

Læring vil si å tilegne seg ny kunnskap og utvikle ny kompetanse. Det skilles mellom kognitiv læring (informasjonsbehandling, som å lese en lærebok) og erfaringsbasert læring, der man lærer av egne eller andres handlinger (Nonaka & Takeuchi, 1995).

Organisasjonskultur kan defineres som de sett av felles delte normer, verdier og virkelighetsoppfatninger som utvikler seg i en organisasjon når menneskene samhandler med hverandre og omgivelsene (Bang, 1995).

Organisasjonsstruktur kan beskrives som hvordan organisasjonen er oppbygd og designet for de oppgaven den skal løse. Jacobsen og Thorsvik (2009) beskriver struktur som organisasjonens arkitektur, hvor de grunnleggende elementene består av ansvarsfordeling, hovedoppgaver, fordeling av autoritet, styresett, kontroll og hvordan oppgaver koordineres.

Ustrukturert dialog brukes i denne oppgaven om dialog med interessenter der kunnskapsinnhenting ikke er den overordnede målsetningen. Vi anser dette for å kunne foregå i form av tilfeldige møter med interessenter, som for eksempel på en konferanse, men også planlagte dialoger hvor bedriften eksempelvis har omdømmeformål.

2.2 Interessentdialog

Teori om interessentdialog befinner seg innenfor en ramme av samfunnsansvar generelt, og interessenteori spesielt. Dette skyldes at bedrifters samfunnsansvar handler om å ta hensyn til samfunnet bedriften er en del av. For å evne å ta slike hensyn, er bedriften avhengig av kunnskap om interessenters behov. Interessentdialog gir bedriften muligheten til å gjøre seg kjent med interessentenes forventninger, og på denne måten viser bedrifter samfunnsansvar (Meling, 2002).

2.2.1 Bedrifters samfunnsansvar

Debatten om næringslivets samfunnsansvar handler om bedrifters rolle i en bredere samfunnsmessig sammenheng (Lockett, Moon, & Visser, 2006). Selskaper påvirker samfunnet hvor de opererer, og kan følgelig sies å ha et ansvar som går utover lønnsom verdiskaping (se blant annet Wood, 1991; Matten & Moon, 2005; Lockett et al., 2006). Noen av de mest pressende spørsmålene i vår tid knyttes til rask globalisering, klimaendringer, folkehelse og bærekraft, og følgelig ser vi stadig økende behov for bedrifter som tar samfunnsansvar og driver forretningsvirksomhet miljøvennlig. Mange oppgaver i en globalisert verden kan bare løses gjennom aktivt samarbeid med de ledende økonomiske aktørene (Utenriksdepartementet, 2010). Bedrifters samfunnsansvar har det siste tiåret følgelig klatret stadig høyere på den internasjonale dagsordenen (Midttun, 2007). Det har

vokst frem som en megatrend i næringslivet, og har ifølge forskerne Crane et al. (2008) blitt en sentral forretningsagenda med global utstrekning.

Begrepet Corporate Social Responsibility, CSR, brukes på ulike måter og i ulike sammenhenger, og det finnes ingen global definisjon av begrepet og implikasjonene det har for forretningsdrift (se blant annet Carroll, 1999; Moir, 2001; McWilliams et al., 2006). De mange ulike definisjonene av CSR springer ut av ulike perspektiver, men en viktig fellesnevner er at bedrifter tillegges et ansvar for å bidra til samfunnets fellesskap (se blant annet McWilliams et al., 2006; Lockett et al. 2006). Nærings- og handelsdepartementet (2013) har definert bedrifters samfunnsansvar på følgende måte:

” Samfunnsansvar innebærer at bedrifter integrerer sosiale og miljømessige hensyn i sin daglige drift og i forhold til sine interessenter. Samfunnsansvar innebærer hva bedriftene gjør på en frivillig basis utover å overholde eksisterende lover og regler i det landet man opererer. ”

Historisk har diskusjonen om bedrifters samfunnsansvar vært preget av to motstridende syn på begrepets implikasjoner for forretningsdrift. Kritikerne argumenterer for at bedrifters eneste samfunnsansvar er å skape profitt for eierne innenfor lovens rammer (Friedman, 1970; Jensen, 2001). Tilhengerne, på den annen side, hevder at bedrifter også har et langsiktig og utvidet ansvar for at samfunnet som helhet når sine mål (Meling & Jenssen, 2002). Middelveien mellom disse innebærer at bedrifter har et betydelig ansvar for å ta vare på alle legitime interessenter som påvirkes av virksomheten (Freeman, 1984). Dette synet er i dag rådende i organisatorisk teori og i praksis (Jørgensen & Pedersen, 2011).

2.2.2 Interessenteori

Interessentperspektivet vektlegger at bedrifter må ta hensyn til og håndtere sine interessenter. Dette henger tett sammen med utøvelsen av samfunnsansvar, som handler om bedriftens forhold til dens omgivelser. Interessenthåndtering beskrives følgelig som bedriftens viktigste verktøy for å knytte forretningsstrategi til samfunnsansvar (Mitchell et al., 1997; Moir,

2001). Dette perspektivet øker behovet for å integrere interessenters behov i bedriftens beslutningsprosesser, men CSR og interessenthåndterings udefinerte natur gjør det vanskelig å operasjonalisere slike initiativer (Pedersen, 2003).

Interessentbegrepet ble først introdusert av R. Edward Freeman (1984), i boken *Strategic Management – A Stakeholder Approach*, hvor han definerte interessenter som:

” Any group or individual who can affect or is affected by, the achievement of the firm’s objectives. ” (s. 46)

Freemans definisjon impliserer et tosidig forhold mellom bedriften og dens interessenter (Meling, 2002). Definisjonen baserer seg på den empiriske virkelighet at selskaper i realiteten kan påvirke eller påvirkes av nesten alle, og har følgelig blitt kritisert for å favne for bredt (Pedersen, 2003). I forsøket på å skape mer konkrete definisjoner har flere forskere modifisert Freemans definisjon. Imidlertid regnes fortsatt den brede definisjonen som grunnlaget for dagens interessenteori. Uavhengig av om interessentbegrepet defineres smalt eller bredt, legges det til grunn at organisasjoner skal adressere interessenters behov og forventninger (Andriof, Waddock, Husted, & Rahman, 2002).

Interessenthåndtering handler om hvordan bedrifter engasjerer seg med sine interessenter på ulike måter som en del av prosessen med å møte deres forventninger (Mitchell, Agle, & Wood, 1997). Bedriftens strategi og virksomhet vil påvirke og ha konsekvenser for flere ulike interessentgrupper, deriblant lokalbefolkningen, kunder, eiere, ansatte og frivillige organisasjoner. For å kunne ivareta disse aktørene på en best mulig måte, og i tillegg unngå konflikter, er det viktig for bedriften å avdekke hvem interessentene er, hva de representerer og hvordan man skal behandle dem. Bedriftens tilnærming til dens interessenter er en funksjon av interessentenes samlede påvirkning (Mitchell, Agle, & Wood, 1997). Som en konsekvens har interessentforskningen hovedsakelig fokusert på å identifisere hvem interessentene er og hvilken innflytelse de utfører (Andriof, Waddock, Husted, & Rahman, 2002). Interessenteori i seg selv sier imidlertid ingenting om hvem som fortjener bedriftens oppmerksomhet, men er et verktøy for å analysere bedriftens relasjoner til interessenter.

Den beste måten å få kunnskap om interessenters forventninger og behov er i følge Meling (2002) å gå i direkte kontakt med dem. Dialogen kan fungere som et verktøy for å avdekke skjæringspunktet mellom lokalsamfunnets behov og selskapets kompetanse (Meling, 2002). I det neste kapitlet fokuserer vi på teori knyttet til interessentdialog som fenomen. Dette for å gi et innblikk i hva begrepet innebærer, og hvordan dialog med interessenter kan foregå hos bedrifter.

2.2.3 Interessentdialog

” Interessentdialog er en prosess hvor en institusjon inngår dialog med personer eller organisasjoner som har interesse i virksomheten. Det handler om å kommunisere med interessenter på en måte som tar hensyn til deres synspunkter. Det betyr ikke å involvere dem hver beslutning, eller at enhver forespørsel fra interessenter vil bli oppfylt. Det betyr at interessenters innspill bør vurderes nøye. ”
(Europakommisjonen, 2012).

Dialog kan forstås som en utveksling av synspunkt og meninger. Heller enn et forsøk på å påvirke eller utøve makt overfor andre, fokuserer dialog på å lytte, uttrykke skjulte antagelser, fokusere på felles interesser og søke etter felles løsninger (Isaacs, 1999). En interessentdialog kan beskrives som dialog mellom representanter fra en bedrift og representanter fra en eller flere interessentgrupper. Ifølge Macfarlane og McIntosh (2000) har den direkte kontakten, eller dialogen, blitt en av de viktigste prosessene innenfor arbeidet med bedriftens interessenter. Interessentdialogen gir den samfunnsansvarlige strategien en forankring i bedriften (Carson & Kosberg, 2003). En slik dialog kan være av verdi for selskapet på flere måter, blant annet gjennom at man får tilgang til nødvendig kunnskap og informasjon som vil øke kvaliteten i beslutningsprosesser (Collective Leadership Institute, 2011).

Selv om det foregår daglig dialog mellom bedriftens ledere, de ansatte, leverandører og kunder, har man innenfor strategi og ledelse de siste årene blitt mer opptatt av de mer strukturerte dialoginitiativene (Meling, 2002). Den økende interessen skyldes endrede

oppfatninger både i samfunn og næringsliv om hvilken rolle den moderne bedrift skal spille. I tillegg blir ledere i stadig større grad klar over viktigheten av immaterielle ressurser, eksempelvis kunnskap, for verdiskapning (Meling, 2002).

2.2.3.1 Ulike former for interessentdialog

Det finnes mange ulike former for interessentdialog, og hvilke typer som benyttes avhenger av faktorer som formål med dialogen, problemstilling, selskap, bransje og land. En måte å differensiere mellom ulike typer interessentdialog er å skille mellom grad av involvering (Macfarlane & McIntosh, 2000). Vanligvis skiller man mellom de to hovedtilnærmingene konsultasjon og deltakelse (Meling, 2002). Ved *konsultasjon* skaffer bedriften seg innsikt i interessentenes forventninger og oppfatninger knyttet til bedriftens policyer, planer eller prosjekter. Dette er i utgangspunktet en toveiskommunikasjon, men det er bedriften som i hovedsak kontrollerer informasjonsstrømmen og beslutningsprosessen (Meling, 2002). Konsultasjon av ulike interessenter er i dag blitt vanlig praksis blant norske bedrifter. Eksempler på slike dialoger er spørreundersøkelser, intervjuer, workshops, fokusgrupper, online-dialoger og ad hoc-dialoger om konkrete problemstillinger.

Deltagelse er en prosess som innebærer aktiv involvering av interessenter. Dette innebærer at interessentene får en viss kontroll over hva som skjer med informasjonen, samt mulighet til å påvirke deler av beslutningsprosessen (Meling, 2002). Former for dialog som involverer interessenter direkte i bedriftens beslutningsprosesser krever mer åpenhet og engasjement fra bedriftens side, noe som innebærer større risiko (Macfarlane & McIntosh, 2000). Håndtert på riktig måte kan imidlertid langtidseffekten være mer innovativ og bærekraftig (Meling, 2002). Eksempler på deltagelse er gjentatte dialoger, partnerskap og samarbeidsprosjekter.

Man kan videre kategorisere en interessentdialog etter om kommunikasjonen er direkte eller indirekte, eller om den involverer to eller flere deltagere (Daub, Karlsson, & Stiller, 2006). En tysk studie av interessentdialog utført av ECC Group (2004) viste at åpne diskusjoner mellom selskap og interessenter var ansett som "best practice", og ble benyttet av 82.5 prosent av de studerte selskapene. Et slikt forum muliggjør direkte interaksjon, hvor spørsmål og meninger kan diskuteres uten forsinkelse. Ofte leder slik interaksjon til at selskaper får innsikt i og vurderer saker som de ikke har fokusert på tidligere. Flere studier

viser at toveiskommunikasjon i form av fokusgrupper, paneldiskusjoner workshops etc., ofte er mer effektivt og gir selskapet mer kunnskap relativt til enveiskommunikasjon i form av internettplattformer, spørreskjema og lignende (Daub et al., 2006).

Faser i en interessentdialog

”The Dialogic Change Model”, laget av The Collective Leadership Institute (2010), CLI, er utviklet basert på erfaring med implementering av interessentdialoger. Modellen deler interessentdialogprosessen inn i fire faser: (1) *Utforskning og konsultasjon*, (2) *Forberedelse*, (3) *Implementering og evaluering*, og (4) *Oppfølging* (se figur 1: Faser i en interessentdialog).

Figur 1: Faser i en interessentdialog.



(1) *Utforskning og konsultasjon:* Før det opprettes en interessentdialog må selskapet identifisere problemstillingen og hvilken type informasjon det søker (Palazzo, 2010). Bedriften må avgjøre hvilke interessenter den vil involvere, hvilke saker den ønsker å diskutere, samt hva som vil være formålet med dialogen (CLI, 2010). Sentralt i denne fasen er tillits- og relasjonsbygging, samt å skape forståelse for behovet og formålet med dialog.

(2) *Forberedelse:* Denne fasen fokuserer på å finne passende struktur og et system for gjennomføring av dialogen, og initiativet går over til å være en formalisert prosess (CLI, 2010). Selskapet avgjør hvilken grad av deltagelse og hvilken kommunikasjonsform de ønsker å inngå med interessentene. Partene på begge sider av dialogen identifiseres, og selskapets representanter kommer vanligvis fra avdelinger relatert til temaet som skal diskuteres (Palazzo, 2010).

(3) *Gjennomføring av dialogen:* I den tredje fasen gjennomføres den faktiske dialogen. Det er viktig å opprette et system for overvåking av interessentdialogen for å sikre dokumentering og læring (Palazzo, 2010). Å enes om mål og forventninger gir en plattform for handling og veileder partene i prosessen. En viss åpenhet og tvetydighet er imidlertid viktig for å avdekke kreative, nye ideer, og også for å evne å absorbere ny kunnskap eller endre situasjoner (Palazzo, 2010). Dersom interessentdialogen aldri beveger seg forbi stadiet for diskusjon og utveksling av ideer, kan dette være et tegn på at selskapet ikke er villig til å implementere faktiske endringer, eller evner å integrere kunnskapen (CLI, 2010). Resultatorientering beskrives derfor som nøkkelen til suksess.

(4) *Oppfølging:* Oppfølging er ofte lite populært, fordi den kan være tidkrevende etter at man allerede har lagt mye energi i selve dialogen. Dersom resultatene av dialogen imidlertid ikke håndteres tilstrekkelig, mister hele prosessen verdi, legitimitet og påvirkning (Pedersen, 2003). Når en interessentdialog har nådd de avtalte resultater gjenstår spørsmålet om initiativet bør stoppe der, eller om det skal utvikles videre gjennom å implementere kunnskapen i andre prosesser i bedriften (CLI, 2010). Viktige elementer i oppfølgingsfasen er dokumentasjon og intern kommunikasjon av resultater. På denne måten kan mennesker andre steder i organisasjonen dra nytte av kunnskapen (Palazzo, 2010).

Fordi det finnes mange ulike former og metoder for interessentdialog, må prosessen beskrevet ovenfor tilpasses den enkelte situasjon. Det å identifisere og kommunisere med

interessenter er kostbart og tidkrevende, fordi beslutningstagere må balansere disse aktivitetene med andre prioriteter (Pedersen, 2003). Ifølge Palazzo (2010) er selskaper som regel dyktige på selve gjennomføringen av dialogen. Imidlertid ligger utfordringen i å forvalte og integrere kunnskapen som genereres gjennom interessentdialogen, og skape velfungerende interne rutiner og prosesser for dette (Palazzo, 2010).

Enkelte interessentdialoger har til hensikt å føre til handling i bedriften. Grunnet at bedriftens beslutningsprosesser er komplekse og pågår over lang tid, kan det være vanskelig å finne en direkte kobling mellom en bestemt interessentdialog og selskapets beslutning eller handling (Palazzo, 2010). Det har likevel vist seg at bedrifter til en viss grad dokumenterer hvordan samarbeid med interessenter har påvirket bedriftens retningslinjer, strategi, praksis og produkter. Dette kommuniseres gjerne gjennom selskapets hjemmeside og bærekraftsrapporter (Palazzo, 2010). Dialog med interessenter kan, hvis utført riktig, bidra til å lette prosesser i selskapet eller utvikle nye produkter, tjenester eller prosesser fordi selskapet oppfatter situasjoner fra et nytt perspektiv (CLI, 2010).

2.2.3.2 Interessentdialog som kilde til ny kunnskap

Interessenter kan anses som en viktig kilde for å generere kunnskap, dersom de behandles med forsiktighet (Daub, Karlsson, & Stiller, 2006). Gjennom dialog kan interessentene bidra til å skape både økonomiske og sosiale verdier gjennom å tilføre bedriften relevant kunnskap. Å tilegne seg ny innsikt kan derfor være et direkte motiv for interessentdialog. Gjennom kontakt med eksterne aktører kan selskaper få tilgang til verdifull ekspertise på områder hvor bedriften selv ikke besitter nok kunnskap (Meling, 2002). Eksempelvis kan bedrifter gå i dialog med miljøvernorganisasjoner for å lære om hvilke miljørisikoer som knytter seg til ulike prosjekter.

Prosjektplanlegging, implementering og utførelse kan dra nytte av lokal kunnskap og nærhet til berørte interessenter. Dialog som gir tilgang på lokal kunnskap kan gi selskaper innsikt som gjør dem i stand til å utforme strategier som møter lokalsamfunnets behov på en god måte (Meling, 2002). Slik kan selskaper oppnå den viktige ”license to operate”. Videre kan dialog med interessenter gi bedrifter kunnskap om forventninger og behov, som kan fungere som verdifull input i utviklingen av produkter og tjenester. Ayuso et al. (2006) påpeker at

dialog med interessenter gir selskaper mulighet til å tilegne seg kreativ og praktisk kunnskap som er kritisk for å utvikle innovative ideer.

Selv om selskaper anser interessentdialog som et svært nyttig verktøy, viser forskning at mange bedrifter går inn i dialogen uten en handlingsplan, mål eller definert retning. Daub et al. (2006) avdekket at mange bedrifter lytter til sine interessenter, men ikke overfører informasjonen til ledelsen eller inn i beslutningsprosesser. Dersom relevant informasjon oppnådd i interessentdialoger ikke kanaliseres og benyttes i bedriften, vil informasjonstapet bli et kunnskapstap (Daub et al., 2006).

2.3 Det dynamiske kapabilitetsperspektivet

Interessentdialog har i hovedsak blitt sett på i lys av interessenteori (Ayuso, Rodriguez, & Ricart, 2006). Denne teoretiske tilnærmingen har vært basert på moralske argumenter for hvorfor bedrifter skal involvere seg med ulike interessentgrupper, og fokuserer på elementer som påvirker organisatoriske relasjoner med bedriftens omgivelser. Teorien vurderer i mindre grad utfallet av disse relasjonene, som læring og kunnskap, og anerkjenner i liten grad dialogen som et middel for å tilegne seg ny innsikt (Ayuso et al., 2006; Bredal, 2002; Verona & Ravasi, 2003). Da hensikten med vårt studie er å bidra med innsikt i hvordan interessentdialog fungerer som kilde til ny kunnskap, har vi behov for å se på kunnskap som en bedriftsressurs og interessentdialog som en organisatorisk evne. Dette vil vi gjøre ved å anvende det dynamiske kapabilitetsperspektivet.

Teori om dynamiske kapabiliteter er i stor grad utviklet som svar på kritikken rettet mot tradisjonell ressursbasert teori. Det ressursbaserte perspektivet er blitt omfattende kritisert for å være for statisk i sitt syn på bedriften og dens ressurser, og betraktes som utilstrekkelig til å forklare hvorfor enkelte bedrifter oppnår konkurransefortrinn i dynamiske markeder (Eisenhardt & Martin, 2000). Den dynamiske kapabilitetsteorien utfordrer ressursbasert teori ved å ta hensyn til endringer i bedriftens omgivelser, og retter søkelyset på hvordan bedriften kan skape organisatoriske mekanismer som utvikler dens endrings- og forbedringskapasitet.

Den dynamiske kapabilitetsteorien er ikke ment for å erstatte ressursbasert teori. Snarere heller komplementere den (Eisenhardt & Martin, 2002; Teece et al., 1997) . Vi vil derfor

starte dette kapittelet med å presentere det ressursbaserte synet på bedriften, hva som kjennetegner organisatoriske ressurser og kapabiliteter og hvordan dette synet benyttes for å betrakte kunnskap som en ressurs. Deretter vil vi utlede hva som menes med dynamiske kapabiliteter og se på hvordan kunnskapsprosesser håndteres i det dynamisk kapabilitetsperspektivet.

2.3.1 Det ressursbaserte synet på bedriften

Ressursbasert teori ser på bedrifter som sammensatt av bunter med ulike ressurser og kapabiliteter, og argumenterer for at en bedrifts effektive utnyttelse av disse kan fungere som kilde til varige konkurransefortrinn (se blant annet Barney, 1991, 2002; Grant, 1991; Penrose, 1959; Peteraf, 1993; Wernerfelt, 1984). Det ressursbaserte perspektivet er kort fortalt teori om bedrifters natur, og har de siste tyve årene dominert som kjernet teori for å forklare forskjeller i lønnsomhet blant aktører i samme bransje.

Wernerfelt (1984), som var den første til å beskrive det ressursbaserte perspektivet, mente bedriften var ”*en historisk bestemt samling av eiendeler eller ressurser som bedriften er i midlertidig besittelse av*”. Definisjonen viser til antakelsen om stivhengighet i bedriftens ressursbase, og peker på teoriens fundamentale forutsetning om *ressursheterogenitet*. Ettersom bedrifter tilegner seg sine ressurser over tid, kontrollerer hver enkelt bedrift bunter av produktive ressurser og kapabiliteter som på en eller annen måte er unik i forhold til sine konkurrenter. For at ressursene skal være unike over tid, må imidlertid tilgangen være knapp eller de må være svært kostbare for konkurrerende aktører å imitere. Denne forutsetningen viser til teoriens antakelse om *ressursimmobilitet*. Dersom en bedrift er i besittelse av produktive ressurser og kapabiliteter som få andre aktører eier eller har mulighet til å tilegne seg, vil bedriften kunne oppnå et konkurransefortrinn.

Antakelsene gjør det mulig for teorien å forklare hvorfor noen bedrifter er mer lønnsomme enn andre, selv for aktører innenfor samme bransje (Barney, 1991, 2002; Penrose, 1959; Wernerfelt, 1984). Barney (1991) hevder derimot at det ikke er ressursene i seg selv, men deres egenskaper som er opphavet til konkurransefortrinn. Han mener bedriften må være i besittelse av ressurser som er verdifulle, sjeldne, ikke-imiterbare og ikke-substituerbare, samt at bedriften må evne å absorbere og integrere disse i organisasjonen.

Teoriens popularitet skyldes i stor grad at den er enkel å anvende og forstå, og at den gir en plausibel forklaring på hvordan noen bedrifter evner å oppnå og vedlikeholde konkurransefortrinn (Barney, 2002). Til tross for store mengder teoretisk og empirisk litteratur har man derimot ikke kommet frem til et entydig rammeverk for å integrere det ressursbaserte perspektivet hos bedrifter. Teorien kritiseres i hovedsak for sine antakelser om at bedriften opererer i relativt stabile omgivelser, samt for å være mangelfull i sin forklaring på hvordan strategisk viktige ressurser skapes.

2.3.1.1 Ressurser og kapabiliteter

Ordet ressurs er for mange et dagligdags begrep som favner bredt omkring noe man bruker for å skape verdi eller for å oppnå et mål. Ressurs brukes også om det som i ressursbasert teori omtales som en bedrifts kapabilitet, og det kan ofte være vanskelig å skille de to begrepene i praksis (Barney, 1991, 2002).

Barney (2002) og Wernerfelt (1984) definerer ressurser som ”*alle materielle og immaterielle eiendeler som en bedrift kontrollerer og som gjør den i stand til å utvikle og iverksette sine strategier*”. Basisressurser viser altså til de produksjonsfaktorene som en bedrift eier og kontrollerer, og som den benytter til verdiskapende formål. Videre defineres kapabilitet som ”*kapasiteten hos en gruppe ressurser til å utføre oppgaver eller aktiviteter*” (Grant, 1991) eller som ”*interne bedriftsegenskaper som gjør bedriften i stand til å koordinere og utnytte sine øvrige ressurser*” (Barney, 2002). Mens basisressurser viser til selve produksjonsfaktorene, viser altså kapabiliteter til bedriftens evner eller kapasitet til å nyttiggjøre seg av disse.

Ressurser og kapabiliteter klassifiseres som regel etter fire brede kategorier (Barney, 1991, 2002). *Finansiell kapital* omfatter alle former for monetære ressurser, mens *fysisk kapital* viser til alle former for materielle ressurser som bedriften utnytter i sitt daglige virke. *Menneskelig kapital* omfatter bedriftens individuelle ledere og medarbeidere sine attributter, nærmere bestemt deres opplæring, erfaring, vurderingsevne, intelligens, relasjoner og innsikt. *Organisatorisk kapital* omfatter bedriftens kollektive attributter, som dens formelle rapporteringsstruktur og koordineringssystemer. Bedriftskultur og omdømme er viktige deler av en bedrifts organisatoriske kapital.

Skillet mellom materielle og immaterielle ressurser, som både Wenerfelt og Barney viser til i sine definisjoner, utgjør en sentral del av den ressursbaserte teorien. Mens basisressurser består av materielle og immaterielle ressurser som kan omsettes i faktormarkeder, er kapabiliteter iboende i organisatoriske rutiner, som i seg selv er immaterielle og innebygd i bedrifter. Dette gjør at kapabiliteter ikke kan omsettes slik som basisressurser, og gjør at de av natur er vanskeligere å kopiere av konkurrenter. De to begrepene brukes derimot for det meste om hverandre da skillet har liten eller ingen verdi for bedrifter i praksis (Barney, 2002). Videre i oppgaven vil vi benytte begrepet ressurs som et samlebegrep der det ikke er nødvendig med et teoretisk skille.

2.3.1.2 Kunnskap som ressurs

Kunnskap omtales ofte som intellektuell kapital i bedriftssammenheng, hvilket viser til at det eksisterer en link mellom ressursbasert teori og kunnskap som ressurs. Et kunnskapsbasert perspektiv på ressursbasert teori innebærer å se på hvordan kunnskap utvikles og brukes av bedrifter til verdiskapende formål. Bruk og kombinasjon av ressurser avhenger av bedriftens kunnskapsbase, og kvaliteten på bedriftens produkter og tjenester avhenger av hvordan bedriften unytter sine kunnskapsressurser (Alavi & Leidner, 2001).

For å forstå hvordan kunnskap er konstruert, er det relevant å trekke et skille mellom data, informasjon og kunnskap. Data kan beskrives som bokstaver og tall uten mening. Når data settes i en sammenheng som gir mening, betegnes det som informasjon. Informasjon utvikles videre til kunnskap gjennom å kombineres med erfaring, kontekst og refleksjon (Gottschalk, 2003). (Johannessen, Olsen, & Olaisen, 2002) beskriver kunnskap som ”*systematisert og strukturert informasjon for et formål*”. Informasjon blir altså først til en kunnskapsressurs når den gis mening gjennom tolking og refleksjon hos bedriftens medarbeidere.

Kunnskap betegnes som en fornybar ressurs som kan brukes igjen og igjen, og som akkumuleres i bedriften over tid. Ifølge Lai (2004) har kunnskapsressursen flere spesielle egenskaper. For det første har kunnskapen begrenset og betinget verdi. Videre har den et behov for reinvesteringer og forbedringspotensial. Kunnskap må derfor vedlikeholdes og videreutvikles for at verdien ikke skal reduseres over tid. Under skiftende konkurranseforhold må organisasjonen derfor legge til rette for å fornye eksisterende

kunnskap eller skape ny kunnskap gjennom kunnskapsutveksling med sine omgivelser (Kodama, 2007).

En utfordring med kunnskap som ressurs er at den er vanskelig å forstå og overføre til andre. Krogh et al. (2000) hevder at kunnskapen eksisterer i organisasjonens prosesser og medarbeidernes ferdigheter, og at den utvikles i en dynamisk prosess som over tid involverer mennesker både i og utenfor bedriften. Det kunnskapsbaserte perspektivet innebærer at ressursen kan gi bedriften varige konkurransefortrinn fordi det er svært vanskelig for konkurrenter å forstå og kopiere ressursens sammensetning (Ireland, Hitt, & Sirmon, 2003).

Enkelte forskere hevder at vi i dag har beveget oss fra en kunnskapsbasert økonomi til en såkalt lærende økonomi. I en lærende økonomi er kunnskap også viktig, men det avgjørende er individers og organisasjoners evne til å lære. Samfunnets raske forandringer fører til at evnen til rask tilpasning bestemmer om en organisasjon er i stand til å møte konkurransen i markedet. Evnen til å tilegne seg ny kunnskap, altså læringsprosessen, er avgjørende (Lundvall, Rasmussen, & Lorenz, 2008).

2.3.2 Teori om dynamiske kapabiliteter

Verdenssamfunnet preges av rask og omfattende flyt av varer og tjenester, kapital, arbeidskraft og informasjon mellom landegrenser og over store avstander. Bedrifter opererer ofte i globale markeder preget av økt konkurranse og omgivelser som er i kontinuerlig og rask endring. Varige konkurransefortrinn, slik det omtales i tradisjonell ressursbasert teori, er ikke mye verdt i slike *dynamiske markeder*. Ressurser som er spesielt verdifulle for bedriften i det ene øyeblikket kan på grunn av raske endringer tjene som en helt vanlig ressurs i det neste, noe som utfordrer både definisjonen og relevansen av varighetsaspektet i det ressursbaserte perspektivet.

Teori om dynamiske kapabiliteter er opptatt av å identifisere og forklare selve prosessen med å utvikle konkurransefortrinn, og retter søkelyset på hvordan bedriften skaper organisatoriske mekanismer som utvikler endrings- og omstillingsevner. Når det er vanskelig å forutse den fremtidige konkurransesituasjonen, kreves det i større grad innovative evner hos bedrifter for å respondere på krevende markedsforhold. Da blir dynamiske evner som å

integrere, bygge og omdanne intern og ekstern kompetanse ofte kilden til en bedrifts vedvarende konkurransefortrinn (Teece, Pisano, & Shuen, 1997).

Til tross for betydelig teoretisk og empirisk forskningsinnsats på fenomenet knyttes det stor usikkerhet til hva dynamiske kapabiliteter faktisk er og hva de består av. Det finnes mye sammenblanding og vage beskrivelser av fenomenet, noe som gjør seg tydelig i litteraturens mange definisjoner av begrepet. Teorien er med andre ord preget av at temaet er i en tidlig fase med begrenset kunnskap om fenomenet (Madsen, 2007). Videre i dette kapittelet vil vi forsøke å gi en forståelse for hva dynamiske kapabiliteter er ved å presentere litteratur vi anser som relevant for å kunne belyse problemstillingen. Dette vil vi gjøre ved først å utlede utviklingen bak teorien om dynamiske kapabiliteter, før vi deretter gir en nærmere beskrivelse av begrepet dynamiske kapabiliteter og betydningen av de for en bedrifts kunnskapsprosesser.

2.3.2.1 Hva er dynamiske kapabiliteter

I litteraturen finnes det mange ulike definisjoner og tolkninger av begrepet dynamiske kapabiliteter. Felles for disse synes å være oppfatningen av at dynamiske kapabiliteter handler om bedriftens håndtering av endringer i omgivelsene. På denne måten utgjør de en sentral kilde til konkurransefortrinn.

To av teoriens mest sentrale bidragsytere er Eisenhardt og Martin (2000) og Teece et al. (1997). De forklarer dynamiske kapabiliteter som *organisatoriske prosesser og mekanismer som bygger, skaffer, integrerer, reorganiserer og frigjør interne og eksterne ressurser som svar på omgivelsesendringer*. Eisenhardt og Martin (2000) mener videre at dynamiske kapabiliteter består av en rekke identifiserbare og spesifikke rutiner, og at disse alene er kilde til konkurransefortrinn, særlig i dynamiske markeder. De argumenterer med at unike ressurser vanligvis kan imiteres raskt av konkurrenter, og viser til at de bedriftene som best evner å bruke og utnytte sine dynamiske evner for å skape ressurs sammensetninger som gir konkurransefortrinn vil være de mest lønnsomme.

(Madsen, 2007) mener derimot at det trengs et mer begrunnet grunnlag av fenomenet før det kan benyttes utenfor det ressursbaserte perspektivet slik Eisenhardt og Martin (2000) foreslår. Han mener dynamiske kapabiliteter skapes og utvikles langs to hoveddimensjoner.

Den første dimensjonen strekker seg mellom bedriftens nåværende og fremtidige aktiviteter, altså mellom *utnyttelse* av eksisterende ressurser og *utforsking* av nye muligheter. Den andre dimensjonen viser til om disse aktivitetene foregår *internt* i organisasjonen eller *ekstern* blant bedriftens omgivelser. Langs disse to dimensjonene klassifiseres fire hovedtyper kapabiliteter, illustrert i figur 2 under.

Figur 2: Hoveddimensjoner og hovedtyper av dynamiske kapabiliteter.



(1) *Ekstern observasjon og vurdering* viser til dynamiske kapabiliteter som overvåker omgivelsene og derav gir tilgang til nye ideer, oppdager nye muligheter og vurderer disse. Teece et al. (1997) trekker frem bedriftens evne til å overvåke og vilje til å adaptere beste praksis som viktige elementer for å utvikle denne typen kapabiliteter. Her er det altså snakk om en evne til å granske omgivelsene, evaluere marked og konkurrenter, og raskt kunne utføre tilpasninger (Madsen, 2007).

(2) *Intern ressursfornyelse* integrerer nye ressurser i eksisterende og effektive ressurskonfigurasjoner. Slike kapabiliteter innebærer evne til å utbedre eller tilpasse ved at ressurser blir tilført, kombinert eller omgjort (Eisenhardt & Brown, 1999). I følge Eisenhardt og Martin (2000) kan strategiske beslutningsprosesser være et eksempel på en slik dynamisk kapabilitet, ved at ledelsen kombinerer sine evner og erfaring for å skape nye produkter. En sentral intern ressursfornyende kapabilitet i tillegg til ledelsens evner er medarbeiderinnsats, noe som gjør mobilisering av ansatte viktig. En arbeidskultur der ansatte aksepterer hurtige endringer i arbeidsoppgaver og ansvarsområder er derfor avgjørende for utvikling av denne typen kapabiliteter (Madsen, 2007).

(3) *Ekstern ressursanskaffelse* skaffer og/eller kobler bedriftens eksterne ressurser. Å skaffe til veie nye ressurser ved bruk av kapital kan ofte ta lang tid i tillegg til at de gjerne er vanskelig tilgjengelige, spesielt i dynamiske markeder. En måte å møte denne utfordringen på er å utvikle ekstern ressursanskaffelseskapabiliteter karakterisert av nettverk og forretningsforbindelser der personlig kontakt og gjensidig tillit er spesielt viktig (Madsen, 2007).

(4) *Intern ressursomforming* er dynamiske kapabiliteter som omformer eller omdanner interne ressurser. Eksempelvis kan dette være mekanismer som bidrar til å spre og iverksette nylig vedtatte endringsinitiativer hos en bedrift. Læring i form av repetisjon, eksperimentering og samarbeidsrutiner er i følge Teece et al. (1997) og Eisenhardt og Martin (2000) av betydning for å utvikle slike kapabiliteter. Slike læringsprosesser inkluderer rutiner som gir utveksling av relevant erfaring mellom team og funksjoner, i tillegg til omfattende informasjonskoplinger med omgivelsene (Madsen, 2007).

2.3.2.2 Dynamiske kapabiliteter og kunnskapsprosesser

Rammeverket som Madsen (2007) presenterer viser at bedriften gjennom dynamiske kapabiliteter opparbeider seg ferdigheter til utforskning av nye muligheter og utnyttelse av eksisterende tenkemåter. Bedriften trenger evnen til å lære raskt og bygge strategiske eiendeler. Disse strategiske eiendelene, som for eksempel kunnskap, må integreres i organisasjonen, og eksisterende strategiske eiendeler må kunne endres eller rekonfigureres. Disse ferdighetene må bedriften utvikle selv eller lære seg (Teece, Pisano, & Shuen, 1997).

Evne til å gjenkjenne verdi av ny informasjon, integrere den og anvende den forretningsmessig, betegnes av Cohen og Levinthal (1990) som en bedrifts absorpsjonskapasitet. Det er altså snakk om en kunnskapsabsorberende kapasitet som omhandler evnen til å innhente relevant, ny kunnskap og deretter omdanne denne til en verdiøkende ressurs. I følge Cohen og Levinthal (1990) er kapasiteten en funksjon utledet av bedriftens tidligere akkumulerte kunnskap og erfaring.

Zahra og George (2002a) omtaler slik absorpsjonsevne som en dynamisk kapabilitet, og beskriver kapasiteten med fire ulike dimensjoner. Den første dimensjonen omhandler en bedrifts evne til å *identifisere og tilføre ny kunnskap* fra sine omgivelser. Her vektlegges intensitet, hastighet og retning i kunnskapssøket, i tillegg til bred spesialisert kunnskap i egen organisasjon. I neste dimensjon refereres det til selve forståelsen av kunnskapen med evne til å *assimilere og integrere ny kunnskap*. Her vektlegges bedriftens rutiner og prosesser for å kunne analysere, bearbeide, tolke og forstå ny informasjon. Den tredje dimensjonen omhandler *endring av eksisterende kunnskap*, og viser til bedriftens evne til å realisere og spre kunnskapen ved å kombinere den med allerede eksisterende kunnskap. Det kreves med andre ord endringskapasitet for å kunne *anvende ny kunnskap* til kommersiell og operasjonell virksomhet, som er den fjerde og siste dimensjonen. Det innebærer at kunnskapen må settes i aktivt arbeid for å kunne tjene som en verdiøkende ressurs.

Zahra og George (2002a) forklarer forskjeller i bedrifters absorpsjonsevne ved å skille mellom potensiell og realisert kapasitet. Med potensiell kapasitet menes bedriftens mottakelighet for å tilegne seg og assimilere ekstern kunnskap, og refererer til de to første dimensjonene. Dette har sammenheng med Cohen og Levinthal (1990) sin definisjon som viser til bedriftens evne til å gjenkjenne og tilegne seg ekstern kunnskap, men som ikke sier noe om evne til faktisk å utnytte kunnskapen. Potensiell absorpsjonskapasitet er viktig for fornyelse av en bedrifts kunnskapsbase og evner for å konkurrere i dynamiske markeder (Zahra & George, 2002a). Realisert absorpsjonskapasitet viser til de to siste dimensjonene, hvor det i hovedsak er endring og transformering som leder til økt konkurransekraft.

Eksterne kunnskapskilder påvirker potensiell absorpsjonsevne i stor grad. Når en bedrift har begrenset absorpsjonskapasitet argumenterer derfor Zahra og George (2000a) for å investere i forskning og utvikling. FoU-avdelinger har et kontinuerlig behov for ny innsikt og

kunnskap, og har ofte tilgang til eksterne nettverk som gjør det mulig å tilegne seg og integrere ny ekstern kunnskap i bedriften. På denne måten vil FoU-investeringer tillate bedrifter å være mer proaktive, den vil i større grad kunne utnytte muligheter i sine omgivelser, og derav øke absorpsjonskapasiteten. Det finnes derimot begrenset forskning som belyser potensialet til interessentdialog som kilde til slik ekstern kunnskap.

2.4 Oppsummering av teori

I dette kapittelet har vi sett hvordan interessentteori foreslår et perspektiv på bedriften som inkorporerer de brede omgivelsene. Bedriftens eksistens betinges i stor grad av at omgivelsenes behov og forventninger blir ivaretatt, derav må bedriften lære å forstå og håndtere endringer hos grupper som tidligere ble ansett som eksterne for bedriften; interessenter. Teorien fokuserer imidlertid mer på elementer som påvirker organisatoriske relasjoner med interessenter og vurderer i mindre grad utfallet av disse relasjonene, som læring og kunnskap.

Ressursbasert teori betrakter bedrifter som sammensatt av bunter av ulike ressurser og kapabiliteter. I den grad er unike, sjeldne, ikke-imiterbare og ikke-substituerbare, så bidrar de som kilde til konkurransefortrinn for bedriften. Det betyr at en bedrift kan oppnå høyere lønnsomhet dersom den evner å håndtere relasjoner med ulike interessenter og samtidig effektivt kanalisere de kunnskapsressursene som oppnås.

Ressursbasert teori er blitt kritisert for å være for statisk i sitt syn på bedriften og dens ressurser ved at den i for liten grad tar hensyn til endringer i en bedrifts omgivelser og rammevilkår. Dynamiske kapabiliteter handler om bedrifters håndtering av nyskaping og omgivelsesendringer, og komplementerer ressursbasert teori ved å sette søkelyset på hvordan mekanismer og prosesser som tilpasser bedriften til endringer skapes (Madsen, 2007). Rammeverket åpner derfor for å kunne se nærmere på hvordan bedriften håndterer de ulike prosessene med å omdanne kunnskapsressurser.

3. Metode og datainnsamling

I dette kapitlet utledes den metodiske tilnærmingen til problemstillingen. Forskningsdesign og forhold ved datainnsamling og analyse blir presentert. Valgene har hatt betydning for den praktiske gjennomføringen av studien så vel som for dens troverdighet. Avslutningsvis i dette kapitlet vurderes styrker og svakheter knyttet til studiens kredibilitet.

3.1 Forskningsdesign

I følge Saunders et al. (2009) skal et forskningsdesign fungere som en overordnet plan for hvordan man skal besvare et forskningsspørsmål. Et forskningsdesign består derfor av logiske begrunnelser for hvordan teori og empiri knyttes sammen for å svare på problemstillingen. Det innebærer at vi i dette delkapitlet avklarer hvilken tilnærming vi har til teori, konkretiserer hva som er studiets formål og vurderer hvilke data vi har mulighet til å samle inn. Vårt valg av forskningsdesign resulterer så i valg av metode. Avslutningsvis vil vi derfor konkretisere hvilke data vi mener det er mest hensiktsmessig å samle inn for å besvare problemstillingen, hvordan vi skal samle dem inn og hvordan de bør analyseres.

3.1.1 Tilnærming

Saunders et al. (2009) viser til to ulike tilnærminger til teori når man skal besvare et forskningsspørsmål. Dersom man benytter en *deduktiv* tilnærming bruker man eksisterende litteratur for å identifisere teori som deretter testes på data som samles inn. En *induktiv* tilnærming innebærer at man bruker innsamlet data til å utvikle teori som deretter relateres til eksisterende litteratur. Deduktiv metode egner seg derfor best til å forklare kausale sammenhenger mellom variabler, mens induktiv metode er mer hensiktsmessig dersom man ønsker å oppnå bedre og dypere forståelse for et konkret problem.

Vår studie har verken som hensikt å teste eksisterende teori eller å utvikle ny teori. Vi ønsker å sette søkelys på et område hvor det finnes lite tidligere forskning for å kunne tilegne oss ny

innsikt i hvordan fenomenet fungerer. Vi har derfor tatt utgangspunkt i eksisterende litteratur om interessentteori og ressursbasert teori og brukt dette til å danne et relevant bakteppe for studien. Litteraturgjennomgangen har videre fungert som en guide når vi har samlet inn og analysert data. Vi har altså valgt å kombinere induktiv og deduktiv tilnærming, noe som er legitimt i henhold til Saunders et al. (2009). Målet er å få ny innsikt og bedre forståelse for den empiriske konteksten omkring fenomenet interessentdialog og dannelsen av interessentkunnskap.

3.1.2 Studiens formål og strategi

Formålet med studien er å bidra med ny innsikt og bedre forståelse for hvordan interessentdialog omdannes til relevante kunnskapsressurser hos bedrifter. Vi søker altså å finne svar på hvordan utfallet av interessentdialog skaper verdi for bedrifter gjennom å undersøke om det finnes en systematisk tilnærming til prosessen med å innhente, absorbere og integrere interessentkunnskap. Dersom dette eksisterer, finnes det forskjeller i hvordan bedrifter tilnærmer seg denne prosessen? Hvilke forhold bestemmer hvordan prosessen fungerer, og hva anses blant bedriftene som beste praksis?

For å finne svar på våre spørsmål har vi valgt å utføre det Saunders et al. (2009) kaller en *utforskende studie*. Meningen med et slikt studie er å vinne ny innsikt og forståelse for et tema, og det egner seg spesielt godt når det ikke finnes gode teorier som kan testes (Saunders, Thornhill, & Lewis, 2009). Gjennom å velge et utforskende studie kan vi søke etter svar på problemstillingen blant eksisterende teori samt blant nye data som vi samler inn, noe som gir oss større fleksibilitet og mulighet til å tilpasse oss nye funn underveis. Dette vil være en fordel med tanke på den begrensede forskningen som finnes på området. En utfordring er imidlertid at fleksibilitet medfører at vi, som forskere, kan påvirke funnene i større grad. En utforskende studie stiller derfor større krav til vår evne til å observere, innhente data og forklare det vi finner (Ghauri & Grønhaug, 2005).

Videre har vi valgt *casestudie* som forskningsstrategi. En casestudie defineres av Robson (2002) som ”en empirisk undersøkelse av et fenomen innenfor dets naturlige kontekst ved bruk av flere kilder” (Saunders et al., 2009 s. 145-146). Casestudier passer spesielt godt til utforskende forskningsdesign, og gir oss mulighet til å benytte flere former for data,

datainnsamlingsteknikker og analyser. Siden casestudier ikke kan generaliseres vil triangulering av data være viktig for studiets validitet (Saunders, Thornhill, & Lewis, 2009).

Vi har valgt å utføre tre casestudier, og har sådan et *multippelt casedesign*. Selv om dette gjør datainnsamlingen og analysen mer tidkrevende enn en singel casestudie, ser vi det som nødvendig gitt den begrensede forskningen som finnes på temaet. Det gjør at vi ikke bare studerer hvordan omdannelsesprosessen fra dialog til kunnskap fungerer hos én bedrift, men gir oss mulighet til å sammenligne likheter og ulikheter blant flere. Dette mener vi vil bidra til å øke forståelsen for hvordan prosessen faktisk fungerer. I tillegg gjør det studien mer robust (Yin, 2003). Videre har vi valgt en *holistisk* tilnærming, det vil si at hver av de tre casebedriftene studeres som én analyseenhet. Fremfor å innhente data fra flere ulike avdelinger eller arbeidsgrupper hos hver av de tre casebedriftene, har vi valgt å studere omdannelsesprosessen i samme enhet hos hver enkelt bedrift. Vi mener det gir oss et bedre sammenligningsgrunnlag, da flere analyseenheter i datainnsamlingen vil kunne forvirre mer enn det genererer et større forklaringsgrunnlag. En begrensning kan derimot være at vi ikke tilegner oss like dyp innsikt i hver av de tre casestudiene.

3.1.3 Valg av data og metoder

Som tidligere nevnt gjør casestudier det mulig å benytte flere former for data og datainnsamlingsteknikker. Vi har i hovedsak benyttet *primærdata* som vi har samlet inn gjennom kvalitative intervjuer utført med et utvalg av nøkkelinformanter. Der vi har hatt behov for å utdype deler av problemstillingen, har vi supplert med relevant *sekundærdata*. Disse dataene er også av kvantitativ art, hvor casebedriftenes nettsider, samt års- og bærekraftsrapporter har vært av spesiell relevans.

3.2 Datainnsamling og analyse

Datainnsamling kan gjøres gjennom ulike metoder. Vanligvis skilles det mellom kvalitative og kvantitivedata, og forskningsspørsmålene er styrende for valg av type data og innsamlingsmetode (Saunders, Thornhill, & Lewis, 2009). I tillegg kan en forsker samle inn primærdata og sekundærdata for å besvare problemstillingen. I dette delkapittelet vil vi

forklare hvordan vi har gått frem ved innsamling av data, hvordan vi tenkt omkring valg av casebedrifter og informanter samt hvordan vi har gjennomført intervjuene. Videre går vi stegvis gjennom prosessen med å analysere dataene før vi avslutningsvis utleder omkring forhold som påvirker studiens kredibilitet.

3.2.1 Innsamling av data

Formålet med denne studien er å oppnå en dypere forståelse for hvordan bedrifter omdanner utfallet av interessentdialog til relevante kunnskapsressurser. Det er derfor viktig at vi får avdekket forhold som er med på å påvirke dette, deriblant bedriftens prosesser og systemer, daglige rutiner, bedriftskultur, relasjoner med interne og eksterne interessenter, etc. Arbeidet med studien startet derfor med innsamling av relevant sekundærdata, det vil si informasjon som allerede er blitt samlet inn til et annet formål (Saunders, Thornhill, & Lewis, 2009). Denne informasjonen ble hentet fra blant annet de tre casebedriftenes hjemmesider, samt deres års- og bærekraftsrapporter. På denne måten tilegnet vi oss nødvendig kunnskap om de tre casebedriftene og fikk samtidig bedre forståelse for hvordan de jobber med interessentdialog og interessentkunnskap, noe som var viktig i vår forberedelse til innsamling av primærdata.

Vi har valgt å samle inn primærdata ved hjelp av *kvalitative intervjuer*. Kvalitative studier er å foretrekke når man skal studere områder det finnes lite teori og tidligere forskning på (Ghuri & Grønhaug, 2005). Ikke-numeriske data gir oss større nærhet til fenomenet vi studerer ved at det tillater å gå mer i dybden og gir en større helhetsforståelse av fenomenet som studeres. For å kunne besvare problemstillingen er det vesentlig at vi får gått i dybden på respondentenes erfaringer og forståelse for ulike aspekter ved kunnskapsomdannelsesprosessen, i tillegg til at vi ønsker å oppnå et bredere syn på hvordan prosessen foregår i sin helhet. Dette kan i størst grad oppnås ved å bruke kvalitative metoder (Johannessen, Kristoffersen, & Tufte, 2004)

Beskrivelse av informantenes erfaringer og forståelse av å jobbe med interessentdialog og interessentkunnskap vil være avgjørende for å kunne besvare problemstillingen. Det er viktig at vi får gått i dybden og fanger opp nyansene av hvordan interessentkunnskap absorberes og integreres i bedriftenes beslutningsprosesser. I tillegg trenger vi å få et bredere syn på

hvordan dynamikken i omdannelsesprosessen fungerer i sin helhet. Ved å utføre *semistrukturerte intervjuer* har vi mulighet til å få dypere innsikt i emner vi mener er viktige for problemstillingen. Det tillater oss å stille intervjuobjektene åpne spørsmål slik at de kan snakke fritt, samtidig som vi ved å ha en forhåndsbestemt struktur kan styre intervjuet slik vi mener er hensiktsmessig. En viss standardisering av intervjuet vil være nødvendig ettersom vi er to intervjuere, samt for å kunne sammenligne respondentenes svar i etterkant. Det gjør oss i stand til å komme tettere på informantene og følge opp svar på spørsmål, slik at vi lettere kan oppdage forhold vi ikke har tenkt på i forkant. En svakhet ved semistrukturerte intervjuer er det Saunders et al. (2009) omtaler som bias, det vil si skjevhet i datagrunnlaget. For eksempel kan intervjuet påvirkes av forholdet mellom respondent og intervjuer, i tillegg til at intervjuobjektene kan la være å formidle relevant informasjon på grunn av lojalitet til arbeidsgiver.

3.2.2 Utvalg

I forkant av datainnsamlingen var vi nødt til å gjøre noen valg omkring hvilke bedrifter vi ønsket å studere samt hvilke respondenter vi ville intervjuer. Vi har valgt å benytte det Saunders et al. (2009) omtaler som *selektiv utvelgelse* ved at vi har foretatt et *hensiktsmessig utvalg*. Det vil si at vi har valgt casebedrifter vi mener er strategisk riktige for å belyse problemstillingen og respondenter vi anser som spesielt relevante og informative.

Når vi startet letingen etter relevante casebedrifter fulgte vi i hovedsak to kriterier. For det første ville vi at bedriftenes arbeid med samfunnsansvar skulle være en *integrert del av organisasjonens kjernevirksomhet*. Dette fordi bedrifters samfunnsengasjement handler om å identifisere, forstå og adressere de behovene som ulike interessenter har i sitt møte med virksomheten. Det gjør interessentdialog til en direkte konsekvens og kan følgelig antas at foregår med større hyppighet hos bedrifter som jobber strategisk med samfunnsansvar. Vi har og valgt å studere omdannelsesprosessen i samme enhet hos hver casebedrift. Interessentdialog foregår i mange ulike deler av en bedrifts virksomhet, og det å få oversikt over alle former for interessentdialog i samtlige avdelinger og arbeidsgrupper ville bli for omfattende.

Videre har vi valgt å studere innovasjonsprosesser hos de tre casebedriftene. Dette har vært prosesser bedriftene selv har betegnet som innovative. Etersom innovasjon skjer ved at bedrifter tar i bruk ny kunnskap og bruker eksisterende kunnskap på nye måter, er arbeid med nytenking og innovasjon svært kunnskapsintensivt (Nærings- og Handelsdepartementet, 2012). Det gjør at tilførsel av ny og ekstern kunnskap ofte er avgjørende. I tillegg er det en rekke andre faktorer og prosesser som er av betydning, slik at innovasjonsprosesser vanligvis omfatter et mangfold av kunnskapskilder, aktører og strukturer i samspill (Nærings- og Handelsdepartementet, 2012). Derfor mener vi studie av innovasjonsprosesser kan gi oss et dypere innblikk i hvordan interessentkunnskap faktisk integreres i bedriftenes beslutningsprosesser. Følgelig ønsket vi som et andre kriterium at casebedriftene skulle ha vist *betydelig evne til innovasjon* de siste årene. Dette resulterte i valget av de tre casebedriftene Storebrand, TINE og Tryg. En nærmere presentasjon av de tre selskapene finnes i kapittel fire.

I følge Johannesen et al. (2004) er det vanskelig å avgjøre på forhånd hva som vil være et tilstrekkelig antall respondenter. Saunders et al. (2009) viser til at det er viktig at utvalget er av en viss størrelse for å sikre legitime data som dekker ulike sider av fenomenet som studeres. Til sammen har vi intervjuet seks respondenter (se figur 3: Respondenter). Intervjuobjektene har vi valgt basert på deres rolle og innsikt i studiens tema. For å få innsikt i hvordan bedriftene jobber med å integrere interessentkunnskap i deres arbeid med nytenking og innovasjon har vi intervjuet ledere for forretningsutvikling i de tre selskapene. Etersom dialog med interessenter knytter seg tett til bedriftens arbeid med samfunnsansvar, har vi i tillegg intervjuet leder for samfunnsansvar hos samtlige casebedrifter. Antall intervjuobjekter synes å være tilfredsstillende for å gi os den innsikten vi trenger for å belyse problemstillingen.

Figur 3: Respondenter.



3.2.3 Gjennomføring av intervjuer

Saunders et al. (2009) fremhever gode forberedelser som en av de viktigste forutsetningene for å gjennomføre et godt intervju. I tillegg til å bruke god tid på å forstå relevante likheter og forskjeller mellom de tre casebedriftene (se kapittel fire), brukte vi mye tid på å forberede intervjuguiden (se vedlegg 1: Intervjuguide). Den ble utformet basert på teorigjennomgangen i kapittel to og er bygd opp med hensikt å kunne besvare de tre forskningsspørsmålene. Intervjuguiden har en detaljert struktur slik at vi kunne stille åpne spørsmål, samtidig som vi forberedte spissede underspørsmål slik at samtalen enkelt kunne styres inn på rett spor ved behov. Strukturen gjør det i tillegg enklere for oss å vite at relevante aspekter ved hver tema dekkes i det enkelte intervju. Hovedspørsmålene ble sendt til respondentene i forkant av intervjuet sammen med en beskrivelse av både studiens og intervjuets formål.

Vi ønsket å være til stede ved alle intervjuer, da det gir oss større mulighet til å opparbeide tillit hos respondenten som igjen vil kunne sikre tilgang på dypere kunnskap (Saunders, Thornhill, & Lewis, 2009) På grunn av geografisk plassering har vi likevel måttet gjennomføre to telefonintervjuer. Hvert intervju varte omtrentlig halvannen time, og vi opplevde det som formålstjenelig at respondentene hadde fått hovedspørsmålene i forkant. Respondentene snakket relativt fritt om temaer de anså som relevante i intervjuet. Med

tillatelse fra respondentene benyttet vi båndopptaker i hvert intervju. Dermed sikret vi at viktig informasjon ikke gikk tapt, samtidig som vi kunne konsentrere oss om respondenten og atmosfæren i intervjuet fremfor å ta gode notater.

3.2.4 Analyse av data

Innsamling av kvalitative data ved hjelp av semistrukturerte intervjuer gir store mengder informasjon. Dataene må analyseres før de kan presenteres, og en slik analyse kan ofte være vanskelig å utføre på en meningsfull måte (Malterud, 1996). En metode som er mye brukt ved kvalitative studier er å summere uttalelser som deretter kategoriseres etter ulike tema. Kategoriene velges enten ut fra eksisterende teori, såkalt deduktiv analysering, eller induktivt fra uttrykk respondentene har benyttet (Saunders, Thornhill, & Lewis, 2009).

Vi har valgt en prosedyre som kombinerer slik teoristyrte og datastyrte analyse. Analyseprosessen består av fire trinn, og tillater i stor grad leseren å følge vår systematikk underveis. De fire trinnene er som følger:

1. Få et *helhetsinntrykk*.
2. Identifisere *meningsdannende enheter*.
3. *Abstrahere* innholdet i de enkelte meningsdannende enhetene.
4. *Sammenfatte* betydningen av dette.

For å danne oss et helhetsinntrykk av datamaterialet startet vi med å transkribere hvert enkelt intervju. Det vil si at vi med utgangspunkt i båndopptakene skrev ned intervjuene ord for ord. Vi inkluderte i tillegg beskrivelser av hvordan respondentene uttrykte seg der det var nødvendig. I løpet av denne prosessen noterte vi oss overordnede tema vi anså som beskrivende for hvordan interessentdialog omdannes til interessentkunnskap, som resulterte i et tankekart over hvordan interessentkunnskap synes å innhentes, absorberes og integreres hos de tre casebedriftene.

Videre jobbet vi oss systematisk gjennom det transkriberte datamaterialet for å identifisere tekstbiter og sitater vi mente sa noe om ett eller flere av temaene i tankekartet. Dette var en

svært omfattende og dynamisk prosess hvor de overordnede temaene fra den første fasen både endret seg og utviklet seg til nye undertemaer underveis i arbeidet. Vi opplevde flere fordeler ved å gjennomgå datamaterialet på denne måten. Det bidro til at vi fikk en god helhetsoversikt over den store mengden med data samtidig som det forenklet det videre analysearbeidet ved at det ble lettere å sammenligne på tvers av informantene. Kategoriseringen ble så benyttet til systematisk å hente ut mening fra de ulike tekstbitene ved å sammenfatte innholdet i en matrise. Til slutt kondenserte vi innholdet i matrisen for å kunne gi nyttige beskrivelser for hvert av temaene og de tilhørende undertemaene. Dette er presentert kapittel fem, Resultater.

Videre har vi analysert resultatene ved å relatere de ulike kategoriene til hverandre samtidig som vi har knyttet det til eksisterende teori. Vi har forsøkt å belyse relevante likheter og ulikheter i funnene våre, samt forsøkt å knytte dette til relevante forskjeller mellom de tre casebedriftene, i den grad det har latt seg gjøre. Sekundærdata er benyttet for å belyse og utdype deler av problemstillingen, til å støtte opp under funn eller for å beskrive konkrete forhold der det har vært behov. Dette presenteres i kapittel seks, Analyse.

3.3 Kredibilitet

Et godt forskningsdesign er viktig for å sikre studiets kredibilitet. Ved kvantitativ forskning brukes begrepet reliabilitet og ulike validitetsformer for å vurdere en studies metodiske styrker og svakheter. Innen kvalitativ forskning er derimot disse begrepene omdiskutert da de ofte oppfattes som lite tilfredsstillende kvalitetskriterier. Dette har resultert i mer nyanserte begrep som pålitelighet, troverdighet og overførbarhet som mål på kvalitet og validitet (Johannessen, Kristoffersen, & Tufte, 2004). Vi vil i dette delkapittelet se nærmere på hvilken betydning disse tre begrepene har for vårt studie.

3.3.1 Pålitelighet

Pålitelighet knytter seg til hvilke data studien bruker, måten de er samlet inn på og hvordan de er bearbeidet (Johannessen, Kristoffersen, & Tufte, 2004). Da kvalitative studier ikke benytter strukturerte datainnsamlingskriterier kan dette kriteriet ofte være vanskelig å

vurdere, da det så å si er umulig for andre forskere å samle inn eksakt samme datasett. Tolkingsarbeidet vil heller aldri være helt objektivt da det til en viss grad vil være preget av forskerens oppfatninger, tidligere erfaringer og kunnskap på området.

For å styrke studiens pålitelighet har vi forsøkt å gi en detaljert og hensiktsmessig beskrivelse av samtlige aspekter ved forskningsprosessen. Alle intervjuer ble tatt opp på bånd og transkribert før vi tok fatt på analyseprosessen, for i størst mulig grad unngå at vi som forskere skulle påvirke dataene. Utvelgelsen av meningsbærende enheter og sitater sammen med vår fortolkning av disse kan derimot bidra til å svekke verdien av resultatene, og dermed studiens pålitelighet. Dette har vi forsøkt å imøtekomme ved å ta hensyn til samtlige respondenters synspunkter. I tillegg har vi vært svært nøye med å bruke sitatene slik de ble formulert i intervjuet.

Kvalitativ data ble også innhentet gjennom sekundærdata i form av informasjon fra casebedriftenes hjemmesider, samt fra deres års- og bærekraftsrapporter. Ettersom denne informasjonen er produsert av casebedriftene selv, ser vi det som rimelig å anse dette som pålitelige kilder. Ved bruk av sekundærdata har vi vært bevisste at dette er data innhentet til andre formål.

3.3.2 Troverdighet

Troverdighet handler om hvorvidt funnene reflekterer studiens formål og representerer virkeligheten. Teoretiske funn, begrepsmessig klarhet og metodiske vurderinger er med på å bestemme både fremgangsmåten og informasjonens troverdighet (Johannessen, Kristoffersen, & Tufte, 2004). For å styrke troverdigheten i vårt studie ble alle meningsbærende enheter som vi hentet ut fra det transkriberte datamaterialet sendt til det respektive intervjuobjektet. Dette gjorde vi for at vi skulle være sikre på at vi hadde forstått innholdet riktig, samt for å unngå at vi feiltolket sitater eller brukte de i sammenhenger som gjorde at de mistet sin opprinnelige mening. Et par respondenter hadde kommentarer til dette, noe som fullt ut ble ivaretatt før vi gikk videre med analysearbeidet.

Vi brukte god tid i forkant av analysen på å gjøre oss kjent med eksisterende teori om interessentdialog og interessentkunnskap. Dette gjorde at vi var bedre skikket til å skille

mellom hva som var relevant og ikke relevant informasjon. Videre har vi som hovedregel behandlet respondentene som anonyme i presentasjonen av resultater og i analysearbeidet, med unntak av der det har vært sentralt for å besvare problemstillingen. På denne måten har vi i større grad kunnet hindre at respondentene har tatt hensyn til at informasjon kan spores tilbake, for å øke sannsynligheten for at dataene faktisk representerer virkeligheten.

3.3.3 Overførbarhet

I vurderingen av studiens kredibilitet er overførbarhet særlig viktig. Det vil si i hvilken grad resultatene kan overføres til lignende fenomener eller situasjoner (Johannessen, Kristoffersen, & Tufte, 2004). Kvalitative studier kan i liten grad generaliseres da målet heller er å skape beskrivelser, fortolkninger og forklaringer som kan overføres til andre sammenhenger. På denne måten kan leseren selv bedre vurdere om resultatene kan ses i sammenheng med andre settinger. Overførbarhet dreier seg altså om hvorvidt vi lykkes i å etablere beskrivelser, fortolkninger og forklaringer av det vi har observert som er nyttige også i andre sammenhenger.

Vi anser det som rimelig å anta at resultatene fra vår analyse med fordel kan overføres til andre enheter og avdelinger enn de vi har undersøkt i vår studie – både hos de tre casebedriftene, men også hos andre organisasjoner som opererer i lignende omgivelser. Alternativt kunne vi styrket studiens overførbarhet ved å gjennomføre en spørreundersøkelse i etterkant av intervjuene. På denne måten kunne vi testet om funnene våre faktisk representerer virkeligheten ved å nå et bredere spekter av informanter hos de tre casebedriftene. Vi ser derimot de respondentene vi har snakket med, i kraft av deres stilling hos de respektive bedriftene, som best skikket til å bidra med den informasjonen vi søker. I tillegg ville en spørreundersøkelse vært tidkrevende både å utføre og analysere.

3.3.4 Overensstemmelse

Et viktig aspekt av studiens kredibilitet er at våre funn faktisk er et resultat av forskning, og ikke av våre subjektive holdninger som forskere (Johannessen, Kristoffersen, & Tufte, 2004). Generelt har vi forsøkt å være selvkritiske i arbeidet med å presentere og tolke våre

funn nettopp for å unngå å påvirke forskningsresultatene, selv om dette er vanskelig å unngå helt med kvalitative undersøkelser (Malterud, 1996). Særlig i intervjusammenheng er det vanskelig å unngå at intervjuer, bevisst eller ubevisst, påvirker intervjuobjektet gjennom holdninger og kroppsspråk. Vi forsøkte å være dette bevisst når vi utformet intervjuguiden, slik at vi skulle unngå å stille respondentene ledende spørsmål.

4. Presentasjon av casebedrifter

I dette kapitlet presenteres studiens tre casebedrifter og aspekter ved disse som er relevant for problemstillingen. Dette fordi vi mener det er viktig for leser å få et innblikk i hvilke type selskaper casebedriftene er. Hvert selskap presenteres i tre deler; generelt om selskapet, samfunnsansvar og interessentdialog. Presentasjonen er basert på hvordan selskapene selv har fremstilt seg gjennom sine nettsider, årsrapporter og bærekraftrapporter. Tilslutt fremheves noen relevante forskjeller og likheter mellom de tre bedriftene.

4.1 Storebrand

Storebrand er en ledende aktør i det nordiske markedet for forsikring og langsiktig sparing. Kjernevirksomheten deles i de fire forretningsområdene pensjon, forsikring, kapitalforvaltning og bank (Storebrand, 2012a). Konsernet leverer sine tjenester til privatpersoner, bedrifter, kommuner og offentlige virksomheter. Storebrands primærmarked er det norske, og i senere tid har selskapet også etablert seg i det svenske markedet gjennom selskapet SSP. Totalt betjener selskapet 1.6 millioner kunder i Norge og Sverige (Storebrand, 2012a).

Konsernets hovedkontor er på Lysaker i Bærum. Ved utgangen av 2011 hadde selskapet omtrent 2200 ansatte. Storebrands visjon er *Våre kunder anbefaler oss*, noe som skal støttes opp av kjerneverdiene *Til å stole på*, *Enkelt for kunden* og *Fremtidsrettet*.

4.1.1 Samfunnsansvar i Storebrand

” Som bedrift kan vi ikke operere i et vakuum uten å forstå og ta hensyn til verden rundt oss. Storebrand er opptatt av at hele virksomheten skal sette et positivt fotavtrykk etter seg. Næringslivets fremtidige vinnere vil være bedrifter som utvikler produkter og tjenester på en måte som forener globale samfunns- og miljømessige

utfordringer med lønnsom vekst. ” (Idar Kreutzer, tidligere konsernsjef, sitert i Storebrand 2010:3)

”*Å ta samfunnsansvar*” er ett av Storebrands seks konsernprinsipper. Det er en integrert del av forretningsstrategien og trekkes inn i alle deler av kjernevirksomheten (Storebrand, 2010). Selskapet deler sitt arbeid med samfunnsansvar inn i de tre hovedområdene *Bærekraftige investeringer, Miljø og Sosialt ansvar* (Storebrand, 2010). Storebrand begynte et systematisk arbeid med bærekraft i 1995, og har siden år 2000 hatt bærekraft integrert i selskapets årsrapport (Storebrand, 2012b). Selskapet har blitt berømmet for sitt arbeid med samfunnsansvar og bærekraft, og har vært inkludert i Dow Jones Sustainability Index siden 1999 og FTSE4Good siden 2001 (Storebrand, 2012b). Selskapet var på listen Sustainability Leaders i 2011 plassert blant de seksten mest bærekraftige selskapene i verden innenfor sin bransje.

4.1.2 Interessentdialog i Storebrand

” *Vi ønsker tett dialog med våre viktigste investorer, kunder, ansatte, eiere, myndigheter og samfunnsaktører. Dette har stor betydning for hvordan vi arbeider med å nå virksomhetens forretningsmessige målsettinger.* ” (Storebrand, 2010:10)

I sin rapport for Samfunnsansvar fra 2010 hevder Storebrand at selskapet gjennom arbeid med samfunnsansvar og ikke-finansiell rapportering har oppnådd en solid erfaring med tilhørende dialog med interessenter (Storebrand, 2010). Det understrekes videre at dialog med viktige interessenter har vært relevant når man har prioritert hvilke temaer som belyses i samfunnsansvarsrapporten.

Mye av interessentdialogen som omtales på Storebrands nettside og i årsrapporten er dialog i forbindelse med bærekraftige investeringer. Bedriften har blant annet dialog med selskaper som den investerer i, frivillige organisasjoner og myndigheter. Dialog brukes for å vise aktivt eierskap og påvirke selskaper i en positiv retning (Storebrand, 2010). Samfunnsansvarsrapporten nevner blant annet KOMpakt¹, NHOs Klimapanel og BIs Senter

¹ Regjeringens konsultasjonsorgan for saker knyttet til næringslivets samfunnsansvar.

for bedrifters samfunnsansvar som viktige samarbeids- og dialogpartnere i forbindelse med miljøspørsmål.

4.2 TINE

TINE er et næringsmiddelkonsern, med kjernevirksomhet i produksjon og salg av melk, ost og andre meieriprodukter i Norge og utlandet. Morselskapet, TINE SA, er et samvirkeselskap som eies av produsenter som leverer melk til selskapet (TINE, 2012a). Melkeprodusentene får sin del av resultatet gjennom betaling for melken de leverer. Til sammen er det over 15.000 eiere, og den enkelte produsent har én andel i selskapet (TINE, 2012a).

TINE har hovedkontor i Oslo, og er representert i hele Norge så vel som internasjonalt. Selskapets uttalte mål er å gi eierne en best mulig melkepris over tid. Produktene skal gi forbrukere og kunder verdi, samtidig som selskapet skal drive en bærekraftig produksjon for å bidra positivt til samfunnet (TINE, 2012b).

4.2.1 Samfunnsansvar i TINE

” Systematisk og langsiktig arbeid med samfunnsansvar utgjør en viktig del av framtidsrettede bedrifters forretningsstrategi og dermed dens evne til innovasjon, konkurranse og risikostyring. ” (TINE, 2012b)

TINE bygger sitt virke på seks samvirkeprinsipper, hvorav ett av disse omhandler samfunnsansvar (TINE, 2012b). Selskapet har en omfattende tilstedeværelse i hele Norge, noe som har stor betydning både for sosiale og miljømessige omgivelser. TINE opplyser at de søker å kombinere kravet til lønnsomhet med det sosiale og miljømessige ansvaret, gjennom å ta et aktivt ansvar for omgivelsene (TINE, 2011).

I selskapets årsrapport fra 2011 fremkommer det at TINE knytter arbeidet med samfunnsansvar til de tre fokusområdene *Norsk melk*, *Bærekraftig ressursutnyttelse* og

Riktig ernæring (TINE, 2011). Selskapet rapporterer sitt samfunnsansvar etter retningslinjene fra Global Reporting Initiative (GRI).

4.2.2 Interessentdialog i TINE

” TINE fører dialog med sine interessenter på ulike plan og som del av vår daglige virksomhet eller som del av spesifikke aktiviteter og prosjekter. ” (TINE, 2012c)

Å følge GRIs retningslinjer innebærer at TINE aktivt og systematisk skal involvere sine interessenter i arbeidet med samfunnsansvar. I årsrapporten fremkommer det at selskapets fokusområder for samfunnsansvar ble bestemt på grunnlag av intervjuer med medarbeidere, opinionsdannere, organisasjoner, studenter og fagfolk, som har gitt råd om hva TINE kan og bør ta ansvar for i samfunnet (TINE, 2011).

I Årsrapporten 2011 viser TINE til en rekke ulike dialoger med selskapets interessentgrupper (TINE, 2011). Et eksempel er at selskapet i 2009 startet en sunnhetsblogg² som verktøy for å komme i dialog med nysgjerrige og kritiske forbrukere (TINE, 2011). For å kunne være med å påvirke og forutse fremtidige rammebetingelser for selskapet og bransjen har selskapet også engasjert seg i kontinuerlig dialog med nasjonale myndigheter (TINE, 2011). Ifølge selskapet selv handler eierstyring og selskapsledelse om hvordan TINE gjennom god dialog kan oppnå verdiutvikling for eiere, opparbeide tillit hos andre interessenter og sørge for at konsernstyret får tilstrekkelig informasjon om virksomheten (TINE, 2011).

4.3 Tryg

Tryg er Nordens nest største skadeforsikringsselskap, og har aktiviteter i Danmark, Norge og Sverige. I det nordiske markedet betjener selskapet mer enn 2.7 millioner privatkunder og 140.000 bedriftskunder (Tryg, 2012a). I det norske forsikringsmarkedet er Tryg den tredje største aktøren³, med hovedkontor i Bergen og 1.500 ansatte. Konsernet består av de fire forretningsområdene *Privat, Erverv, Industri* og *Sverige* (Tryg, 2012b). Selskapet er et

² TINEs blogg om sunt kosthold og livsstil av fem ernæringsfysiologer (<http://sunnhet.wordpress.com>)

³ Tryg har en markedsandel på 18 prosent i det norske markedet.

resultat av sammenslåingen av den norske forsikringsaktøren Vesta og danske Tryg i 1999. Selskapet skiftet navn til TrygVesta, og deretter til Tryg i 2010 (Tryg, 2012c).

Trygs visjon er å oppleves som *Nordens ledende trygghetsleverandør* på de markeder og innenfor de forretningsområder hvor selskapet velger å være til stede. Å være en trygghetsleverandør innebærer at selskapet etterstreber å forstå og dekke menneskers og bedrifters behov for trygghet (Tryg, 2012a).

4.3.1 Samfunnsansvar i Tryg

” Samfunnsansvar udgør en naturlig del af Trygs forretningsstrategi. Vi tror på, at vi kan skabe en lønsom forretning og tage et samfunnsansvar på samme tid.(...) Derfor prioriterer vi at CSR synligt indgår i alle dele af virksomheden – lige fra salg og skade, ansvarlige indkøb og investeringer til udviklingen af nye produkter. ” (Tryg, 2012d)

Samfunnsansvar er en integrert del av Trygs strategi og hele selskapets forretningsdrift (Tryg, 2012d). Selskapet vektlegger at arbeidet med samfunnsansvar baseres på en tydelig forankring i konsernledelsen og i Trygs styre. Tryg har signert FNs Global Compact, og rapporterer som følge av dette årlig om sine aktiviteter, mål og resultater knyttet til samfunnsansvar (Tryg, 2010a). I tillegg følger Tryg den internasjonale standarden Principles for Responsible Investment. Av CSR-rapporten for 2010 fremkommer det at selskapet fokuserer på fire hovedområder innenfor samfunnsansvar; *Klima, Forebyggelse, Inkludering og Trivsel*.

4.3.2 Interessentdialog i Tryg

” En aktiv dialog med interessenterne er afgørende for vores evne til at tilbyde relevante og effektive tryghedsprodukter og løsninger, men også for at påvirke andre aktører til at engagere sig i CSR. ” (Tryg, 2010a)

I Trygs Stakeholder-magasin (2010) fremkommer det at selskapet har en lang tradisjon for å inkludere interessenter gjennom en rekke ulike dialogformer (Tryg, 2010b). Fokusgrupper, workshops, observasjoner og intervjuer med relevante kunder, leverandører eller andre interessentgrupper brukes som en del av innovative prosesser eller strategiprosesser (Tryg, 2010b). Selskapet viser til at alle CSR-prosjekter blir designet og gjennomført i aktiv dialog eller partnerskap med frivillige organisasjoner, kommuner og andre aktører fra samfunnet (Tryg, 2010b).

Gjennom å samhandle med et bredt spekter av interessenter, både innenfor og utenfor de nordiske landene, hevder Tryg at selskapet styrker sin kunnskapsbase og oppnår et bredere økonomisk og samfunnsmessig perspektiv på virksomheten (Tryg, 2010a). På selskapets nettside for innovasjon fremkommer tett samarbeid med kunder, sterke partnere, leverandører og eksperter som helt sentralt for innovasjonsarbeidet.

4.4 Relevante likheter og forskjeller mellom casebedriftene

De tre casebedriftene er alle viktige aktører i norsk næringsliv med lang historie innenfor sine respektive markeder. Mens Storebrand og Tryg opererer som tjenesteleverandører i finans- og forsikringsbransjen, er TINE matvareprodusent innenfor næringsmiddelindustrien. Hva eierstruktur angår, er både Tryg og Storebrand aksjeselskap, mens TINE er organisert som et samvirke, eid av melkeprodusenter som leverer melk til selskapet.

Med hensyn til forretningsutvikling, har Tryg organisert dette i egne enheter innenfor hvert enkelt forretningsområde. I TINE og Storebrand er enheten for forretningsutvikling sentralisert og jobber på tvers av alle forretningsområder. Storebrand har nylig sentralisert innovasjonsenheter som tidligere befant seg i de enkelte i forretningsområdene, mens Tryg har hatt en motsatt prosess med desentralisering av en tidligere sentralisert enhet for forretningsutvikling.

De tre selskapene er fundamentalt forskjellige på mange områder. Et fellestrekk er imidlertid at samtlige har integrert samfunnsansvar i sin forretningsstrategi, og viser i sine års- og bærekraftsrapporter til et omfattende engasjement med interessenter. I tillegg til å ha samfunnsansvar som en integrert del av forretningsstrategien, kan de tre bedriftene også sies

å være samfunnsansvarlige i kraft av sitt virke. Storebrand og Tryg leverer forsikringstjenester som bidrar til å øke tryggheten i samfunnet. TINE, på sin side har omfattende inngripen i og bidrar til norske lokalsamfunn gjennom sin melkeproduksjon over hele landet.

5. Resultater

I dette kapitlet presenteres funn fra intervjuene hos de tre casebedriftene Storebrand, TINE og Tryg. Kapitlet består av en innledende del for funn knyttet til interessentdialog generelt. Deretter deles resultatpresentasjonen i tre deler for henholdsvis å innhente, absorbere og integrere interessentdialogkunnskap. Den enkelte hoveddel er inndelt etter teoretiske aspekter som gjennom intervjuene har fremstått som spesielt viktige. Vi henviser til selskapene der det anses som hensiktsmessig for å belyse likheter og forskjeller i respondentenes svar. Sitater knyttes derimot ikke til den enkelte respondent.

5.1 Interessentdialog

Interessentdialog erkjennes av samtlige respondenter som en svært viktig kilde til ny kunnskap. Gjennom intervjuene beskrives det hvordan bedriftene fører dialog med svært mange ulike interessentgrupper, deriblant kunder, ansatte, leverandører, konkurrenter, frivillig sektor, myndigheter og media.

En respondent fra Tryg sier følgende:

” Interessentdialog er helt grunnleggende for at vi skal forstå og tilegne oss kunnskap om det samfunnet vi prøver å levere våre produkter til. Vi må derfor være i kontinuerlig dialog med våre interessenter. ”

Det understrekes at neglisjering av en interessentgruppe kan gi negative konsekvenser, både i form av svekket tillit og mindre nære relasjoner. Dette kan igjen påvirke dialog med andre interessenter, og gjøre denne mindre fruktbar.

5.1.1 Ulike former for dialog

Respondentene forklarer at de engasjerer seg med interessenter gjennom mange ulike former for dialog; alt fra fokusgrupper og workshops til nettprat og forbrukerundersøkelser. I denne sammenheng er skillet mellom det som omtales som *strukturert* og *ustrukturert dialog* som viktig. Strukturerte dialoginitiativ er planlagte, tidsavgrensede og har et konkret mål. Den ustrukturerte dialogen beskrives som daglig interaksjon mellom bedriften og dens interessenter, som ikke følger et planlagt oppsett eller mål:

” Ustrukturert dialog skjer hver dag, og gir oss grunnleggende og nødvendig kunnskap om omgivelsene vi opererer i. Jeg opplever denne dialogen i møter, på konferanser, og med mennesker jeg omgås på fritiden. Når vi ser at vi trenger dypere forståelse for et gitt tema, etablerer vi mer planlagte og strukturerte dialoger med relevante interessenter. Jeg tror verdien ligger i en kombinasjon av disse dialogformene. ”

Respondentene beskriver at strukturerte dialoger som regel iverksettes på bakgrunn av konkrete behov for ny innsikt og kunnskap. Strukturerte dialoginitiativ må planlegges og fasiliteres, og beskrives som tid- og kostnadskrevenende. Denne formen for dialog risikerer derfor ofte å bli nedprioritert. En respondent forklarer:

” Har du tid og penger til å gjennomføre strukturerte dialoger er det ingen tvil om det er veldig verdifullt. Jeg skulle ønske vi kunne bruke enda mer ressurser på å fasilitere slike dialoger med interessenter. ”

Interessentdialog som innebærer direkte toveiskommunikasjon beskrives av respondentene som spesielt nyttig fordi det gir bedriften dypere og bredere kunnskap. Fokusgrupper og workshops beskrives gjennomgående som beste praksis:

” Fokusgrupper er en veldig fruktbar dialogform som genererer mye verdifull kunnskap. (...) Jeg føler at det gir oss veldig ærlige svar. ”

5.1.2 Interessentdialog og innovasjon

Når det snakkes om interessentdialog og dens betydning for nytenking og innovasjon, fremstår respondentene som svært samstemte. To respondenter sier:

” Jeg tenker at god interessentdialog er helt sentralt i form av hva det tilfører bedriften av kunnskap – og det er mye. Innsikten vi kommer frem til er helt avgjørende for nyskaping og innovasjon. ”

” Det finnes vel ikke noen eksempler på at man kjører et innovasjonsprosjekt eller et utviklingsprosjekt uten å involvere interessenter. Det er nesten umulig, tror jeg, å gjøre noe som har med nyskaping å gjøre uten å hente inn kunnskap fra en eller annen interessentgruppe. ”

En respondent fra TINE forklarer hvordan gjentagende interessentdialoger gjør dem proaktive i produktutviklingsarbeidet. Kunnskapen beskrives som essensiell for å forstå endringer i omgivelsene, og bidrar til at bedriften kan møte behov og forventninger i markedet på en bedre måte:

“ Hvis vi gjennomfører dialogen og klarer å ta kunnskapen inn i forretningen på alle områder – alt fra marketing til produktutvikling og innovasjon – da kan vi utvikle produkter riktig og være tidlig ute gjennom å se kundenes behov. Dette er ikke gjort over natten, og vi jobber med det kontinuerlig. Hvis vi klarer det, og desto bedre vi klarer det, jo større konkurransefordel har vi. ”

Utfordringer med å omdanne dialogen til verdiskapende ressurser knyttes hovedsakelig til implementering av interessentkunnskap i bedriftens beslutningsprosesser. Særlig Storebrand og Tryg fremhever et betydelig forbedringspotensial på dette området. Resultater knyttet til disse utfordringene presenteres i delkapittel 5.4 om integrering av interessentkunnskap.

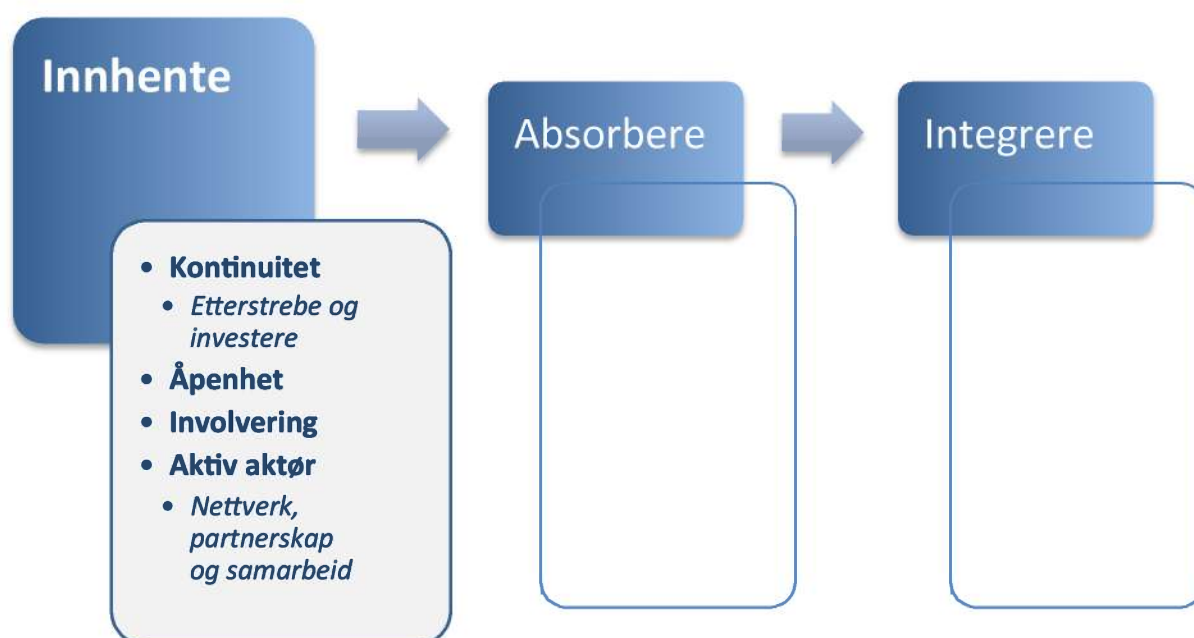
5.2 Prosesser for omdanning av interessentkunnskap

I dette delkapittelet vil vi presentere resultatene som knytter seg til prosessen med henholdsvis å *innhente*, *absorbere* og *integrere* interessentkunnskap i bedriften. Dette vil vi gjøre ved å trekke frem aspekter som i intervjuene har fremstått som spesielt viktige for hver av de tre prosessene.

5.2.1 Innhente interessentkunnskap

Selve prosessen med å innhente interessentkunnskap beskrives som grunnlaget for å danne relevante kunnskapsressurser. *Kontinuitet* og *bredde* i dialogen, *involvering* og det å være en *aktiv aktør* er fire aspekter vi har observert som spesielt viktige knyttet til innhentingsprosessen. I de neste avsnittene vil vi presentere resultater knyttet til disse fire temaene.

Figur 4: Oppsummering av resultater for innhenting av interessentkunnskap.



5.2.1.1 Kontinuitet

Kontinuerlig dialog beskrives av samtlige respondenter som nødvendig for å ivareta relasjoner med ulike interessentgrupper og for å skape gjensidig tillit. Dette omtales igjen som forutsetninger for kontinuerlig kunnskapstilførsel. Intervjuobjektene understreker at tid og repetisjon er sentralt for å vekke interesse for interessentdialoger både internt og eksternt. Det å kontinuerlig jobbe med å interessentdialog er med andre ord avgjørende for at dialogen i det hele tatt skal finne sted. Kontinuitet i dialogen beskrives videre som essensielt for at en bedrift skal kunne forstå forandringer i omgivelsene:

” Når du har en kontinuerlig dialog er det endringene, altså det nye, du hele tiden søker å avdekke. ”

5.2.1.2 Etterstrebe og investere

For å opprettholde kontinuitet i interessentdialogen beskrives det av samtlige respondenter som viktig at bedriftskulturen er åpen og imøtekommende for ny kunnskap. Medarbeidere må anerkjenne kunnskap som en viktig ressurs i sitt daglige virke. To respondenter fra henholdsvis Tryg og Storebrand forklarer at en slik kultur først og fremst oppnås gjennom å skape en intern kunnskapsetterspørsel, noe som beskrives som både utfordrende og krevende:

” Det å både skape rutiner og en kultur som gjør at man stadig tilegner seg ny kunnskap og leter etter kunnskap, det er krevende i seg selv. ”

” Det er utfordrende å skape en kunnskapssult og ydmykhet internt. Det er ofte vanskelig å få medarbeidere til å forstå at deltagelse i interessentdialog har verdi også for dem. De kommer med en holdning om at de skal bidra med egen ekspertise, men forstår ikke at de selv kan lære og tilegne seg nyttig kunnskap gjennom deltagelse. ”

Det understrekes som viktig å belønne medarbeidere for å investere tid og ressurser i deltagelse i interessentdialog. Respondentene fra TINE beskriver kontinuerlig kunnskapsinnhenting som en konsekvens av at kulturen gjør det naturlig for medarbeidere å hele tiden søke og være åpne for ny kunnskap.

Intervjuobjektene fra henholdsvis Storebrand og Tryg understreker hvordan økt fokus på effektivisering og kostnadskutt har redusert muligheten til å prioritere interessentdialog:

” Jeg skulle ønske vi kunne gå i mer og dypere dialog med interessentene, men tid og penger gjør det vanskelig. ”

” Grunnet kostnadskutt har vi en reaktiv tilnærming som gjør at vi bruker mer ressurser på det bestående framfor å være søkende. ”

5.2.1.3 Åpenhet

For å oppnå en meningsfull dialog, skape tillit og dermed sikre tilgang på verdifull kunnskap, peker samtlige respondenter på det å være åpen og transparent som viktige forutsetninger. Ved interessentdialog gjennom samarbeid og partnerskap anses åpenhet som grunnleggende for å oppnå toveiskommunikasjon og sikre dybdekunnskap.

Respondentene beskriver det å balansere konkurransemessig risiko med behovet for økt transparens som en kontinuerlig avveining. Åpenhet leder blant annet til økte krav og forventninger til hva selskapet kan og bør levere:

” Åpenhet kan være utfordrende i forhold til at man blottlegger seg på en måte som kan være ubehagelig. Jo tettere dialogen er, jo større blir interessentenes krav om åpenhet –og hvis man da snur og holder igjen blir det fort negativt. Dette er utstrakt dilemmajobbing. ”

Det å blottlegge seg overfor interessenter beskrives imidlertid ikke bare som negativt, men også som et viktig utgangspunkt for kunnskap og læring:

” Gjennom inngående, ærlige partnerskap må man blottlegge seg, og får samtidig også innsyn i motpartens utfordringer. Bare i denne prosessen ligger det kunnskapsverdi. De positive bidragene er større enn det som eventuelt måtte slå negativt ut. ”

Åpenhet i forbindelse med å innhente interessentkunnskap innebærer ikke bare transparens, men også til åpenhet for endring og nye impulser. Respondentene fra TINE viser til at interessentdialogen trenger klare ytre rammer for å sikre god kunnskapshåndtering, men at dialogen må få løpe fritt for å sikre åpenhet for nye perspektiver og ideer.

5.2.1.4 Involvering

Respondentene beskriver at involvering av aktører med ulik bakgrunn og kompetanse er viktig både før dialogen finner sted og underveis i selve dialogen. Når det gjelder interne aktører er det viktig med involvering i forkant for å kunne definere hvilket kunnskapsbehov dialogen skal dekke. Underveis må interne aktører med relevant kompetanse bidra til å avdekke hvilken kunnskap som har relevans for bedriften. Involvering av eksterne aktører med varierende bakgrunn sikrer bredde i tilførselen av kunnskap og bidrar til å belyse ulike aspekter ved problemstillingen.

Fokusgrupper og workshops beskrives som spesielt hensiktsmessige dialogverktøy, nettopp fordi de fremmer involvering av flere interessenter. To respondenter fra henholdsvis TINE og Storebrand forklarer behovet for involvering på følgende måte:

” For å sikre relevant kunnskap, går vi bredt ut og involverer flere interessenter. Vi har masse intervjuer, både av interne og eksterne aktører. Det er viktig å snakke med både de som har dyp innsikt, "normalen" og de med spesielle meninger. ”

” I forbindelse med bærekraftig forsikring kalte vi inn et bredt spekter av interessenter – alt fra Forbrukerrådet til FN, NHO, WWF, Kirkens Nødhjelp, Redd Barna og representanter fra norsk næringsliv. Dette var viktig for å få tilgang til mye forskjellig kunnskap, og sikre fruktbare diskusjoner. ”

5.2.1.5 Aktiv aktør

” Det er viktig å involvere seg i prosjekter og ikke bare i spisset dialog om temaer vi tenker er relevante. Vi må være tilstede for å forstå helheten, så vi kan finne vår plass og vite hvordan vi kan bidra. ”

Det å være en aktiv aktør, både i dialogen og i samfunnet for øvrig, beskrives av respondentene som nødvendig for å innhente relevant kunnskap. Forståelse for konteksten som bedriften opererer i beskrives som avgjørende for å vite hvordan selskapet kan bidra, og handler mye om å gjøre seg til en relevant aktør for interessentene:

” Innovest inviterte industrien til et samarbeid med Helse Vest og Berge Kommune. TINE kom på denne måten i dialog med disse offentlige aktørene og formaliserte et samarbeid som ble støttet av Innovasjon Norge. På denne måten skapte vi positive synergier mellom en industriell aktør og offentlige sektor. ”

5.2.1.6 Nettverk, partnerskap og samarbeid

Samtlige respondenter peker på hvordan interessentdialog ofte foregår gjennom bedriftens nettverk og partnerskap, og at dette er sentralt for å få tilgang til relevant kunnskap:

” Gjennom konferanser og nettverkstreff møter vi andre aktører, henter ut verdifull kunnskap og holder oss oppdatert på hva som skjer i samfunnet. Dette er vi helt avhengige av for faglig påfyll og inspirasjon til nytenking. ”

Respondentene beskriver hvordan mange dialoginitiativ har opphav sitt i ustrukturert nettverksdialog. Dersom noe fremstår som spesielt relevant, innleder man gjerne et videre samarbeid og strukturert dialog med den aktuelle aktøren.

Dialog gjennom partnerskap og samarbeidsprosjekter beskrives som spesielt verdifull fordi begge parter skal ha utbytte av samarbeidet. Dette gir grunnlag for en gjensidig og dyp

dialog, noe som bidrar til å skape positive synergier både for de involverte parter og også for samfunnet for øvrig:

” Det ligger unik kunnskap i at vi organiserer interessentdialogen gjennom disse partnerskapene. Dialogen får en helt annen agenda, og vi utvinner dypere kunnskap og en bredere forståelse for viktige sammenhenger i omgivelsene. Slik finner vi tangeringspunkter hvor vi sammen kan skape større samfunnsverdier. ”

Respondentene forklarer også at man sammen med en partner ofte får innpass i fora hvor det er vanskelig eller unaturlig å få innpass alene.

5.2.2 Absorbere interessentkunnskap

Arbeidet med å absorbere interessentkunnskap beskrives av respondentene som en kontinuerlig prosess, der kunnskapen akkumuleres over tid gjennom samtaler med medarbeidere, i arbeid med prosjekter og ved generell tankevirksomhet. En respondent beskriver prosessen slik:

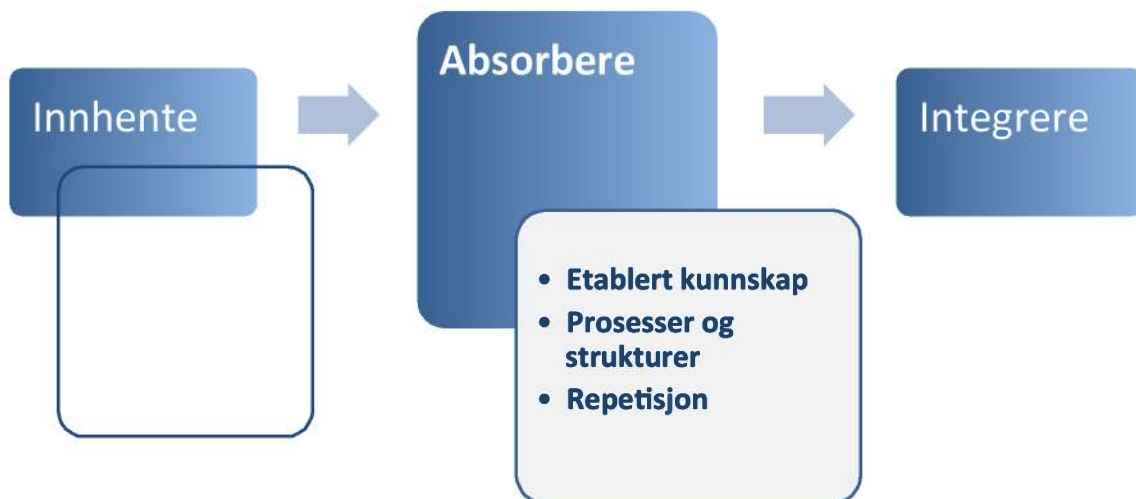
” Det er ikke nødvendigvis en umiddelbar virkning av kunnskapen man henter inn.(...) Man går gjerne og grunner på det, det blandes med annen kunnskap og det kan ta lang tid før du gjør noe med det. Det fine og krevende med kunnskapen er at den akkumuleres over tid og får forsterket bruksverdi over tid. ”

TINE forteller at selskapet legger stor vekt på at medarbeiderne selv skal utføre absorberingsarbeidet. Det beskrives som uaktuelt å la et konsulent- eller analysebyrå bearbeide informasjon fra interessentdialoger, fordi selskapet da kan miste verdifull innsikt. Samtlige respondenter vektlegger viktigheten av absorberingsevne, og understreker at det å bearbeide og forstå ny kunnskap er en krevende prosess i seg selv. Det å identifisere relevant interessentkunnskap i et hav av informasjon beskrives som spesielt utfordrende. TINE beskriver at de møter denne utfordringen på følgende måte:

” Innsikten er det viktigste vi har! (...) Tidligere var absorbering en utfordring, men nå vil jeg si at vi har blitt veldig gode på å danne innsikt fra interessentdialogen. Selskapet prioriterer dette, og har satt i gang et kompetanseløp hvor det satses tid og ressurser på å trene de ansatte i innsiktsarbeid. ”

I intervjuene fremstår *allerede etablert kunnskap, organisatoriske prosesser og -strukturer* samt *repetisjon* som spesielt viktige forhold i forbindelse med absorberingsprosessen. I de neste avsnittene vil vi se nærmere på betydningen av disse tre aspektene for arbeidet med å analysere, tolke og forstå interessentdialogkunnskap.

Figur 5: Oppsummering av resultater for absorbering av interessentkunnskap.



5.2.2.1 Etablert kunnskap

Kunnskapens validitet beskrives av samtlige intervjuobjekter som svært viktig. Dette fordi interessentkunnskap har liten eller ingen verdi for selskapet dersom den er tolket feil. Involvering trekkes frem som et viktig verktøy for å sikre nettopp validitet. Det å samle aktører med ulik faglig bakgrunn er både fruktbart og nødvendig for å sikre riktig forståelse

av kunnskapen. Allerede etablert kunnskap hos de ansatte beskrives som spesielt verdifullt for å gjenkjenne hva som er relevant kunnskap og ikke:

” Du trenger en viss kompetanse for å forstå kunnskapen riktig, og hvilken informasjon som er verdifull sees best av de som har kunnskap innenfor det aktuelle området. Involvering av personer som sitter i ulike funksjoner og ulike forretningsområder er en førsteprioritet. ”

Samtlige respondenter viser til workshops som beste praksis i absorberingsprosessen, fordi denne dialogformen tilrettelegger for å samle mange mennesker med ulik bakgrunn. I et slikt forum kan aktørene diskutere og analysere ulike problemstillinger fra ulike innfallsvinkler. Det fremheves også at workshop gjør absorberingsprosessen mer effektiv ved at kunnskapen kan knas og bearbeides uten forsinkelser ettersom relevante beslutningsaktører er til stede.

5.2.2.2 Prosesser og strukturer

Respondenter fra samtlige bedrifter understreker viktigheten av klare rammer og retningslinjer for hvordan interessentdialoger og absorberingsprosessen skal utføres. Bearbeidelse av kunnskapen beskrives samtidig som en kompleks prosess som krever en viss ustruktur og åpenhet for kreativitet og diskusjon. Denne ”strukturerte ustrukturen” fremheves som viktig for å kunne håndtere prosessen med å tolke og forstå, samt evne å skille ut hva som er relevant kunnskap:

” Absorberingsprosessen er strukturert fordi den er planlagt – nøye planlagt. Men de som er med i prosessen vil oppleve den som ustrukturert. Dette er viktig, sånn at de er åpne for ulike tolkninger og at kreativiteten får flomme. Men vi må ha prosessen i bunn for å kunne håndtere kunnskapen på en god måte. ”

TINE har utviklet faste strukturer og klare rammer for hvordan absorberingsarbeid skal foregå. De viser i tillegg til at de alltid opererer med to prosjektledere for å koordinere alle aspekter ved absorberingsprosessen. Selv om både Tryg og Storebrand anerkjenner

viktigheten av slike faste strukturer, viser respondentene til at dette ikke er veletablert eller brukes fast hos noen av selskapene.

5.2.2.3 Repetisjon

Repetisjon beskrives av TINE som en forutsetning for å opparbeide seg evne til å tolke og analysere interessentkunnskap:

” Tidligere var absorbering en utfordring. Vi har blitt gode på innsiktsbiten fordi vi trener og jobber med dette hele tiden. ”

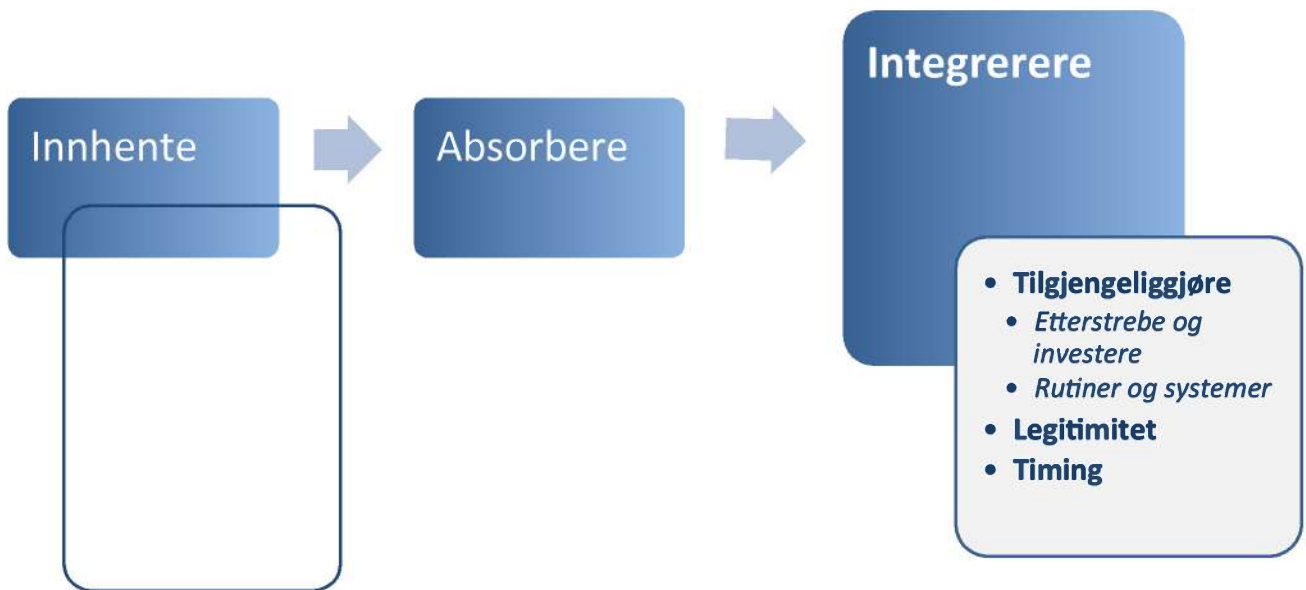
Samtlige respondenter erkjenner viktigheten av repetisjon og trening på å analysere og tolke ny innsikt og kunnskap, da dette er en krevende evne å opparbeide seg. Det vises til hvordan forståelse for sammenhenger må opparbeides over tid, noe som er viktig for å kunne forstå kunnskapens kontekst. Dette belyses som nødvendig for å kunne analysere ny kunnskapen på riktig måte.

5.2.3 Integrere interessentkunnskap

” Det er en krevende å ta kunnskapen videre fra idé- og absorberingsfasen. Utfordringen er å gjøre kunnskapen vi sitter på tilgjengelig og overlevere den videre slik at den faktisk blir implementert. ”

Integreringsprosessen beskrives av flere respondenter som den mest utfordrende delen av å omdanne interessentkunnskap til verdiskapende ressurser. I intervjuene fremstår kunnskapens *tilgjengelighet*, *legitimitet* og *timing* som tre viktige aspekter. I de tre kommende avsnittene vil vi se nærmere på betydningen av disse forholdene knyttet til integrering av interessentkunnskap i bedriftens beslutningsprosesser.

Figur 6: Oppsummering av resultater for integrering av interessentkunnskap.



5.2.3.1 Tilgjengeliggjøre

Kunnskapens tilgjengelighet beskrives av samtlige respondenter som en forutsetning for at den skal integreres i beslutningsprosesser. Ikke bare viderefremming av interessentkunnskap, men også eierskap til kunnskapen spiller en viktig rolle for at den skal benyttes av bedriftens beslutningstagere.

" For det å spre kunnskapen er jo én ting – du kan spre den til krampa tar deg. Men det viktige er å faktisk omsette den i organisasjonen sånn at det fører til økt kunnskap, føres inn i innovasjonsprosesser og da over tid forhåpentligvis gir et output. "

En respondent fra Storebrand beskriver det som en utfordring å nå frem med kunnskapen til de riktige personene, på et nivå som de evner å ta innover seg. Dette gjelder spesielt kompleks kunnskap. Den må ofte forenkles og forkortes for at den skal nå frem, noe som gjør at den kan miste verdi.

Samtlige intervjuobjekter forklarer at bedriftene ikke har konkrete systemer for overlevering av interessentkunnskap. Involvering samt rutiner og systemer fremstår imidlertid som spesielt sentrale elementer i arbeidet med å gjøre kunnskapen tilgjengelig. I de to neste avsnittene ser vi nærmere på disse to elementene.

Involvering

Involvering fremstår som et viktig virkemiddel for å sikre at kunnskap fra interessentdialog blir tilgjengelig for mennesker og prosesser som trenger den. Samtlige respondenter beskriver at de jobber målrettet med å involvere de forretningsområdene som trenger interessentkunnskapen:

” De involverte i dialogen opparbeider seg relevant førstehåndskunnskap, som de kan ta med seg tilbake til sine avdelinger og prosjekter. Det å involvere sentrale aktører er derfor viktig for implementering av kunnskapen. ”

Involvering beskrives som et virkemiddel for å skape eierskap til interessentkunnskapen. På denne måten sikrer man at relevante aktører selv tar ansvar for å bringe kunnskapen videre. Dette beskrives som et viktig element for å skape en intern interesse i bedriften for utfallet av interessentdialoger:

” Vi fokuserer på å involvere mennesker med relevant kompetanse for å skape eierskapsfølelse, slik at noen venter på outputet fra dialogen og selv tar del i læringen underveis. Det gjør det lettere å dra nytte av kunnskapen senere. ”

Involvering beskrives som spesielt viktig når organisasjonsstrukturen gjør at relevante aktører for et prosjekt befinner seg langt borte fra hverandre:

” Fordi vi har en struktur hvor det er avstand mellom de som lager produktene og de som faktisk er i kontakt med kunden, får produktavdelingen sjelden informasjon direkte fra kundene. Derfor involverte vi representanter fra produktavdelingen i workshopen hvor vi

bearbeidet informasjon fra kundeundersøkelser (...) Slik kunne de få relevant førstehåndskunnskap om kundenes behov og preferanser. ”

Rutiner og systemer

Selv om respondentene gjennomgående forklarer at de ikke har fastsatte prosedyrer for å gjøre interessentkunnskap tilgjengelig, observerer vi at enkelte elementer går igjen i de ulike intervjuene. Særlig er det to aspekter som trekkes frem; skriftlig dokumentering samt oppfølging og koordinering. Respondenter viser til at det foregår relativt lite skriftlig dokumentering av utfallet fra interessentdialoger. I den grad det skjer, beskrives det som mest hensiktsmessig når dialogen har vært strukturert og har hatt klare mål:

” I strategiarbeidet var vi veldig tydelige på hva vi ønsket med interessentdialogen, og vi trakk ned resultater og brukte det på en veldig strukturert måte. Og vi har helt konkret dokumentasjon på det, alt fra intervjureferat til hvordan vi tolker funnene. ”

Samtidig poengteres det at skriftlig dokumentering ofte oppleves som lite hensiktsmessig. Dette gjelder spesielt når dialogen har vært ustrukturert og når den har foregått gjennom nettverk og samarbeidsprosjekter:

” Jeg tror at en veldig dokumentert prosess ville gjort at vi måtte dokumentere mye kunnskap som ikke oppleves å ha noen bruksverdi. En mer flytende, uformell struktur gjør at vi hele tiden kan fokusere på å hente ut de bitene av kunnskapen som har en verdi for oss, -som nok er små i forhold til den samlede informasjonen. En veldig dokumentert prosess ville enten ført til dokumentering av veldig mye uten bruksverdi, eller kun av det vi var opptatt av. Da hadde vi mistet mye av helhetsforståelsen. Hvis vi ikke skjønner hvilken kontekst kunnskapen kommer fra, så er det en kunnskapssvakhet i seg selv. ”

Respondentene fra de ulike bedriftene peker i stor grad på de samme utfordringene knyttet til oppfølging og koordinering i etterkant av interessentdialoger. Systemer og verktøy for å

følge ideer og kunnskap videre fra absorberingsprosessen beskrives som avgjørende for å håndtere disse utfordringene. Dette pekes på som spesielt viktig når kunnskap skal gjøres tilgjengelig på tvers av forretningsområder:

” Det er veldig viktig at noen har en oppfølgings- og koordineringsrolle. Det er fort gjort at folk sier de skal følge opp i en workshop, men at det går i glemmeboken når de kommer tilbake til arbeidet. ”

Det blir omtalt som beste praksis at interne aktører, eksempelvis prosjektleder, blir tildelt dette koordinerings- og oppfølgingsansvaret. Samtlige respondenter viser også til konsernledelsen som et viktig organ i oppfølgingsarbeidet. Deres unike overblikk over organisasjonen gjør at kunnskap som trekkes opp blir tildelt relevante avdelinger og etablert i prosjekter. Ofte blir foredrag, seminarer og presentasjoner benyttet i dette arbeidet, og flere av respondentene viser til intranettet som et nyttig verktøy for å videreformidle og skape etterspørsel etter utfallet fra interessentdialoger.

5.2.3.2 Legitimitet

” En fordel med å involvere mennesker med erfaring og relevant kunnskap i workshops er at dette har en ganske stor sertifiseringseffekt på kunnskapen. ”

Involvering bidrar ikke bare til å sikre kunnskapens validitet, men også til at den oppfattes som legitim av medarbeidere som skal bruke den i sine beslutningsprosesser. Samtlige respondenter fremhever viktigheten av kunnskapens troverdighet for integreringsprosessen. En respondent fra Storebrand viser blant annet til at man ofte involverer eksterne eksperter for å sikre riktig forståelse i kompliserte investerings spørsmål:

” Vi benytter oss ofte av eksterne eksperter for å sikre at vi har forstått kunnskapen riktig før vi iverksetter tiltak. Den eksterne kunnskapen verdsettes veldig høyt. Vi kan ikke iverksette tiltak basert på egen synsing i kompliserte saker. ”

5.2.3.3 Timing

Timing beskrives som avgjørende for at interessentkunnskap skal integreres i organisasjonens beslutningsprosesser. Et intervjuobjekt fra Tryg forklarer:

” Timing er veldig viktig. Når du sitter på relevant informasjon må du vurdere timing i forhold til når du bør lansere det. Møter du mye motstand kan det være lurt å la det ligge til en senere anledning. Hvis ikke risikerer du at kunnskapen ikke blir brukt. ”

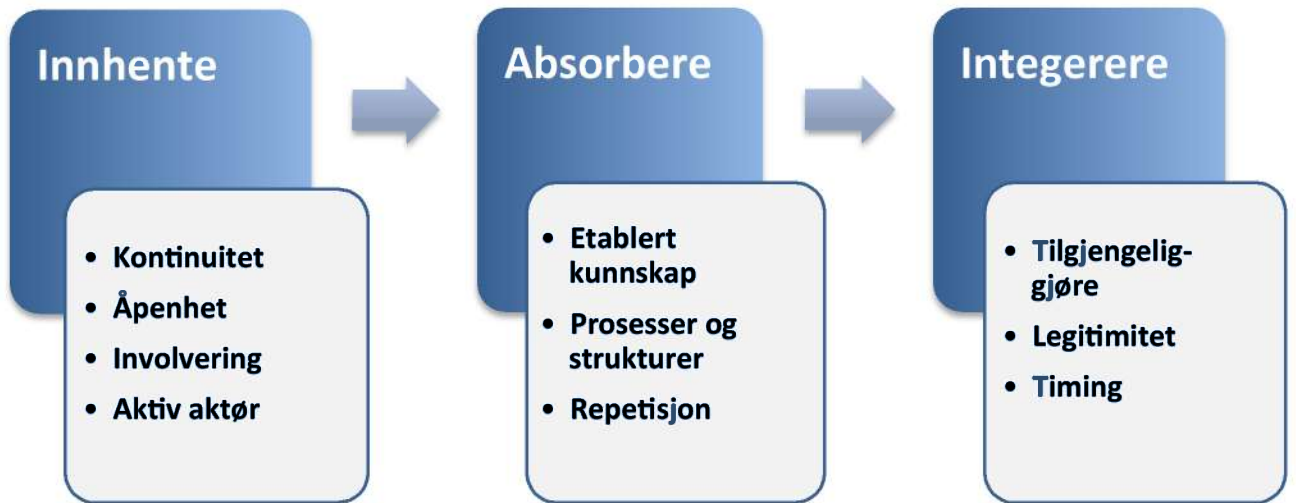
Både respondentene fra Tryg og Storebrand knytter timing til de seneste års økonomiske utfordringer for forsikrings- og finansbransjen. De forklarer at en forutsetning for å kunne integrere nye ideer og kunnskap er at det finnes ressurser og kapasitet til oppfølging. Redusert mulighet til å iverksette nye tiltak begrunnes med effektivisering og kostnadskutt. En respondent fra Storebrand utdyper dette på følgende måte:

” Vi er i en tøff kostnadsprosess, og derfor venter jeg med resultatet av interessentdialogen (...) Jeg tror helt enkelt at slik som situasjonen er hos oss nå, så er det feil timing å starte masse nye initiativ. ”

5.2.4 Oppsummering av resultater

I dette kapittelet har vi gjennomgått resultatene fra intervjuer med representanter fra våre tre casebedrifter. Det har fremkommet at *innhenting* av interessentkunnskap krever kontinuitet i dialogen, åpenhet overfor interessentene, involvering av de riktige aktørene og at bedriften fremstår som en aktiv aktør. *Absorbering* av kunnskapen fra interessentdialog krever etablert kunnskap hos bedriftens medarbeidere, prosesser og strukturer for tolkningsprosessen samt repetisjon i absorberingsarbeidet. *Integrering* av interessentkunnskap i bedriftens beslutningsprosesser krever at kunnskapen gjøres tilgjengelig, at den oppfattes som legitim og at kunnskapen lanseres på riktig tidspunkt. Funnene våre oppsummeres i figuren under. I neste kapittel vil vi analysere funnene våre og knytte disse opp mot eksisterende teori.

Figur 7: Oppsummering av prosessen for omdanning av interessentkunnskap.



6. Analyse

Dette analysekapittelet er delt inn i tre hoveddeler, for henholdsvis å innhente, absorbere og integrere interessentkunnskap. Her relateres våre funn til eksisterende teori, i tillegg til at resultatene og dynamikken mellom de tre prosessene knyttes og relateres til hverandre.

Resultatene fra intervjuene presentert i forrige kapittel danner grunnlaget for å besvare våre forskningsspørsmål. Før vi tar fatt på analysekapittelet, ønsker vi å minne om studiens problemstilling:

” Hvordan omdannes interessentkunnskap til relevante kunnskapsressurser for bedriftens beslutningsprosesser? ”

For å besvare denne problemstillingen har vi stilt oss spørsmålene:

- 1) Hvordan *innhentes* interessentkunnskap?
- 2) Hvordan *absorberes* interessentkunnskap?
- 3) Hvordan *integreres* interessentkunnskap?

6.1 Hvordan innhentes interessentkunnskap?

I dette delkapittelet belyser vi hvordan bedriftene jobber med å innhente interessentkunnskap. Diskusjonen deles inn i tre hoveddeler for kunnskapsinnhenting: (1) Dialogverktøy, (2) Ustrukturert dialog og (3) Nettverk, partnerskap og samarbeidsprosjekter. Gjennom analysen trekker vi frem aspekter vi har observert som særlig betydningsfulle i forbindelse med innhentingprosessen. Avslutningsvis ser vi nærmere på faktoren *Involving*, som har vist seg å være av særlig betydning for innhenting av interessentkunnskap.

6.1.1 Dialogverktøy

Vi har sett at casebedriftene innhenter kunnskap fra interessenter gjennom mange ulike former for dialog. Bedriftene benytter forskjellige dialogverktøy for strukturert dialog, deriblant intervjuer, fokusgrupper og workshops. Slike initiativ gjennomføres på bakgrunn av konkrete behov i bedriften, og vi observerer at selskapene i hovedsak søker å oppnå innsikt i interessenters behov, forventninger og planer, samt endrede omgivelser og rammevilkår. Dette stemmer overens med den konsulterende tilnærmingen til interessentdialog som Meling (2002) beskriver, hvor bedriftene skaffer seg innsikt i interessenters forventninger og oppfatninger. De forskjellige formene for dialog gir ulik nytteverdi, og bedriftene benytter derfor gjerne flere ulike interessentdialoger innenfor ett og samme prosjekt.

Utstrakt bruk av ulike dialogformer observeres i TINEs innovasjonsprosess for produktkonseptet E+⁴. For å tilegne seg nødvendig kunnskap om interessenters behov og forstå markedspotensialet gikk TINE i dialog med et bredt spekter av interessenter, deriblant sykehuspasienter og pårørende, innkjøpere, avdelingsledere og toppledelsen på sykehus. Selskapet benyttet ulike typer dialog, eksempelvis direkte intervjuer og korte samtaler, samt workshops når man trengte dypere kunnskap. Eksempelet illustrerer at inkludering av et bredt spekter av interessenter fungerer som et virkemiddel for å sikre bredde og helhetsforståelse. Observasjonen kan ses i sammenheng med Zara og Georges (2002) sin teori om absorpsjonskapasitet, som understreker at bredden og dybden i organisasjonens eksponering for ny kunnskap i betydelig grad påvirker organisasjonens sannsynlighet for å utvikle relatert kunnskap. Teorien understreker at kunnskapsinnhenting fra et bredt spekter av kilder er avgjørende for bedriftens evne til å skape relevant kunnskap.

Strukturerte dialoginitiativer som beskrevet i avsnittet over krever mye tid og er kostbart for bedriften. For at kunnskapsinnhenting fra interessenter skal prioriteres på lik linje med andre organisatoriske aktiviteter, forutsetter dette at organisasjonskulturen anerkjenner kunnskap som en verdifull ressurs og interessenter som en viktig kunnskapskilde. Vi observerer at både Storebrand og Tryg opplever utfordringer knyttet til å prioritere interessentdialog når organisasjonen preges av kostnadsutt og økt fokus på effektivisering. Ressurser prioriteres til å bevare det eksisterende fremfor å søke etter ny kunnskap. Zara og George (2002) viser

72 ⁴ E+ er en ny serie med mat og drikke laget for sykehus, sykehjem og institusjoner for å forebygge underernæring hos pasienter.

til at bedrifters evne til å innhente informasjon påvirkes av intensiteten og hastigheten i kunnskapssøket. Ifølge forskerne vil intensiteten påvirke relasjoner, mens hastighet påvirker læring. Dette stemmer overens med vår observasjon av kontinuitet i dialogen som en nødvendighet for å ivareta relasjoner, og dermed sikre kunnskapstilførsel fra ulike interessentgrupper. Det å etterstrebe og investere i kunnskapsinnhenting fremstår som en forutsetning for å opprettholde kontinuitet i dialogen. Investering i interessentdialog synes å nedprioriteres i perioder med kostnadskutt. Vi stiller derfor spørsmålsteget ved om bedriftens evne til å omdanne kunnskapsressurser kan svekkes på lang sikt som følge av økonomiske nedgangstider.

6.1.2 Ustrukturert dialog

Som vist i oppgavens teoridel har strategifaget i de senere år vært mest opptatt av de strukturerte formene for interessentdialog. I vår studie observerer vi imidlertid også den ustrukturerte dialogen som en svært viktig kunnskapskilde. Slik dialog foregår i daglig interaksjon med interessenter, eksempelvis gjennom møter, konferanser og på fritiden, og vi ser at den ofte er motivert av andre faktorer enn kunnskapsinnhenting. Nettopp av denne grunn fremstår det som viktig at bedriften er bevisst på at også slik dialog kan bidra til å skape relevant kunnskap og forståelse, slik at ikke verdifull informasjon går tapt. Mens bedriften i strukturerte dialoger ofte har klare mål for hvilken innsikt den søker, observerer vi at det i ustrukturert dialog kreves større åpenhet for å innhente relevant kunnskap.

Mens strukturert dialog som regel foregår innenfor bedriftens kontekst, skjer den ustrukturerte interaksjonen i større grad i interessentenes naturlige miljø. Følgelig vil bedriften ha større mulighet til selv å observere endringer i interessentens behov og forventninger. Dette er viktig for at bedriften skal kunne være proaktive i sitt nyskappingsarbeid. TINE utviklet produktkonseptet YT som følge av innsikt oppnådd i uformelle samtaler mellom selskapets ernæringsfysiologer og norske idrettsmiljø, noe som underbygger denne antagelsen. Her ser vi igjen viktigheten av en bedriftskultur som gjør medarbeiderne åpne for og søkende etter kunnskap utenfor bedriftens grenser.

Selv om det er viktig at bedriften er oppmerksom på ustrukturert dialog som kilde til relevant informasjon, må ikke dette ta fokus fra de underliggende motivene for dialogen. Dersom

man utelukkende har kunnskapsinnhenting for øyet, kan dette lede til mindre åpenhet for interessentenes agenda, slik at tillit til bedriften brytes ned. Dette kan over tid svekke relasjoner, noe som gjør dialog mindre fruktbar og dermed reduserer bedriftens kunnskapstilgang. Å være oppmerksom på den ustrukturerte dialogens potensial for som kunnskapskilde er altså viktig, samtidig som at man må være bevisst at dette kun er et supplement til dialogens overordnede målsetning.

6.1.3 Nettverk, samarbeidsprosjekter og partnerskap

Vi observerer at mye av bedriftenes interessentdialog foregår gjennom nettverk, partnerskap og samarbeidsprosjekter med ulike aktører. Nettverk gir naturlige møtepunkter med interessenter, og bidrar følgelig til innhenting av relevant informasjon som bedriften ellers ikke ville hatt tilgang til. Deltagelse i slike fora er ofte motivert av relasjonsbygging eller å diskutere saker som opptar bedriften, altså ikke kunnskapsinnhenting i seg selv. I likhet med annen ustrukturert dialog, ser vi dermed det samme behovet for åpenhet og bevissthet rundt kunnskapsinnhenting når den foregår gjennom nettverk. Når bedriften oppdager relevant kunnskap, kan dette gi insentiver til å innlede mer strukturerte og direkte dialoger med enkeltaktører eller grupper. Når man innleder strukturerte dialoger, får kunnskapssøket en mer definert og begrenset retning, noe som ifølge Zahra og George (2002) er positivt for bedriftens evne til å innhente kunnskap.

Partnerskap og samarbeidsprosjekter innebærer et dypere engasjement med interessentene. Alle involverte parter har en gjensidig påvirkning på dialogprosessen og utfallet. Dette samsvarer med det Meling (2002) omtaler som dialog gjennom deltagelse. Akkurat som Meling beskriver, ser vi at slik dialog er utfordrende fordi det krever mer åpenhet og engasjement fra bedriftens side, noe som innebærer risiko. Frykten for å blottlegge seg overfor interessenter kan potensielt fungere som et hinder for å oppnå en dyp og fruktbar dialog. Vi spør oss imidlertid om det å være åpen omkring utfordringer faktisk kan bidra til å øke tillit og styrke relasjonen, heller enn å virke negativt. Gjennom å vise sine svakheter lærer bedriften om seg selv, samtidig som ærlighet øker tillit i relasjonen. En bedriftskultur som fremmer åpenhet og transparens overfor omverdenen kan dermed muliggjøre innhenting av dypere kunnskap samt skape positive synergier i samarbeidsprosjekter. Slike forhold

illustreres tydelig gjennom Tryg sitt samarbeid med partnerkunden Utdanningsforbundet. En tett og åpen interessentdialog har bidratt til at aktørene identifiserte tangeringspunkter, hvor de sammen kunne skape samfunnsverdier i prosjektet Samfunnsmidlene⁵. Observasjonen er i tråd med Meling (2002) sin beskrivelse av at langtidseffekten av gjensidig eksponering i interessentdialog kan lede til innovative og bærekraftige resultater, dersom den håndteres på riktig måte.

Vi ser at bedriften gjør seg til en relevant samarbeidspartner gjennom tilstedeværelse og å gi sitt bidrag. Å være en aktiv aktør kan gi tilgang til flere interessenter og arenaer, noe som kan utvide interessentdialogen ytterligere. Slike samarbeid fremstår som spesielt gunstige i fora hvor det er utfordrende å få innpass alene. Et illustrerende eksempel er Tryg sitt partnerskap med Direktoratet for Samfunnssikkerhet og Beredskap (DSB), som ga selskapet mulighet til å delta i det omfattende kommunesamarbeidet MARE-prosjektet⁶. Fordi forsikringsselskaper søker regress fra kommuner i klimasammenheng, vil det å få innpass i et slikt fora være en betydelig utfordring på egen hånd. Imidlertid observerer vi at interessentdialog fungerer på andre premisser når flere parter skal ha utbytte av den. Sammen med DSB møtte Tryg kommunene med en annen agenda enn det selskapet ville gjort alene, og det var følgelig enklere å få innpass.

6.1.4 Det handler om å involvere

Involvering av interne og eksterne interessenter har gjennom våre observasjoner fremstått som et sentralt element, og en forutsetning for å innhente interessentdialogkunnskap på en formålstjenlig måte. I dette kapittelet har vi belyst viktigheten av bred involvering av eksterne interessenter for å få tilgang til relevant informasjon. Gjennom involvering av aktører med ulike innfallsvinkler økes rekkevidden av dialogen, noe som i følge Zahra og George (2002) kan forbedre en bedrifts evne til å innhente relevant kunnskap. Videre har vi understreket nødvendigheten av å involvere interne aktører med relevant bakgrunnskunnskap i forkant av interessentdialogen for å identifisere bedriftens kunnskapsbehov. Dette kan knyttes til Zahra og George (2002) sin påstand om at retning og bredde i kunnskapssøket påvirker evnen til å innhente relevant kunnskap. Det kan også knyttes til de fire fasene for interessentdialog, hvor Palazzo (2010) understreker viktigheten av å avdekke bedriftens

⁵ Samfunnsmidlene er et samarbeidsprosjekt hvor Utdanningsforbundet og Tryg arbeider for sammen å skape økte samfunnsverdier.

⁶ Managing Adaptive Responses to changing flood risk in the North Sea Region (MARE) er et

kunnskapsbehov når man forbereder dialogen. Å nyttiggjøre seg av ulike eksisterende kunnskap hos forskjellige aktører i bedriften vil altså bidra til å innhente interessentkunnskap på en mer formålstjenlig måte. Vi ser også viktigheten av å involvere interne aktører i absorberingsprosessen, noe som diskuteres nærmere i neste kapittel.

6.2 Hvordan absorberes interessentkunnskap?

Absorbering av ny innsikt og kunnskap fra interessentdialog starter av natur allerede i innhentingsprosessen. Noe av informasjonen som mottas vil umiddelbart bearbeides og kobles til eksisterende kunnskap hos aktører som er involvert i en interessentdialog. Vi observerer at samtlige casebedrifter anser det som mest hensiktsmessig når absorbering foregår i strukturerte og planlagte prosesser i etterkant av innhentingsprosessen. For å meste slike prosesser er det viktig at evne til å absorbere ny kunnskap trenes opp gjennom daglig problemløsning. Dette er også med på å øke kunnskapens verdi, fordi interaksjon mellom medarbeidere og generell tankevirksomhet gjør at den akkumuleres over tid. For å belyse hvordan interessentkunnskap absorberes, vil vi derfor ta for oss de tre aspektene (1) Planlagte prosesser og struktur, (2) Interaksjon i daglig virke og (3) Kunnskap akkumuleres over tid.

6.2.1 Planlagte prosesser og struktur

Interessentdialog, enten den er strukturert eller ustrukturert, genererer en hel masse informasjon. For at bedriften skal kunne identifisere relevant innsikt og evne å omdanne denne til verdifulle kunnskapsressurser, må informasjonen tolkes, analyseres og forstås på en konstruktiv måte. Vi observerer at de involverte aktørene har et behov for en viss struktur i absorberingsprosessen for at interessentkunnskapen skal forvaltes på en best mulig måte. Slik struktur kan innebære å ha en forhåndsbestemt agenda med satte tidsrammer, mål for hva kunnskapen skal brukes til, en fast arbeidsmetodikk og en klar ansvarsfordeling.

På tross av behovet for struktur, observerer vi et klart behov for absorberingsarbeidet preges av åpenhet og en viss "ustruktur". Når relevant kunnskap skal gjenkjennes i mengder av informasjon, er det viktig å være åpen for nye perspektiver slik at kunnskap ikke overses

eller feiltolkes. Involvering synes å være et svært sentralt elementet i denne sammenheng. Når aktører med ulik faglig bakgrunn og erfaring samarbeider om å analysere og tolke interessentkunnskap, belyses den fra ulike innfallsvinkler. Allerede etablert kunnskap hos de ulike aktørene bidrar til å gjenkjenne hva som er relevant. Dette sikrer kunnskapens validitet gjennom riktig tolkning, og bidrar til å gi helhetsforståelse for konteksten informasjonen hentes ut fra. Involvering vil også øke kunnskapens potensielle bidrag til bedriften ved at forskjellige deltagere kan nyttiggjøre seg den på ulike måter. Cohen og Levinthal (1990) hevder at ideer og eventuelle nyvinninger lett kan overses hvis forkunnskaper og kontekstuell forståelse som trengs for å tolke ny kunnskap ikke finnes i organisasjonen. Dette bygger opp under våre funn om at involvering av medarbeidere med ulik bakgrunn og kompetanse øker utnyttelsen av interessentkunnskapens potensial.

Det at workshops fremkommer som et hyppig brukt absorberingsverktøy har sammenheng med nettopp involvering. I tillegg til å gi struktur til arbeidet, tilrettelegger workshops for å samle en rekke interne og eksterne aktører til utstrakt problemløsning. Utviklingen av det tidligere omtalte E+ konseptet hos TINE illustrerer hvordan verktøyet fungerte som et formålstjenlig absorberingsverktøy. Prosjektet hadde behov for dyp fagkunnskap og forståelse for det norske helsevesenet, og involverte derfor mange ulike aktører i absorberingsprosessen. Ved å benytte workshops tilrettela man for konstruktiv diskusjon, felles tolkning og bearbeidelse av informasjon. Slik kunne de ulike aktørene bidra med ulik etablert kunnskap, og TINE sikret seg nødvendig helhetsforståelse som formet konseptutviklingen. Dette underbygges av Zahra og George (2002) som sier at mange tolkninger av kunnskapens nytteverdi gir grobunn for et vidt spekter av potensielle handlinger og initiativ.

Workshops er en kostnadskrevenende prosess som krever mye tid og ressurser for alle involverte parter. Vi observerer at denne formen for absorberingsprosess følgelig ofte nedprioriteres. Workshops iverksettes eksempelvis aldri etter ustrukturert interessentdialog. Denne typen dialog er som regel motivert av andre forhold enn ren kunnskapsinnhenting, noe som gjør det lite hensiktsmessig å bearbeide all informasjon generert. Den er likevel avhengig av oppfølging i etterkant, og krever derfor rutiner som gjør det mulig å identifisere hva som er relevant informasjon. Dette vil vi diskutere nærmere i det neste avsnittet.

6.2.2 Interaksjon i daglig virke

Mye av interessentkunnskapen som bedriften innhenter, har man ikke strukturerte fastsatte prosesser for å håndtere. Dette gjelder spesielt for ustrukturert dialog, som diskutert ovenfor. Vi ser derfor viktigheten av rutiner for håndtering av slik kunnskap. Dette kan knyttes til bedriftens daglige virke, hvor medarbeidere bearbeider og viderefører innhentet informasjon. TINE demonstrerer hvordan bedriften over tid har utviklet egne rutiner for håndtering og absorbering av interessentkunnskap gjennom daglig problemløsning. Ved at innovasjonsavdelingen er organisert som én enhet på tvers av forretningsområdene, foregår det daglig interaksjon og samarbeid mellom aktører med ulik faglig bakgrunn. Slik har medarbeidere innarbeidet rutiner for intern involvering i absorberingsprosesser. Dette har gitt dem hyppig og verdifull trening i innsiktsarbeid, noe vi ser i sammenheng med viktigheten av repetisjon for å utvikle absorberingsevne. Observasjonen stemmer overens med Zahra og George (2000) sin påstand om at komplekse problemer sjelden kan løses dersom man ikke har hatt anledning til å trene på generell problemløsning, og at evnen ikke utvikles dersom problemløsningen oppleves som øving.

Absorberingsprosesser for interessentkunnskap synes å foregå mer tilfeldig hos Tryg, og det fremkommer at selskapet ikke har utviklet faste rutiner og systemer for innsiktsarbeid. Vi stiller oss spørsmålet om dette kan ha sammenheng med at Tryg har enheter for forretningsutvikling tilknyttet det enkelte forretningsområde. Strukturelle barrierer og organisatorisk avstand kan potensielt begrense bred involvering i daglig problemløsning. Dette kan potensielt lede til at det ikke utvikles felles rutiner i organisasjonen for hvordan interessentkunnskap skal håndteres. Vår observasjon av at også Storebrand mangler faste rutiner for absorberingsarbeid, gjør at vi i tillegg ser bransjeforskjeller som en potensiell årsak til forskjellene mellom de tre bedriftene. Dagligvarebransjen kan sies å være preget av hyppige og mer radikale endringer, noe som legger press på kontinuerlig produktutvikling. Forsikringsbransjen, på den annen side, er i større grad preget av inkrementelle endringer i allerede eksisterende produkter og tjenester. Dette kan være en mulig forklaring på at TINE, i motsetning til de andre to casebedriftene, bevisst investerer mye tid og ressurser i å utvikle rutiner for håndtering og absorbering av interessentkunnskap.

6.2.3 Kunnskap akkumuleres over tid

I dette delkapittelet har vi belyst hvordan interessentkunnskap absorberes i bedriften gjennom at man jobber med å tolke og forstå den. Vi har diskutert at struktur og systemer for absorberingsarbeid, samt rutiner i daglig virke tilrettelegger for at medarbeiderne skal tilegne seg kunnskapen. Gjennom bearbeidelse blandes interessentkunnskapen med eksisterende kunnskap og akkumuleres over tid. Nyervervet innsikt vil på senere tidspunkt blande seg med tidligere absorbert interessentkunnskap, noe som leder til nye tolkningsprosesser. Dette kan knyttes til Zahra og Georges (2002) forklaring om at ny kunnskap foredler og forlenger eksisterende kompetanse, og at disse sammen danner nye kunnskapsressurser. Slik øker kunnskapen i verdi over tid, gjennom interaksjon og tankevirksomhet.

6.3 Hvordan integreres interessentkunnskap?

Kunnskap fra interessentdialog tjener ikke som en verdifull ressurs i bedriften før den integreres i beslutningsprosesser. Absorbert kunnskap kan betraktes som en latent kunnskapsressurs, som først bidrar til verdiskapning når den kommer til anvendelse. Kunnskapen må derfor gjøres tilgjengelig for aktuelle beslutningstagere. Vi observerer at involvering er det viktigste virkemidlet for å sikre at relevant kunnskap blir tilgjengelig for dem som trenger den. Dersom dette ikke skjer, må den absorberte kunnskapen gjøres tilgjengelig på andre måter. Dette delkapittelet deles følgelig inn i to deler; (1) Involvering av beslutningstagere og (2) Kunnskapen må gjøres tilgjengelig. Her vil vi diskutere og belyse aspekter som har fremstått som betydningsfulle for integreringsprosessen.

6.3.1 Involvering av beslutningstakere

Som et viktig virkemiddel for å sikre bruken av interessentkunnskap i beslutningsprosesser, observerer vi at samtlige casebedrifter arbeider målrettet for å involvere beslutningstagere i innhentings- og absorberingsarbeidet. Når beslutningstagere opparbeider seg forståelse for kunnskapens kontekst og verdi, forenkler dette integreringsarbeidet. Involvering kan på denne måten sies å bidra til effektivitet.

Som Collective Leadership Institute (2010) påpeker gjennom sin modell for interessentdialogens fire faser, er ikke medarbeidere alltid villige til å implementere interessentkunnskap i bedriftens beslutningsprosesser. Vi ser at dette kan knyttes til spørsmålet om den absorberte kunnskapen oppfattes som valid. Dersom ikke, mister den sin legitimitet, og forkastes dermed i beslutningsprosesser. Involvering av relevante beslutningstagere kan virke sertifiserende på kunnskapen, slik at medarbeidere tillegger kunnskapen legitimitet. Dette kan underbygges av Palazzo (2010) sin påstand om at kunnskapen mister påvirkning dersom den ikke oppfattes som tilstrekkelig håndtert.

Integrering av interessentkunnskap i beslutningsprosesser beskrives av casebedriftene som en utfordring. Det fremkommer som spesielt vanskelig å utvikle velfungerende rutiner og prosesser for oppfølging av absorbert kunnskap. Denne observasjonen er i tråd med Palazzo (2010) sin påstand om at implementering kan hindres ved mangel på velfungerende systemer og prosesser for forvaltning av interessentkunnskap. Involvering kan bidra til å begrense denne problematikken. Gjennom deltakelse skapes eierskap og ansvarsfølelse, som bidrar til at beslutningstakere tar kunnskapen med seg videre til sine prosjekter og avdelinger. Slik blir involvering et virkemiddel for å sikre oppfølging og nyttiggjørelse av interessentkunnskapen. Dette fremstår som spesielt viktig når organisasjonsstruktur skaper avstand mellom relevante beslutningstakere.

Da Storebrand skulle bearbeide tilbakemeldinger fra kundedialoger, ble involvering benyttet som et virkemiddel for å gjøre interessentkunnskap tilgjengelig for aktuelle beslutningstagere. Innspill fra kunder var av betydning både for kundeservice og for selskapets arbeid med produktutvikling. Organisasjonsstruktur fungerte imidlertid som et hinder for at Produktavdelingen kunne motta slik informasjon direkte fra kundene. Beslutningstakere fra både Produktavdelingen og Kundesenteret ble derfor involvert i en felles workshop for å bearbeide tilbakemeldingene. Slik sikret man at relevant interessentkunnskap ble tatt med tilbake til Produktavdelingen og benyttet i produktutviklingen, blant annet for bedre å matche kundenes forventninger til reiseforsikring. Det fremkommer at Produktavdelingen aldri ville mottatt denne kunnskapen uten å bli involvert i absorberingsprosessen. Eksempelet illustrerer viktigheten av en kultur som fremmer involvering på tvers av avdelinger, samt deling av interessentkunnskap.

6.3.2 Kunnskapen må gjøres tilgjengelig

Palazzo (2010) understreker at intern kommunikasjon av utfallet fra interessentdialoger bidrar til at mennesker andre steder i organisasjonen kan dra nytte av kunnskapen. Dersom beslutningstakere ikke involveres i innhentings- og absorberingsprosessen, må kunnskapen altså gjøres tilgjengelig på andre måter. Casebedriftene ikke har fastsatte prosesser for hvordan kunnskapens tilgjengelighet skal sikres, men vi ser at det til en viss grad finnes ulike rutiner som fremmer dette.

Skriftlig dokumentasjon er et alternativ måte å videreformidle interessentkunnskap på. Palazzo (2010) viser at dokumentering er en viktig del av oppfølgingsfasen etter en interessentdialog. Vi observerer imidlertid at dette ikke alltid er like hensiktsmessig, da spesielt ved ustrukturerte dialoger. Man risikerer både å dokumentere mye unyttig informasjon og at dokumentering tar fokus fra å lete etter relevant kunnskap. Skriftlig dokumentasjon fremstår imidlertid som formålstjenlig når dialogen baseres på et forhåndsdefinert kunnskapsbehov og bruksområde. TINEs grundige dokumentering av interessentdialoger i forbindelse med strategiarbeid illustrerer dette. Behovet var å avdekke interessentenes forventninger knyttet til TINEs samfunnsansvar, og dokumentasjon bidro til å begrunne strategiske valg i ettertid.

Etter en interessentdialog fremkommer det som en vanlig rutine at prosjektansvarlig videreformidler relevant kunnskap. Kunnskapen kommuniseres direkte til beslutningstagere, eller trekkes opp til konsernledelsen. Med sitt unike overblikk kan konsernledelsen bidra til integrering ved å videreformidle interessentkunnskapen samt fordele oppfølgingsansvar. Dette er spesielt viktig når organisasjonsstruktur gjør det vanskelig for prosjektledere å formidle informasjon til relevante beslutningstagere. I Storebrand gjennomfører man kvartalsvise møter mellom sentrale ledere og konsernledelsen, samt ad hoc-møter, kurs og seminarer for å tilgjengeliggjøre kunnskap. En viktig forutsetning for at kunnskapen skal nå aktuelle beslutningstagere er enkel tilgang til de personene man har behov for å involvere. Dette illustrerer viktigheten av en bedriftskultur som er åpen for kunnskapsdeling, hvor terskelen er lav for å invitere til felles problemløsning.

I kapittelet om absorbering diskuterte vi behovet for allerede etablert kunnskap for tilegnelse av ny innsikt. En utfordring ved videreformidling av interessentkunnskap er derfor at den

gjærne må forenkles og begrenses for å forstås av den jevne medarbeider, som ikke besitter de samme forhåndskunnskapene som en leder. Når kompleks kunnskap tas ut av sin opprinnelige kontekst og formuleres i lettfattelig form, kan den potensielt miste verdi. Latente kunnskapsressurser vil på denne måten ikke bare kunne akkumuleres, men også reduseres over tid. Utfordringen knyttet til kvalitetsforringelse på kunnskap ved videreformidling kan møtes gjennom mer omfattende involvering i innhentes- og absorberingsprosessen. Fordi involvering krever mer tid og ressurser både for de som organiserer dialogen og deltagerne, blir det en avveining mellom å sikre kunnskapens kvalitet og alternativ bruk av tid og ressurser i bedriften.

Alle våre tre casebedrifter beskriver integrering av interessentkunnskap som utfordrende. TINE skiller seg derimot ut ved å hevde at dette er noe de mestrer, noe vi knytter til deres velutviklede systemer og rutiner for innsikts- og integreringsarbeid. Palazzo (2010) beskriver hvordan problemet med å forvalte interessentkunnskap nettopp ligger i å skape velfungerende interne rutiner og prosesser for implementering. Dette underbygges også av Tryg som sier integrering er noe de ikke mester optimalt, og begrunner dette med mangel på velfungerende rutiner for tilgjengeliggjøring og oppfølging av interessentkunnskap.

Gjennom denne diskusjonen har vi vist hvordan interessentkunnskap ikke integreres med mindre den gjøres tilgjengelig for bedriftens beslutningsprosesser. Dette kan gjøres på flere måter, hvor vi ser involvering som det viktigste virkemiddelet. Skriftlig dokumentasjon fremkommer hovedsakelig kun som et nyttig verktøy dersom det finnes et forhåndsdefinert kunnskapsbehov og bruksområde. Konsernledelsen kan tilrettelegge for integrering ved å effektivt kanalisere relevant informasjon og delegere oppfølgingsansvar. Det å tilrettelegge for integrering handler derimot ikke bare om å se hvor kunnskapen er relevant. Det handler like mye om å gjøre den tilgjengelig til riktig tidspunkt. Dersom relevant kunnskap overleveres på et tidspunkt hvor beslutningstager ikke er mottagelig, eksempelvis grunnet at det ikke finnes ressurser til å følge den opp, vil ikke kunnskapen integreres.

6.4 En dynamisk prosess

Hittil i dette kapittelet har vi drøftet hvordan interessentkunnskap synes å omdannes til relevante og verdiskapende kunnskapsressurser hos de tre casebedriftene. Vi har observert hvordan interessentkunnskap som innhentes, tjener som informasjon uten mål og mening om den ikke absorberes i bedriften. Videre vil den kun være en latent kunnskapsressurs dersom den ikke integreres i bedriftens beslutningsprosesser. Slike potensielle kunnskapsressurser kan imidlertid øke i verdi ved at de akkumuleres over tid, og deretter realiseres ved at de integreres. Vi ser altså at det eksisterer et avhengighetsforhold mellom de tre prosessene. Interessentkunnskap må først innhentes, deretter absorberes og til slutt integreres i beslutningsprosesser for at den skal kunne tjene som en verdiskapende ressurs. Dette kan ses i sammenheng med det Zahra og George (2002) sier om at kombinasjon av flere organisatoriske egenskaper best forklarer evne til å generere verdiøkende ressurser.

Vi observerer et kontinuerlig samspill mellom de tre kunnskapsprosessene. I absorberingsarbeidet avdekkes ofte behov for ny eller dypere kunnskap, noe som igangsetter nye innhentingprosesser. Nye kunnskapsbehov kan også oppstå ved integrering, eksempelvis dersom beslutningstagere mangler helhetsforståelse. Videre kan allerede absorbert kunnskap hos medarbeidere øke i verdi ved at den utvikles og akkumuleres over tid. Når opparbeidet interessentkunnskap på et senere tidspunkt blandes med nyervervet innsikt, kan dette gi behov for ny kunnskap. Slik iverksettes nye innhentings-, absorberings- og integreringsprosesser. I stedet for en enkel sekvensiell kunnskapsprosess, observerer vi altså en evig runddans av kunnskapsomdanning.

Evne til å håndtere dette dynamiske samspillet kan ses på som en bedrifts evne til å omdanne interessentkunnskap til relevante og verdiskapende kunnskapsressurser. I lys av det dynamiske kapabilitetsperspektivet kan dette beskrives som en kunnskapsabsorberende kapasitet. Dette er i tråd med Cohen og Levinthal (1990) sin beskrivelse av absorpsjonskapasitet. Vi snakker altså om en evne til å innhente relevant ny kunnskap fra interessenter og omdanne det til verdifulle ressurser. Forskerne beskriver denne evnen som en funksjon av bedriftens tidligere akkumulerte kunnskap og erfaring. Dette samsvarer med det vi har observert i vår studie. Som diskutert overfor har etablert kunnskap vist seg å være

nødvendig for å innhente relevant informasjon og for å tolke og forstå denne riktig. Videre er det en forutsetning for at beslutningstakere skal se hvordan kunnskapen kan integreres.

6.5 Resultatene sett i en bredere sammenheng

Verona og Ravasi (2002) har i sin studie vist hvordan evne til innovasjon synes å bygge på ressurser som utnytter bedriftens *kultur*, *insentivsystemer*, *struktur* og *medarbeidere*. Våre funn tyder på at evne til å omdanne interessentkunnskap påvirkes av flere av de samme elementene som Verona og Ravasi vektlegger i forbindelse med evne til innovasjon. Selv om det vil sprengte rammene for denne oppgaven å diskutere hva som ligger til grunn for bedrifters evne til å omdanne interessentkunnskap, velger vi derfor kort å kommentere våre funn som kan relateres til Verona og Ravasis (2002) studie.

Bedriftskultur synes å påvirke hvorvidt medarbeidere anser interessentkunnskap som en viktig ressurs. Vi ser dette som en forutsetning for at interessentdialog skal foregå, og for at kunnskapen skal benyttes i beslutningsprosesser. For å skape en etterspørsel etter interessentkunnskap, må bedriften tilrettelegge for og *belønne* bruk av tid og ressurser på interessentdialog og etterarbeid. Videre har vi diskutert at *strukturer og systemer* er viktig både for absorberings- og integreringsprosessen. Uten velfungerende rutiner og systemer vil arbeidet preges av tilfeldighet, noe som kan føre til at viktig kunnskap går tapt. Vi ser også at bedriftens allerede *etablerte kunnskap* påvirker samtlige kunnskapsprosesser. Dersom relevante forkunnskaper mangler, vil bedriften hverken evne å innhente, absorbere eller nyttiggjøre seg av interessentkunnskapen. Sådant synes evne til å omdanne interessentkunnskap til relevante kunnskapsressurser å bygge på bedriftens kultur, insentivsystemer, struktur og medarbeidere.

7. Avslutning

I dette kapitlet oppsummerer vi studien i en konklusjon og presenterer forslag til videre forskning. Avslutningsvis ser vi nærmere på studiens bedriftsmessige implikasjoner.

7.1 Konklusjon

Formålet med denne utredningen har vært å belyse problemstillingen:

” Hvordan omdannes interessentkunnskap til relevante kunnskapsressurser for bedriftens beslutningsprosesser? ”

For å belyse problemstillingen har vi undersøkt hvordan interessentkunnskap innhentes, absorberes og integreres i bedrifters beslutningsprosesser. Våre funn indikerer at det eksisterer en viktig og tydelig dynamikk mellom disse tre kunnskapsprosessene, og at interessentkunnskap må gjennomgå alle tre prosesser før den kan tjene som en verdiskapende ressurs i bedriften.

Kunnskapsinnhenting synes hovedsakelig å foregå ved bruk av ulike dialogverktøy, i bedriftens nettverk og samarbeidsprosjekter, samt gjennom ustrukturert dialog. De to førstnevnte er i tråd med Meling (2002) sin studie av interessentdialog i norske bedrifter. Meling (2002) påpeker at det innenfor strategi og ledelse de siste årene vært størst fokus på de strukturerte dialoginitiativene. Våre funn indikerer imidlertid at også ustrukturert dialog kan generere mye verdifull kunnskap. Følgelig mener vi at denne typen dialog fortjener større oppmerksomhet i litteraturen om interessentdialog.

Funnene våre viser at bedriften må åpne seg for sine omgivelser og aktivt søke å gå i dialog med ulike interessentgrupper. En bedriftskultur preget av åpenhet og transparens synes å være en forutsetning for at interessentdialog skal finne sted. Involvering av relevante beslutningstagere og viktige interessenter fremkommer i tillegg som en forutsetning for at

dialogen skal generere relevant og verdifull informasjon. Funnet er i overensstemmelse med Zahra og George (2002) sitt argument om at involvering øker rekkevidden av dialog, og følgelig forbedrer bedriftens evne til å innhente relevant kunnskap. Dette innebærer at bedriften må identifisere og involvere medarbeidere som kan avdekke bedriftens kunnskapsbehov i forkant av dialogen, i tillegg til interessenter som kan bidra med relevant informasjon under selve dialogen.

Absorbering av interessentkunnskap synes å foregå mest hensiktsmessig i planlagte og strukturerte prosesser i etterkant av at interessentdialogen har funnet sted, eksempelvis gjennom bruk av workshops. I tillegg viser våre funn at medarbeidere absorberer interessentkunnskap gjennom generell tankevirksomhet og interaksjon med ulike aktører i det daglige virke. Kunnskapen akkumuleres på denne måten over tid, og eksisterer som en latent kunnskapsressurs til den kommer til anvendelse i beslutningsprosesser. Dette er i overensstemmelse med Zahra og Georges (2002) teoretiske perspektiver på dannelse av kunnskapsressurser i bedriften.

Integrering av interessentkunnskap i bedriftens beslutningsprosesser kan først skje når kunnskapen er gjort tilgjengelig for aktuelle beslutningstagere. Funnet er i tråd med Palazzos (2010) argument om at implementering kan hindres ved mangel på videreformidling og oppfølging av interessentkunnskap. Tilgjengeliggjøring kan oppnås på flere måter, hvor involvering av aktuelle beslutningstagere fremstår som det mest effektive virkemiddelet. Konsernledelsen kan tilrettelegge for integrering ved effektivt å kanalisere relevant informasjon rundt i organisasjonen, samt ved å delegere oppfølgingsansvar i etterkant av interessentdialog.

Våre funn indikerer at interessentkunnskap må gjennomgå alle de tre kunnskapsprosessene for å kunne tjene som verdiskapende ressurser for bedriften. Det synes også å eksistere et gjensidig avhengighetsforhold mellom de tre prosessene. Innhenting og absorbering av interessentkunnskap skaper latente kunnskapsressurser, mens integrering realiserer den potensielle verdien som ligger i utnyttelsen av disse ressursene. Dette kan beskrives som et kontinuerlig dynamisk samspill mellom de tre kunnskapsprosessene. Håndtering av samspillet synes å bygge på elementer av bedriftens kultur, insentivsystemer, strukturer og dens medarbeidere. Funnet kan ses i sammenheng med Verona og Ravasi (2002) sin studie

av bedriftens innovasjonsevne. Ved å betrakte evne til å håndtere de tre kunnskapsprosessene som bedriftens evne til å omdanne interessentdialog til kunnskapsressurser, kan denne evnen betegnes som en dynamisk kunnskapsomdannende kapabilitet.

Våre funn tyder på konsensus blant casebedriftene om at interessentkunnskap må innhentes, absorberes og integreres i beslutningsprosesser å kunne tjene som en verdiskapende ressurs. Samtidig ser vi ulikheter mellom casebedriftene når det kommer til hvordan de tre kunnskapsprosessene håndteres. I vår studie inngår det tre casebedrifter. Det hadde vært interessant med flere lignende studier for på et bredere grunnlag å kunne beskrive omdannelsesprosessen for interessentkunnskap. Videre ville det vært svært interessant å analysere hvorvidt bransjeforskjeller har innvirkning på hvordan bedrifter håndterer de tre kunnskapsprosessene. Hvilke faktorer som påvirker bedriftens dynamiske kapabilitet for omdanning av interessentkunnskap til relevante kunnskapsressurser bør undersøkes nærmere.

7.2 Implikasjoner

Det er flere funn i denne studien som kan ha verdi for bedriftsledere. For det første indikerer funnene at det ligger et stort kunnskapspotensial i dialog med bedrifters interessenter. Flere respondenter har beskrevet interessentdialog som et av organisasjonens viktigste verktøy for å avdekke, forstå og tilpasse seg endringer i omgivelsene. I dagens kunnskapsøkonomi kan dette funnet ha betydning for hvordan bedrifter tenker på innhenting av kunnskap. En implikasjon for bedriften blir at det er viktig å være bevisst på hvilke verdifulle kunnskapsressurser dialog med interessenter kan generere. Utnyttelse av interessentdialogens store kunnskapspotensial forutsetter vilje til å investere i, og ha en strategisk tilnærming til, interessentdialog over tid. Bedriften må prioritere gjennomføring og oppfølging av dialog med interessenter for å opparbeide seg kompetanse på hvordan slike prosesser håndteres.

Studien har avdekket hvordan det eksisterer en viktig og tydelig dynamikk mellom de tre kunnskapsprosessene innhenting, absorbering og integrering av interessentkunnskap, og at

kunnskapen ikke tjener som en verdiskapende ressurs hos bedriften før den har gjennomgått alle disse prosessene. En implikasjon av dette er at det ikke er tilstrekkelig å investere mye tid og ressurser i det å gjennomføre interessentdialog alene. Bedriften trenger også gode prosesser for tolkning og bearbeidelse av informasjonen, samt strukturer som sikrer at relevant kunnskap faktisk benyttes i beslutningsprosesser. Hvis bedriften utelukkende fokuserer på gjennomføring av selve dialogen, og ikke sikrer gode nok prosesser for oppfølging av kunnskapen, risikerer man et kunnskapstap. Det fulle kunnskapspotensialet fra interessentdialog er først realisert når medarbeiderne benytter kunnskapen som beslutningsstøtte i sin arbeidshverdag. Først da har kunnskapen reell nytteverdi for bedriftens medarbeidere.

Studien har vist hvordan casebedriftene håndterer oppfølging av interessentkunnskap på ulike måter. I denne sammenheng synes det viktig å tilrettelegge for tverrfaglig samarbeid og kunnskapsdeling i bedriften, og involvering av de riktige medarbeiderne fremstår som helt grunnleggende for å få dette til. En bedriftsmessig implikasjon av dette er viktigheten av å skape intern etterspørsel etter interessentkunnskap. Dette kan bidra til engasjement for- og deltagelse i dialog med interessenter, slik at kunnskapen blir tilgjengelig for de riktige beslutningstagerne. Involvering av aktuelle medarbeidere kan forenkles dersom det i bedriften hersker en allmenn oppfatning om at interessentdialog er viktig og genererer verdifull kunnskap. I tillegg kan internt engasjement bidra til å legitimere bruken av interessentdialog og medføre at slike aktiviteter prioriteres på lik linje med andre organisatoriske aktiviteter.

Det å prioritere interessentdialog på lik linje med andre organisatoriske aktiviteter er et viktig poeng, som leder videre til spørsmålet om kontinuitet. Studien har avdekket at kontinuitet i dialog med interessenter er vesentlig for å sikre tillit og for å opprettholde og bygge relasjoner. En implikasjon av dette er at bedrifter bør utvikle rutiner som sikrer kontinuerlig dialog med viktige interessentgrupper. Vi har observert at interessentdialog er både tid- og ressurskrevende for bedrifter, noe som kan medføre at dialogaktiviteter nedprioriteres i økonomiske nedgangstider. Dersom bedriften nedprioriterer dette over en lengre periode, risikerer den imidlertid å miste tilgang på verdifull kunnskap fra omgivelsene. Vi mener følgelig at det i økonomiske nedgangstider er ekstra viktig å prioritere interessentdialog, nettopp på grunn av behovet for påfyll av ekstern kunnskap i

slike perioder. Dersom bedriftens interessentengasjement foregår ”i rykk og napp” og ikke er preget av kontinuitet, risikerer bedriften å bryte ned viktige relasjoner i sine omgivelser, og kunnskapspotensialet fra interessentdialog vil følgelig ikke kunne utnyttes fullt ut.

Mange bedrifter investerer store summer i forsknings- og utviklingsaktiviteter (FoU), som er et mye brukt virkemiddel for å sikre tilgang til kunnskap som ellers er ekstern for bedriften. Vi mener interessentdialog som kilde til slik ekstern kunnskap i større grad bør anerkjennes som et verdifullt supplement til FoU. I tillegg til å sikre tilgang til eksterne kunnskapskilder bidrar interessentdialog til å skape forståelse hos omverdenen for bedriftens kontekst og dens utfordringer. Interessentdialog gir også en unik mulighet til å komme tettere på ulike interessentgrupper, noe som gjør at bedriften enklere og raskere kan oppdage endringer i sine omgivelser. På denne måten kan interessentdialog bidra både til å opprettholde og potensielt forbedre bedriftens konkurransevne.

Litteraturliste

Alavi, M., & Leidner, D. E. (2001). Knowledge Management and Knowledge Management System: Conceptual Foundations and Research Issues. *MIS Quarterly* , 25 (1), 107-136.

Andriof, J., Waddock, S., Husted, B., & Rahman, S. (2002). *Unfolding Stakeholder Thinking vol.1: Theory, Responsibility and Engagement*. Sheffield: Greenleaf publishing.

Ayuso, S., Rodriguez, M. A., & Ricart, J. E. (2006). *Using Stakeholder Dialogue as a Source for New Ideas: A Dynamic Capability Underlying Sustainable Innovation*. Hentet fra Center for Business in Society (CBS), WP no 633: <http://ies.edu/research/pdfs/DI-0633-E.pdf>

Bang, H. (1995). *Organisasjonskultur*. Oslo: Tano Aschehoug.

Barney, J. B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management* , 17 (1), 99-120.

Barney, J. B. (2002). *Gaining and Sustaining Competitive Advantage* (2nd Edition. utg.). Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.

Blowfield , M., & Murray, A. (2008). *Corporate Responsibility: A Critical Introduction*. New York: Oxford University Press Inc.

Bredal, T. (2002). Hvordan håndterer vi ny kunnskap? *MAGMA* , 5 (4), 34-43.

Carroll, A. B. (1999). Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct. *Business and Society*, 38: 268-295.

Carson, S. G., & Kosberg, N. (2003). *Etisk forretning: Bedriftenes samfunnsansvar*. Oslo: Cappelen Akademisk.

Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation. *Administrative Science Quarterly* , 35, 128-152.

Collective Leadership Institute (CLI). (2010). *Implementing Stakeholder Dialogues: The Dialogic Change Model*. Hentet 09 30, 2012 fra Collective Leadership Institute: http://collectiveleadership.com/fileadmin/user_upload/Downloads/Fact_sheets/CLI_FS_Change_Modell.pdf

Collective Leadership Institute. (2011). *Working With Stakeholder Dialogues*. Norderstedt, Tyskland: Books on Demand GmbH.

Crane, A., Matten, D., & Moon, J. (2008). *Corporations and Citizenship*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.

Daub, C.-H., Karlsson, Y., & Stiller, S. (2006). *The Growing Importance of Stakeholder Dialogues in Gaining and Transferring Knowledge*. University OAS North Western Switzerland, Institute for Sustainable Management.

Eisenhardt, K. M., & Brown, S. L. (1999). Patching: Restritching Business Portfolios in Dynamic Markets. *Harvard Business Review* , 78 (1), 91-101.

Eisenhardt, K. M., & Martin, J. K. (2000). Dynamic Capabilities: What Are They? *Strategic Management Journal* , 21, 1105-1121.

Europakommisjonen. (2012). *Stakeholder dialogue*. Retrieved 12-04-11 from Consultations, European Commission:

http://ec.europa.eu/dgs/health_consumer/dgs_consultations/stakeholder_dialogue_en.htm

Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman.

Friedman, M. (1970). *The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits*. The New York Times Magazine, September 13.

Gausdal, A. H. (2008). Hvordan skape innovative nettverk? *MAGMA* , 5, 53-63.

Gerstner, L. V. (2002). *Who Says Elephants Can't Dance? : Inside IBM's Historic Turnaround*. New York: HarperBusiness.

Ghuri, P., & Grønhaug, K. (2005). *Research Methods in Business Studies* (3rd Edition. utg.). Glasgow: Pearson Education Limite.

Gottschalk, P. (2004). *Informasjonsteknologi i kunnskapsledelse*. Oslo: Universitetsforlaget.

Gottschalk, P. (2003). *Ledelse av intellektuell kapital*. Oslo: Universitetsforlaget.

Grant, R. M. (1991). The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. *California Management Review* , 33 (3), 114-135.

Hagen, Ø., & Steiro, T. (2001). Kunnskapsøkonomien - gammel vin på ny flaske? *Magma* , 4 (5), 83-95.

Hart, S. L., & Sharma, S. (2004). Engaging fringe stakeholders for competitive imagination. *Academy of Management Executive* , 18 (1), 7-18.

Ireland, R. D., Hitt, M. A., & Sirmon, D. G. (2003). A Model of Strategic Entrepreneurship: The Construct and its Dimensions. *Journal of Management* , 29 (6), 963-989.

Isaacs, W. (1999). *Dialogue and the Art of Thinking Together*. New York: Doubleday.

Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2009). *Hvordan organisasjoner fungerer* (3. utg.). Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Jensen, M. (2001). Value Maximization, Stakeholder Theory, and the Corporate Objective Function. *Journal of Applied Corporate Finance* , 14 (3), 8-21.

Johannessen, A., Kristoffersen, L., & Tufte, P. A. (2004). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. Oslo: Abstrakt forlag.

Johannessen, J.-A., & Olsen, B. (2009). *Fremtidige strategier og organisasjonsformer: verdiskaping i en globalisert kunnskapsøkonomi*. Oslo: Cappelen akademisk forlag.

Johannessen, J.-A., Olsen, B., & Olaisen, J. (2002). Aspects of a Systemic Philosophy of Knowledge: From Social Facts to Data, Information and Knowledge. *Kybernetes* , 31 (7/8), 1099-1120.

Jørgensen, S., & Pedersen, L. J. (2011). The Why and How of Corporate Social Responsibility. *Scandinavian Journal of Business Research* (02/2011), 121-137.

- Kaptein, M., & Van Tulder, R. (2003). "Toward effective stakeholder dialogue. *Business and Society Review* , 108 (2), 203-224.
- Kodama, M. (2007). *Knowledge Innovation: Strategic Management as Practice*. Northampton: Edward Elgar Publishing Limited, Inc.
- Krogh, G. V., Ichijo, K., & Nonaka, I. (2000). *Enabling Knowledge Creation: How to Unlock the Mystery of Tacit Knowledge and Release the Power of Innovation*. New York: Oxford University Press, Inc.
- Kunnskapsdepartementet. (2000). *Kunnskapsøkonomien*. (St.meld. nr. 27, 2000-2001), Oslo: Departementenes servicesenter.
- Lai, L. (2004). *Strategisk kompetansestyring*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Lockett, A., Moon, J., & Visser, W. (2006). Corporate Social Responsibility in Management Research: Focus, Nature, Salience and Sources of Influence. *Journal of Management Studies* , 43 (1), 115-136.
- Lundvall, B., Rasmussen, P., & Lorenz, E. (2008). Education in the Learning Economy: A European Perspective. *Policy Futures in Education* , 6 (2), 681-700.
- Macfarlane, M., & McIntosh, M. (2000). Stakeholder Consultation: Socialising Capital or Capitalising on the Social.
- Madsen, E. L. (2007). *Utvikling av dynamiske kapabiliteter i små og mellomstore bedrifter*. Doktorgradsavhandling. Bodø: Handelshøgskolen i Bodø.
- Malterud, K. (1996). *Kvalitative metoder i medisinsk forskning: En innføring*. Oslo: Tano Aschehoug.
- Matten, D., & Moon, J. (2005). Corporate Social Responsibility. *Journal of Business Ethics* , 54 (4), 323-337.
- McWilliams, A., Siegel, D., & Wright, P. (2006). Corporate Social Responsibility: Strategic Implications. *Journal of Management Studies* , 43 (1), 1-18.

Meling, C. (2002). *Stakeholderdialog som verktøy i utøvelse av bedrifters samfunnsansvar*. NTNU Institutt for tverrfaglige kulturstudier.

Meling, C., & Jenssen, S. A. (2002). *Fra veldedighet til nødvendighet. En introduksjon til begrepet bedrifters samfunnsansvar*. Rapport nr 2/2002, NTNU.

Midttun, A. (2007, 3). CSR eller bedriftens samfunnsansvar: en megatrend vokser fram. *MAGMA*, 10(3), ss. 57-71.

Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts. *Academy of Management Review*, 22 (4), 853-886.

Moir, L. (2001). What Do We Mean by Corporate Social Responsibility? *Corporate Governance*, 1 (2), 16-22.

Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York: Oxford University Press.

Nordhaug, O. (1993). *Human capital in organizations: Competence, training and learning*. Oslo: Scandinavian University Press.

Nordström, K. A., & Ridderstråle, J. (2000). *Funky business: med talent danser kapitalen*. Oslo: Tano Aschehoug.

Nærings- og Handelsdepartementet. (2008). *Et nyskapende og bærekraftig Norge*. St.meld. nr. 7 (2008-2009), Oslo: Departementenes Servicesenter.

Nærings- og handelsdepartementet. (2013). *Samfunnsansvar*. Hentet 23. 2013 fra Internasjonalt næringssamarbeid for Nærings og Handelsdepartementet: <http://www.regjeringen.no/nb/dep/nhd/tema/internasjonalt-naringssamarbeid/samfunnsansvar.html?id=603511>

Palazzo, B. (2010). An Introduction to Stakeholder Dialogue. *Responsible Business: How To Manage A CSR Strategy Successfully*, 17-43.

Pedersen, E. R. (2003). Making Corporate Social Responsibility (CSR) Operable: How Companies Translate Stakeholder Dialogue into Practice. *Business and Society Review* , 108 (2), 137-163.

Penrose, E. T. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. New York: John Wiley.

Peteraf, M. A. (1993). The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resourcebased View. *Strategic Management Journal* , 14, 179-191.

Saunders, M., Thornhill, A., & Lewis, P. (2009). *Research Methods for Business Students* (5th Edition. utg.). Harlow: Pearson Education Limited.

Scholes, E., & Clutterbuck, D. (1998). Communication with stakeholders: An integrated approach. *Long Range Planning* , 31 (2), 227-238.

Storebrand. (2012b). *Rapporter og anerkjennelser*. Hentet September 24, 2012 fra Bærekraft: www.storebrand.no/site/stb.nsf/Pages/mellomsiderapporter.html

Storebrand. (2010). *Storebrands samfunnsansvar*. Oslo: Storebrand.

Storebrand. (2012a). *Vår virksomhet*. Hentet September 20, 2012 fra Fakta om Storebrand: www.storebrand.no/site/stb.nsf/Pages/vaarvirksomhet.html

Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal* , 18 (3), 509-33.

TINE. (2012a). *Om TINE*. Hentet 10 19, 2012 fra Samvirket TINE: <http://ny.tine.no/om-tine/var-virksomhet/samvirkebedriften>

TINE. (2012b). *Samfunnsansvar i TINE*. Hentet oktober 10., 2012 fra Tettere på TINE: www.tine.no/om-tine/samfunnsansvar-og-miljo/samfunnsansvar

TINE. (2012c). *Samfunnsansvar og miljø*. Hentet 10 19, 2012 fra Slik rapporterer vi: <http://www.tine.no/om-tine/samfunnsansvar-og-miljo/rapportering>

TINE. (2011). *Årsrapport 2011*. Hentet September 20, 2012 fra http://www.tine.no/om-tine/aktuelt-og-media/arsrapporter/_attachment/273104?true&_ts=1358b1ebb07

- Tryg. (2010a). *CSR-Rapport 2010*.
- Tryg. (2012a). *Om Tryg*. Hentet 10 10, 2012 fra Fakta om Tryg: <http://www.tryg.no/om-tryg/fakta-om-tryg/index.html>
- Tryg. (2012b). *Om Tryg*. Hentet Oktober 02, 2012 fra Forretning: <http://www.tryg.com/dk/om-tryg/vores-forretning/index.html>
- Tryg. (2012c). *Om Tryg*. Hentet 10 05, 2012 fra Historie: <http://www.tryg.no/om-tryg/fakta-om-tryg/historie/index.html>
- Tryg. (2012d). *Samfunnsansvar*. Hentet 10 05, 2012 fra Om Tryg: <http://www.tryg.dk/om-tryg/samfunnsansvar/index.html>
- Tryg. (2010b). *Stakeholder magasin 2010*. Tryg.
- Utenriksdepartementet. (2010). *Næringslivets samfunnsansvar i en global økonomi (St.meld. nr. 10, 2008-2009)*. Oslo: Departementenes servicesenter.
- van der Spek, R., & Spijkervet, A. (2005). Knowledge Management: Dealing Intelligently with Knowledge. *Knowledge Management Network*.
- Verona, G., & Ravasi, D. (2003). Unbundling Dynamic Capabilities: An Exploratory Study of Continuous Product Innovation. *Industrial and Corporate Change*, 12 (3), 577-606.
- Wernerfelt, B. (1984). A Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, 5, 171-180.
- Wood, D. J. (1991). Corporate Social Performance Revisited. *Academy of Management Review*, 16 (4), 691-718.
- Yin, R. K. (2003). *Case Study Research* (3rd Edition. utg.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications Inc.
- Zahra, S. A., & George, G. (2002a). Absorptive Capacity: A Review, Reconceptualization, and Extension. *The Academy of Management Review*, 27 (2), 185-203.

Zollo, M., & Winter, S. G. (2002). Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities. *Organization Science* , 13 (3), 339-351.

Vedlegg

I. Intervjuguide

Introduksjon

1. Om oss og masteroppgaven.
 - a. Forklare hvordan vårt fokus gjennom intervjuet er å se på kunnskap som en ressurs for bedriften.
2. Om intervjuet.
 - a. Konfidensialitet, og anonymitet dersom det er ønskelig.
 - b. Hvordan data skal presenteres og brukes.
 - c. Be om tillatelse til å ta opp intervjuet, og forklare hvorfor det er ønskelig.
3. Om intervjuobjektet.

Interessentdialog

4. Hvilke interessenter er det viktigst for *Bedriften* å ha dialog med, og hvorfor?
 - a. Hvilken form for kunnskap søker dere å avdekke, og hva er det meningen at denne kunnskapen skal tilføre *Bedriften*?
 5. Hvilken type interessentdialog er mest verdifull for *Bedriften* med tanke på å generere relevant kunnskap?
 - a. Hva gjør denne typen dialog verdifull?
 6. Hvordan jobber dere med å analysere, tolke og forstå interessentkunnskap?
 - a. Har *Bedriften* prosesser, rutiner, strukturer etc. for dette?
 - b. Dersom dialogen/kunnskapen dokumenteres, hvordan og i hvilken form?
 - c. Hva gjøres for å sikre at kunnskapen er tilgjengelig og kan brukes i *Bedriften*?
 7. Vil du si at interessentkunnskap bidrar til nytenking/innovasjon i *Bedriften*?
 - a. Kan du gi oss et eksempel?
 - b. Hvilken type interessentkunnskap er viktig?
-

8. Hva gjøres for å sikre at de som jobber med nytenking/innovasjon/forretningsutvikling får tilgang på relevant interressentkunnskap?
 - a. Har *Bedriften* prosesser, rutiner, strukturer etc. for dette?
9. Hva er utfordringer knyttet til interressentkunnskap som ressurs? Med tanke på å benytte dialog som verktøy for å innhente kunnskap om behov/market etc.
 - a. Skape, absorbere, integrere

Interressentkunnskap og innovasjonsprosesser

Denne delen av intervjuet tar utgangspunkt i en konkret innovasjonsprosess.

10. Kort: Hvilken type innovasjon er det snakk om og hvordan var prosessen?
11. Hvordan ble interressentkunnskap benyttet?
 - a. Hvorfor og på hvilken måte bidro interressentkunnskapen som ressurs?
12. Hvordan fikk dere tilgang på denne interressentkunnskapen?
 - a. Hvordan jobbet dere med å analysere, tolke og forstå kunnskapen slik at den kunne brukes i innovasjonsprosessen?
13. Kan du si noe om hvordan dere jobbet med å integrere interressentkunnskapen i beslutningsprosesser?
 - a. Be om konkrete eksempler.
14. Hva er fordeler og ulemper knyttet til å bruke interressentkunnskap?
 - a. Absorbere og integrere.

Takke for oss

15. Er det noe vi ikke har snakket om som du ønsker å fortelle mer om?
16. Har du spørsmål vedrørende bruk av intervjuet?
17. Spørre om tillatelse til å følge opp via e-post ved behov.
 - a. Verifisering av data.
 - b. Uklarheter ved transkribering.
18. Tilby å sende en oppsummering av intervjuet dersom ønskelig.