



UiT

NORGES
ARKTISKE
UNIVERSITET

Institutt for samfunnsvitenskap

Å kjenne lakselusa på gangen

En studie av oppdrettsnæringens omdømmeforsvar

Hanna Kristie Bakke-Jensen

Masteroppgave i organisasjon og ledelse, mai 2019



Forord

Masteroppgaven markerer slutten av studietiden ved UiT Norges arktiske universitet, og det er med blandede følelser jeg legger studietiden bak meg og forbereder meg på arbeidslivet. Arbeidet med masteroppgaven har vært utfordrende, spennende og til tider svært frustrerende. Prosessen har vært utrolig lærerik, og det er flere som må takkes.

Til veileder, Stine Meier Didriksen, takk for god veiledning, spennende diskusjoner og konstruktive tilbakemeldinger underveis i prosessen.

Til mamma, tusen takk for oppmuntring og for at du tålmodig har latt hver telefonsamtale i år handle om oppdrett og lakselus.

Til pappa og Hilde, takk for gode diskusjoner, oppmuntring og mat.

Til kollektivet, takk for at dere har holdt ut med en stresset masterstudent, spesielt i innspurten.

Til slutt vil jeg takke medstudentene mine på Lesehuet. Takk for diskusjonene, tilbakemeldingene og den gode latteren. Mastertiden hadde vært betydelig mindre gøy uten dere.

Tusen takk!

Tromsø, 15. mai 2019

Hanna Kristie Bakke-Jensen

Antall ord i kjernetekst: 26 843

Sammendrag

Denne oppgaven handler om oppdrettsnæringens omdømmeforsvar i lakseluskrisen begrenset til perioden 2014 til 2018. Hensikten med studien er å skape økt forståelse om fenomenet omdømmeforsvar, ved å undersøke problemstillingen: *Hvilke forsvarsstrategier ble valgt av oppdrettsnæringen under lakseluskrisen, og var de valgte strategiene velegnet til å forsvare omdømme ifølge litteraturen?*

Det teoretiske rammeverket som er brukt i denne oppgaven er Benoits typologier for kriserespons og Coombs situasjonsfaktorer.

Metoden som ble anvendt i denne studien var dokumentanalyse av avis- og nyhetsartikler om lakseluskrisen i perioden 2014 til 2018. På bakgrunn av inklusjons- og eksklusjonskriterier, samt forskers egen vurdering ble 42 artikler inkludert i analysen.

Oppgaven konkluderte med at oppdrettsnæringens aktører i sitt omdømmeforsvar oftest valgte forsvarsstrategier som forsøkte å redusere ansvaret interessentene tilla oppdrettsnæringen for lakseluskrisen. De forsøkte også å bedre interessentenes oppfatninger av oppdrettsnæringen ved å minne interessentene om hva oppdrettsnæringen gjør for å løse krisen, og ved å forsøke å imøtekomme noe av interessentenes kritikk.

I denne studien er det også gjort en vurdering av om oppdrettsnæringens aktører har opptrådt som en samlet næring eller som individuelle oppdrettsselskaper. Funnene som er gjort i oppgaven tyder på at aktørenes opptreden er situasjonsavhengig, men at hovedregelen er at bransjeorganisasjonene responderer på vegne av medlemmene når hele næringens atferd konfronteres.

Innholdsfortegnelse

Forord	II
Sammendrag	IV
1 Innledning	1
1.1 Tema og problemstilling	1
1.1.1 Fremgangsmåte	3
1.2 Begrunnelse for valg av tema og problemstilling	3
1.2.1 Trekk ved litteraturen om omdømmeforsvar	4
1.3 Oppdrettsnæringen	5
1.3.1 Oppdrettsnæringens omdømme.....	6
1.3.2 Lakselus.....	6
1.3.2.1 Lusesituasjonen 2014-2018.....	8
1.4 Oppgavestruktur	9
2 Teori	11
2.1 Kriser.....	14
2.1.1 Krisetyper	15
2.1.2 Bransjeomdømme.....	17
2.2 Konstruksjonen av et omdømmeforsvar	19
2.2.1 Kriseresponsstrategier	20
2.2.1.1 Benektende strategier	22
2.2.1.2 Rettferdiggjørende strategier.....	23
2.2.1.3 Unnskyldende strategier	25
2.2.1.4 Beklagende strategier	26
2.2.2 anbefalinger for omdømmeforsvar.....	27
3 Metode	30
3.1 Valg av metode.....	30
3.1.1 Sosial konstruktivisme	30
3.1.2 Casestudie.....	31
3.1.3 Dokumentanalyse	31
3.2 Innsamling og behandling av data.....	31
3.3 Undersøkelsens vitenskapelige kvalitet	33
3.3.1 Reliabilitet	33
3.3.2 Validitet.....	34
3.3.3 Overførbarhet	34

4	Analyse	36
4.1	Krisen lakselus	36
4.1.1	Fortelling 1: Lakselusa dreper villaksen	37
4.1.2	Fortelling 2: Kjemikaliebruken skader miljøet rundt oppdrettsmerdene	40
4.1.2.1	Resistent lus	40
4.1.2.2	Påvirker miljøet rundt oppdrettsanleggene	43
4.1.2.3	Skader rekene	44
4.1.3	Fortelling 3: Lakselus reduserer oppdrettsfiskens helse og velferd	48
4.2	Omdømmetrusselen	50
4.2.1	Krisetype	50
4.2.2	Krisehistorikk og tidligere omdømme	52
4.2.3	Hvilket omdømmeforsvar bør oppdrettsnæringen anvende?	53
4.3	Oppdrettsnæringens omdømmeforsvar	54
4.3.1	Kriseresponsstrategier	55
4.3.1.1	Benektende strategier	55
4.3.1.2	Rettferdiggjørende strategier	56
4.3.1.3	Unnskyldende strategier	57
4.3.1.4	Beklagende strategier	57
4.3.2	Elsbachs referanser	59
4.3.3	Annen respons	60
4.3.4	Kollektivt eller kompetitivt omdømmeforsvar?	61
4.4	Er oppdrettsnæringens omdømmeforsvar vellykket?	63
4.4.1	Lakselus er et problem	63
4.4.2	Oppdrettsnæringen bærer ikke ansvaret alene	65
4.4.3	Innovasjon og utvikling for å løse problemet	66
4.4.4	Sammen og alene	66
4.4.5	Oppsummering	67
5	Avslutning	69
5.1	Hovedfunn	69
5.2	Videre forskning	71
	Referanseliste	73

Tabelliste

Tabell 1 – Krisetyper organisert etter krisefamilier	17
Tabell 2 – Kriseresponsstrategier	21
Tabell 3 - Oppsummering av funn av kriseresponsstrategier.....	70

1 Innledning

1.1 Tema og problemstilling

Norsk laks er blitt vårt mest kjente varemerke i utlandet. Våre samfunnstopper hjelper til med salget. Regjeringen ønsker at oppdrettsnæringen mangedobles i årene som kommer. Den omtales som vår nye olje. Men oppdrettslaksen skaper strid.¹

Slik omtales oppdrettsnæringen i Brennpunktokumentaren, Lakseeventyret. Sitatet forteller om en suksessrik næring med store muligheter og støtte, men også at det finnes to sider til enhver historie. Samtidig som næringen vokste i takt med produksjonsmengde og inntjening, har kritikere uttrykt sin skepsis i større og større grad. Sportsfiskere mener oppdrettsnæringen har redusert villaksbestanden (Nationen, 28.06.2014), mens rekefiskerne mener oppdrettsnæringen er ansvarlig for at rekene forsvinner (VG, 03.10.2015a), og forskere lanserer forskning som støtter disse anklagene og flere (Nationen, 10.07.2017). Gjentatte utfordringer med lakselus og rømning fra oppdrettsmerdene har også stilt oppdrettsnæringen i et negativt lys, og det har blitt stilt spørsmål ved oppdrettslaksens helseeffekter og næringens eget forhold til forskning. Eksempelvis, har avisen Morgenbladet og magasinet Harvest siden 2017 publisert artikkelserien, Mørke motkrefter, hvor de har satt søkelys på sjømatnæringens forhold til forskning (Morgenbladet, 28.09.2018). At disse eksemplene bare er noen av innvendingene som ofte blir brakt opp mot næringen, illustrerer det presset oppdrettsnæringen opplever fra interessentene.

Negativ omtale i form av kritikk, anklager og lignende kan ha konsekvenser for en organisasjon eller nærings omdømme. Det vil føre til at en organisasjon kan føle seg tvunget til å svare på kritikken eller anklagene (Benoit, 2015). I denne oppgaven skal jeg se på hvordan aktørene i oppdrettsnæringen reagerer når de gjentatte ganger blir utsatt for kritikk og anklager. Jeg vil se på hvordan de konstruerer responsen for å forsvare omdømmet og reparere omdømmeskaden. Jeg vil også se på om aktørene bruker responsen til å hevde seg selv mot sine konkurrenter eller til å beskytte næringens bransjeomdømme.

¹ *Brennpunkt: Lakseeventyret*. (2016, 10. november). [TV-program]. NRK-TV. Tilgjengelig fra <https://tv.nrk.no/serie/brennpunkt/2016/MDDP11001516/avspiller> [10. september 2018].

Omdømme er oppfatningene omgivelsene har av en organisasjon, dannet over tid. Disse oppfatningene oppstår gjennom samhandling mellom organisasjonen og dens interessenter (Brønn og Ihlen, 2009). Aktørene rundt organisasjonen har også forventninger til hvordan en organisasjon skal opptre og til de produkter eller tjenester den produserer. Hvorvidt en omgivelse oppfatter at organisasjonen innfrir disse forventningene påvirker organisasjonens omdømme (Brønn & Ihlen, 2009). Når oppdrettsnæringen utsettes for kritikk, enten på grunn av en bestemt hendelse eller på grunn av gjentatt oppførsel, vil den forsøke å komme med en respons som beskytter dens omdømme.

Oppdrettsnæringen består av flere individuelle selskaper og organisasjoner, men omtales ofte som en aktør. Det kan gjøre det vanskelig for interessentene å skille mellom de ulike oppdrettsselskapene. Winn, mfl. (2008) definerer et bransjeomdømme som de oppfatninger næringens interessenter, sammen med den øvrige offentlighet, har av næringens innvirkning på samfunnet, økonomien og miljøet. En krise i ett oppdrettsselskap kan således påvirke andre aktører i næringen, men næringen kan også dele utfordringer eller bli kritisert for samme uakseptable atferd.

En atferd oppdrettsnæringen gjentatte ganger har fått kritikk for er dens håndtering av lakselus. Lakselusa ses på som det første fiskehelseproblemet oppdrettsnæringen opplevde, og på grunn av den store tettheten av oppdrettsanlegg har den vært vanskelig å kontrollere (Møller og Hovland, 2014; Kolle, 2014b). Mengden lakselus har økt på grunn av oppdrettsnæringens tilstedeværelse og aktivitet i fjordene, og flere interessenter har kommet med innvendinger mot oppdrettsnæringens håndtering av luseproblemet. For eksempel har Mattilsynet uttrykt skepsis til næringens beredskap mot lakselus (NRK, 24.05.2017) og Dyrevernalliansen kritiserer næringen for at tiltakene mot lakselus reduserer oppdrettslaksens helse og velferd (NRK, 06.04.2016). Kritikken av oppdrettsnæringens håndtering av lakseluskrisen har medført en forsvarsrespons fra aktørene i oppdrettsnæringen. Derfor vil jeg bruke lakseluskrisen som case for analysen av oppdrettsnæringens omdømmeforsvar. Lakseluskrisen er en vedvarende krise som på ingen måte er over, men jeg har valgt å se på krisen i perioden 2014 til 2018. Problemstilling for oppgaven er derfor følgende:

Hvilke forsvarsstrategier ble valgt av oppdrettsnæringen under lakseluskrisen, og var de valgte strategiene velegnet til å forsvare omdømme ifølge litteraturen?

1.1.1 Fremgangsmåte

For å se på oppdrettsnæringens omdømmeforsvar i lakseluskrisen har jeg først og fremst valgt å begrense lakseluskrisen til perioden 2014 til 2018. Dette er hovedsakelig gjort av praktiske grunner. Lakselusa har vært en utfordring for oppdrettsnæringen siden oppstarten, men 50 år er en lang tidsperiode med mye datamateriale. Noe jeg mener det ikke er mulig å se på i en masteroppgave. Lakseluskrisen er begrenset til femårsperioden 2014 til 2018 fordi jeg da ser på det nyeste datamateriale og den siste utviklingen som er gjort innenfor temaet.

Datamaterialet jeg vil bruke for å presentere og analysere lakseluskrisen fra 2014 til 2018 består av avis- og nyhetsartikler om lakseluskrisen fra den avgrensede perioden. Som teoretisk rammeverk for å besvare problemstillingen skal jeg bruke sentrale teorier fra omdømmeforsvarsfeltet. Jeg vil bruke forsvarsstrategiene i krisekommunikasjonsoppskriften (Benoit, 1995; 1997; 2015; Coombs, 2000; 2012; Coombs og Holladay, 2015; Kvåle og Wæraas, 2017) fra teorien til å identifisere og analysere oppdrettsnæringens forsvarsstrategier. Til slutt vil jeg se på om organisasjonen bruker et omdømmeforsvar som beskytter omdømmet til organisasjonen eller bransjen som helhet. Dette analysepunktet er basert på Winn mfl. (2008) teori om kollektiv og kompetitiv omdømmehåndtering.

1.2 Begrunnelse for valg av tema og problemstilling

Grunnen for at jeg har valgt å skrive en masteroppgave om oppdrettsnæringens omdømmeforsvar er at jeg synes både omdømmefeltet og oppdrettsnæringen er to interessante temaer.

Omdømme identifiseres av Røvik (2007) som en av hovedtrendene i samtidens organisasjonstenkning. At tanken om omdømme har blitt så utbredt som den har blitt er noe jeg mener man oppdager i det daglige. Når folk snakker om bedrifter, organisasjoner, politikere, offentlige organer, osv., er det deres oppfatninger, tanker og meninger som ligger til grunn. Spesielt det sosiale aspektet med omdømme, at det ikke er sannheten som ligger til grunn, men hva folk mener og oppfatter, fascinerer meg. Særlig i de tilfeller hvor en organisasjon opplever at dens omdømme er under angrep, og forsøker å forsvare det, interesserer meg. Derfor har jeg valgt å skrive om omdømmeforsvar.

Jeg bestemte meg for å skrive om omdømmeforsvaret til oppdrettsnæringen på grunn av to ting. For det første mener jeg oppdrettsnæringen er en interessant næring, med måten den har vokst fram i løpet av de siste 50 årene og spredt seg til hele kysten. For det andre har jeg et inntrykk av at folk sjeldent snakker om de individuelle oppdrettsselskapene, men heller om

oppdrettsnæringen som en helhetlig aktør. Jeg lurer på om dette påvirker måten aktørene formulerer sitt omdømmeforsvar. Derfor har jeg valgt å skrive om oppdrettsnæringens omdømmeforsvar.

1.2.1 Trekk ved litteraturen om omdømmeforsvar

I teorien om omdømmeforsvar har et stort fokus vært på å utvikle typologier for hvordan en organisasjons forsvarsrespons organiseres. Disse har bidratt til at det har blitt utviklet en oppskrift for krisekommunikasjon, som kan ses på som et uttrykk for beste praksis i krisekommunikasjon (Røvik, 2007). Strategiene i krisekommunikasjonsoppskriften er i stor grad basert på Benoit (1995; 1997; 2015) og Coombs' (2000; 2012) kategorisering av organisasjoners forsvarsrespons.

Krisekommunikasjonsoppskriften har blitt brukt av flere som et teoretisk rammeverk for casestudier av organisasjoner og personers omdømmeforsvar. Pettersen (2017) brukte krisekommunikasjonsoppskriften til å studere DNBs krisekommunikasjon og hvordan det påvirket lederens skjønnsutøvelse i forbindelse med avsløringen rundt Panama-papirene i 2016. Krisekommunikasjonsoppskriften har også blitt brukt i flere masteroppgaver til å analysere ulike omdømmekriser. Noen av disse er analyser av Petters Northugs omdømmeforsvar i 2014 (Hansen og Høgtveit, 2015), Troms Krafts krisekommunikasjon under Kraft & Kultur saken i 2011 (Olsen, 2013), Tines omdømmeforsvar da de ble anklaget for å ha forsøkt å kvitte seg med konkurrenten Synnøve Finden i 2004 (Hygen, 2005) og Nordlandssykehusets omdømmeforsvar under «kirurgisaken» i 2010 (Karlsen & Lauritzen, 2013).

Etter det jeg kan finne har de fleste omdømmeforsvarsanalysene studert en organisasjons omdømmeforsvar i en tydelig avgrenset krise. Jeg har ikke funnet noen omdømmeforsvarsstudier som enten har brukt krisekommunikasjonsoppskriften til å analysere en bransjes omdømmeforsvar eller som har sett på en omdømmekrise som har strekt seg over en lengre periode, slik som lakseluskrisen har for oppdrettsnæringen. Jeg har derfor identifisert dette som et forskningshull, jeg vil se nærmere på i undersøkelsen.

Winn mfl. (2008) undersøkte oppdrettsnæringen og skogbruksnæringen i Canadas omdømmehåndtering når en hel bransjes legitimitet utfordres og bransjens tilgang til nødvendige ressurser trues. De pekte da på at det var gjort studier, blant annet av Barnett (2006), som undersøkte hvordan bransjer samarbeider når de opplever eksterne trusler, men at det fantes lite forskning på hvordan medlemmer av en bransje opptrer for å håndtere det felles bransjeomdømmet. Bortsett fra studiene til Winn mfl. (2008) har jeg ikke funnet særlig med

forskning rundt dette temaet innenfor omdømmehåndtering, og identifiserer også det som et forskningshull.

1.3 Oppdrettsnæringen

Oppdrettsnæringen er en av Norges største næringer. Den ble grunnlagt på 1950- og 1960-tallet av pionerer med ulik bakgrunn. De fleste hadde erfaring fra jordbruksnæringen og kun et mindretall kom fra fiskeri. Til felles hadde de et glødende engasjement for havbruk. (Møller og Haaland, 2014). I dag er næringen å finne langs hele Norges kyst, fra Finnmark i nord til Vestfold i sør. Prøving og feiling, sammen med et ubegrenset pågangsmot, har gitt Norge en av landets største eksportnæringer og merkevarer, norsk laks. Næringen har vokst fra en produksjonsmengde på 5000 tonn laks i 1979 (Kolle, 2014a) til en eksport av over én million tonn i 2018². Den sysselsetter over 8000 nordmenn over hele landet og eksporterer verdier til over 60 milliarder kroner (Statistisk sentralbyrå, 2017).

Den norske laksenæringen produserer atlantisk laks (Hovland, 2014). Laksen er en anadrom fisk, det betyr at den vandrer til havet for å finne næring, og returnerer til ferskvannet i elvene for å gyte (anadrom, 2018). Dagens oppdrettslaks er et resultat av flere år med systematisk avl for å lage et produkt som tåler intensiviteten oppdrett medbringer. Den er avlet til å ha god utnyttelse av fiskeføret, et godt immunforsvar og rett farge og konsistens på fiskekjøttet (Hovland, 2014). Oppdrettsnæringens produksjon følger oppdrettslaksen i tre år fra rognen befruktes til den er en matfisk på fire til seks kilo stor. Da har den levd halve livet i ferskvann som yngel og smolt, og halve livet i en oppdrettsmerd i havet (Hovland, 2014).

Oppdrettsnæringen er organisert på en slik måte at den består av to type aktører, oppdrettsselskapene som eier anleggene og står for driften og aktiviteten i næringen, og næringslivsorganisasjonene som representerer oppdrettsnæringen. Organisasjonene som representerer oppdrettsselskapene er interesseorganisasjoner. Interesseorganisasjoner er organisasjoner som jobber for medlemmenes interesser, for eksempel innenfor temaene arbeidsliv og næring (Interesseorganisasjoner, 2014). Oppdrettsnæringens bransjeorganisasjoner kalles også næringslivsorganisasjoner eller arbeidsgiverorganisasjoner. De norske oppdrettsselskapene varierer fra verdens største oppdrettsselskap, Mowi (tidligere Marine Harvest), med 1600 ansatte og en produksjon av 5,5 millioner fiskemåltider i 2016³. Til

² Norges Sjømatråd. (2019). Nøkkeltall. Tilgjengelig fra: <https://nokkeltall.seafood.no> [Lest 18. april 2019].

³ Mowi (u.å). Om oss. Tilgjengelig fra: <http://marineharvest.no/about/norges-storste/> [Lest: 29. april 2019].

Nova Sea på Helgeland i Nordland med 250 ansatte⁴. Blant organisasjonene som representerer oppdrettsnæringen er Sjømat Norge og Sjømatbedriftene de to mest sentrale sjømatorganisasjonene i Norge. De representerer henholdsvis 600⁵ og 120⁶ norske sjømatbedrifter. I tillegg representerer Salmon Group 44 lokalt eide oppdrettselskaper⁷, og Norsk Industri representerer kun Mowi⁸. Disse organisasjonene er næringens interesseorganisasjoner.

1.3.1 Oppdrettsnæringens omdømme

Oppdrettsnæringens omdømme måles årlig av Norges Sjømatråd, et statseidaksjeselskap som jobber for å utvikle markeder for norsk sjømat. En av Sjømatrådets hovedoppgaver er å utvikle og sikre norsk sjømats omdømme⁹, i dette inngår også omdømmet til den norske oppdrettsnæringen. Sjømatrådet har målt oppdrettsnæringen og oppdrettslaksens omdømme siden 2009. Oppdrettsnæringens omdømme lå i perioden 2009 til 2016 mellom 48 og 37 poeng på en skala opp til 100, mens oppdrettslaksen i samme periode lå mellom 76 og 69 poeng (Kyst.no, 15.04.2016). Dette tyder på at oppdrettsnæringens omdømme er en del svakere enn oppdrettslaksens. En representant fra Sjømatrådet sa til kyst.no 15. april 2016 at dette kunne forklares med at siden folk spiser laks, føler de en større nærhet til produktet enn til produsenten, som det da er en større avstand til.

1.3.2 Lakselus

Lakselus er et parasittisk krepsedyr som lever på huden til laks og beiter på skinnet og slimhinnene (Håstein & Sømme, 2015). Lakselusa lager sårdannelser på fiskens skinn og reduserer dens allmenne helsetilstand ved å gi grobunn for infeksjoner og mikroorganismer, redusere dens appetitt og vekst (Kolle, 2014b). Den er oppdrettsnæringens største utfordring og har plaget oppdretterne helt siden begynnelsen.

⁴ Nova Sea (u.å.). Om oss. Tilgjengelig fra: <https://novasea.no/om-nova-sea>. [Lest: 29. april 2019].

⁵ Sjømat Norge (u.å.) Om oss. Tilgjengelig fra: <https://sjomatnorge.no/dette-er-sjomatnorge/>. [Lest 29. april 2019].

⁶ Sjømatbedriftene (u.å.). Om oss. Tilgjengelig fra: <https://sjomatbedriftene.no/hvem-er-vi/>. [Lest 29. april 2019].

⁷ Salmon Group (u.å.). Om oss. Tilgjengelig fra: <https://salmongroup.no> [Lest 29. april 2019].

⁸ Norsk Industri (u.å.). Norsk Industris representantskap – medlemmer. Tilgjengelig fra: <https://www.norskindustri.no/om-norsk-industri/styre-og-representantskap/representantskapet/> [Lest: 29. april 2019].

⁹ Norges Sjømatråd (2016). Om oss. Tilgjengelig fra: <https://seafood.no/om-norges-sjomatrad/om-oss/>. [Lest 14. mai 2019].

Oppdrettsnæringen skapte ikke lakselusa. Den eksisterte lenge før næringen etablerte seg i fjordene, og livnærte seg på fisk i laksefamilien. Oppdrettsnæringen har eskalert mengden lakselus og gjort den til en trussel både mot oppdrettsfisk, villaks og sjøørret. Grunnen er at oppdrettsanleggene fungerer som utklekkingsanstalter for lakselus. Når fisk i store mengden lever så tett som i merdene er det større sjanse for utbredelse av parasitter og sykdommer (Kolle, 2014b). Det får samme effekt som et sykdomsutbrudd i et fly. Menneskene sitter tett og er i den samme luften, så bakterien eller viruset spres raskere. Lakselusa har stor reproduksjonsevne, smittespredning og er flink til å finne verter. Den driver i vannet og regelen er at den har 150 døgngrader på å finne seg en vert. Det vil si at den i vann med en temperatur på 10 grader, har 15 dager på seg for å finne en vert (Hersoug, 2014). Når oppdrettsanlegg står tett sammen vil flere lus enn tidligere finne verter og overleve.

Lakselusa utgjør et problem for oppdrettsnæringen av flere grunner. For det første er lusa er farlig for oppdrettslaksen på grunn av de helseutfordringene den påfører, og den økte mengden lus har også gitt et økt smittepress for villaks og sjøørret. Oppdrettsnæringen bruker store ressurser hvert år for å få bukt med lusa. Siden 2005 har produksjonskostnadene for oppdrettslaks nesten blitt doblet. Sammen med fôr har lakselusa blitt pekt på som de største kostnadsdriverne. Å bekjempe lusa kostet i 2017 opptil 10 kroner per kilo for enkelte oppdrettere. Det er en fjerdedel av kostnaden per kilo oppdrettslaks som i snitt lå på 38 kroner kiloet (Egeness, 2017).

For det andre rammes villaks og sjøørret også av en økt mengde lus. Det har siden 1980-tallet blitt påvist økende infeksjon av lakselus på villaks- og sjøørretbestandene. Det er antatt at dette blant annet skyldes smitte fra oppdrettsanlegg og rømt oppdrettsfisk. I det naturlige er det slik at lakselusa fester seg på laksen når den er i sjøen, men faller av når den går over i ferskvann. I områder med oppdrettsanlegg er smolten, yngre laks, utsatt for lusesmitte når den passerer oppdrettsanlegg på tur fra elven til havet. Siden smolt er mye mindre og yngre er lakselus dødeligere for den enn for en fullvoksen villaks (Kolle, 2014; Hersoug, 2014). Den norske villaksbestanden er halvert siden 1980-tallet, og oppdrettsanleggene og lakselusa anklages for å være den avgjørende faktoren. Vitenskapelig råd for lakseforvaltning har anslått at i perioden 2010 – 2014 er det årlige tapet av villaks på grunn av lakselus ca. 50 000 laks i året. Det vil si at lakselus er årsaken for at ti prosent av villaksen dør (En tidel av, 2017).

For det tredje har oppdrettsnæringens behandlingsmetoder for lakselus høstet kritikk fra ulike interessegrupper. Næringen har brukt både medikamentelle- og ikke-medikamentelle

behandlingsmetoder for å bekjempe lakselusa. Utfordringen med flere av oppdrettsnæringens behandlingsmetoder er effektene de har på miljøet rundt oppdrettsanleggene og oppdrettslaksens dyrevelferd. Bruk av kjemikalier er en type medikamentell behandling, og har vært den vanligste behandlingsmetoden etter tusenårsskiftet. Laksen gjennomgår en badebehandling i merd eller i brønnbåt med avlusningsmidler som svekker eller dreper lakselusa. I perioden 2009 – 2017 ble over 120 000 tonn hydrogenperoksid brukt av oppdrettsnæringen. Avlusningsmiddelet blir etter prosessen spaltet og dumpet i havet. Oppdrettsnæringen har høstet mye kritikk for bruken av kjemiske lusmidler, fordi det i senere tid tyder på at midlene har hatt mye alvorligere effekt på miljøet rundt oppdrettsanleggene. Hydrogenperoksid er det mest brukte middelet, og forskning tyder på at det har en skadelig effekt på skalldyr (NRK, 14.09.2018).

1.3.2.1 Lusesituasjonen 2014-2018

Perioden 2014 – 2018 har vært preget av store mengder lakselus og en kamp mot lusas økende resistens mot legemidler. På starten av perioden var medikamentelle behandlinger den mest brukte behandlingsmetoden mot lakselus. Medikamentelle behandling er behandling med legemidler der midlene enten tilsettes fôret eller med badebehandling i merd eller brønnbåt (Veterinærinstituttet, u.å). På grunn av økt resistens blant lakselusa, mot de ulike legemidlene gikk oppdrettsnæringen i perioden i større grad over til ikke-medikamentelle behandlinger. Slike behandlinger kan enten være bruk av rensefisk, som svømmer blant oppdrettslaksen og spiser lakselusa, avlusning med ferskvann eller mekanisk fjerning av lusa (Veterinærinstituttet, u.å).

Lusemengden nådde toppen i årene 2012-2014. Fra og med 2015 har man sett en nedgang i mengden lakselus, men med noen perioder med høyere lus. 2014 og 2015 var preget av stort forbruk av legemidler i behandlingen av lakselus, dog med en nedgang i 2015 i forhold til 2014. Samtidig som bruken av medikamentelle behandlinger var høy, forverret resistenssituasjonen seg i alvor og utbredelse. Når lakselusa er resistent mot legemidlene, har behandlingen en lavere effekt, fordi de lusene med resistens selekteres og bærer resistensgenet videre (Hjeltnes mfl., 2016).

Lakselus var den største parasittinfeksjonen mot oppdrettslaks i 2016 som i de øvrige årene, og totalnivået i Norge lå på samme nivå som i 2015. 2016 markerer et vendepunkt i perioden 2014-2018. Mens lusenivået ennå lå høyt, foregikk det et skifte fra medikamentelle til ikke-medikamentelle behandlinger. Antallet medikamentelle behandlinger sank med 41 prosent fra

2015 til 2016 og antallet ikke-medikamentelle behandlinger økte betraktelig. Den økte resistensen mot legemidler er nok hovedgrunnen til oppdrettsnæringens skifte i behandlingsmetoder. Smittepresset dette året var størst i Midt-Norge, og i august fikk flere av oppdrettsanleggene på Frøya i Trøndelag pålegg om å starte utslakting tidligere enn normalt på grunn av mangel på kontroll over lusemengden. Dette førte til at disse oppdrettsselskapene fikk økonomiske tap, og der de ikke slaktet ut raskt nok, fikk laksen lusepåførte skader (Hjeltnes mfl., 2017).

Nedgangen i lusenivået og trenden med færre medikamentelle behandlinger i 2016 fortsatte i 2017 og 2018. Antallet medikamentelle behandlinger ble redusert med 61 prosent fra 2016 til 2017 og med 38 prosent fra 2017 til 2018. Tiltakene mot lus var i denne perioden kontinuerlig avlusning, med for eksempel rensefisk i merdene, og mekaniske behandlinger som spyling med og børstning av fisken. Resistenssituasjonen var fortsatt alvorlig, men på grunn av færre behandlinger med legemidler utgjorde den ikke en like stor trussel (Hjeltnes mfl., 2017; Hjeltnes mfl., 2018). Til tross for færre lus og kjemikalier, støtte oppdrettsnæringen på et nytt problem i denne perioden. Dødeligheten i oppdrettsmerden økte i takt med bruk av ikke-medikamentelle behandlingsmetoder. I 2017 ble det rapportert en dødelighet på 53 millioner laks (Lusebekjempelse, 2018). De mekaniske behandlingsmetodene er hardere på fisken enn de kjemiske, og har derfor ført til større dødelighet.

1.4 Oppgavestruktur

Jeg har valgt å dele oppgaven opp i fem kapitler. Tema, problemstilling og oppgavens kontekst er presentert i kapittel en.

I kapittel to presenterer og drøfter jeg det teoretiske rammeverket for omdømmeforsvar og krisekommunikasjon. Det er basert på Benoit, Coombs og Elsbachs teorier for omdømmeforsvar og krisekommunikasjon. Videre har jeg sett på definisjonene til Winn mfl. (2008) av bransjeomdømme og kompetitivt omdømmeforsvar.

I kapittel tre redegjør jeg for og vurderer de metodevalgene jeg har gjort i oppgaven. Jeg redegjør også for innsamlingen av datamateriale, og kommer med en vurdering av undersøkelsens vitenskapelige kvalitet.

I kapittel fire presenterer jeg og analyserer lakseluskrisen. Jeg bruker Coombs situasjonsfaktorer [SCCT] til å vurdere lakseluskrisens omdømmetrussel. Deretter bruker jeg Benoit og Coombs' kriseresponsstrategier sammen med Elsbachs referanser for å identifisere

og vurdere oppdrettsnæringens omdømmeforsvar. Til slutt anvender jeg definisjonene til Winn mfl. (2008) til å vurdere om aktørene i oppdrettsnæringen i sitt omdømmeforsvar opptre for å forsvare oppdrettsnæringens omdømme, eller om de bruker omdømmeforsvaret for å få et konkurransefortrinn overfor konkurrentene.

I det avsluttende kapitlet oppsummerer jeg oppdrettsnæringens lakseluskrise og de funnene som er gjort i analysen. I tillegg vurderer jeg implikasjonene av forskningen og kommer med noen forslag til videre forskning innenfor temaet.

2 Teori

Vi lever i et omdømmesamfunn. Alt man gjør eller sier blir sett, vurdert og dømt av andre, og målt opp mot et omdømme (Wæraas, Byrkjeflot og Angell, 2011). Dette gjelder også organisasjoner. Alle kjente og synlige organisasjoner har et omdømme å miste. Å måtte forsvare omdømmet sitt regnes som en naturlig del av en organisasjons liv.

Oppdrettsselskapet SalMar måtte høsten 2015 forsvare sitt omdømme, etter at selskapet hadde brukt kjemikalet formalin som avlusningsmiddel (Haugan, 2015). Flere av SalMars interessegrupper, blant annet Legemiddelverket og Bellona reagerte på at oppdrettsselskapet hadde brukt en kjemikalie som ikke var godkjent mot lakselusa. De fryktet hvilke konsekvenser SalMars handling ville ha for miljøet rundt oppdrettsanlegget (Haugan, 2015).

Omdømmesamfunnet fører til at også organisasjoner opplever konstant evaluering av aktørene i samfunnet. Alt en organisasjon gjør, hva dens representanter sier, og kvaliteten av organisasjonens produkter og tjenester blir vurdert. Organisasjonens interessenter vurderer om deres oppfatninger av hva organisasjonen gjør eller sier svarer til de forventningene de har. Sammen danner disse oppfatningene organisasjonens omdømme (Brønn og Ihlen, 2009). En interessent er en person eller gruppe som påvirkes av eller har muligheten til å påvirke en organisasjon (Coombs, 2012). Omdømmetrusselen oppstår når organisasjonens handlinger strider med eller ikke oppfyller interessentenes forventninger, og de blir usikre på om deres oppfatning av organisasjonens verdier og egenskaper, stemmer (Kvåle og Wæraas, 2017). SalMars formalinbruk er en trussel mot oppdrettsselskapets omdømme, fordi interessentene forventer at selskapet følger regelverket, og ikke bruker metoder de ikke vet konsekvensene av. SalMars interessenter forventer at selskapet ikke påfører naturen ytterligere skade.

Hver enkelt person har egne oppfatninger av en organisasjon. De skapes av de direkte- og indirekte erfaringene man har med en organisasjon. Det vil si at man påvirkes både av det man selv opplever og av det andre sier om deres erfaringer med organisasjonen (Benoit, 2015). Ingen kan bestemme hvilke oppfatninger en person har av en organisasjon, og det er ikke gitt at de alltid stemmer overens med de oppfatningene organisasjonen har av seg selv.

Omdømme er en sosialt skapt verdi som formes utenfor organisasjonen over tid. Det påvirkes av organisasjonens atferd og opptreden, det vil si organisasjonens symbolske og substansielle handlinger. De symbolske handlingene er organisasjonens kommunikasjon utad og de substansielle handlingene er dens øvrige atferd, for eksempel kvaliteten på produktene den

selger eller avgjørelsene den tar i sitt virke (Brønn og Ihlen, 2009). Derfor er det slik at det har ikke finnes en fasit for hva som er en organisasjons faktiske omdømme, eller at det finnes en reell sannhet om hvem organisasjonen er eller hva den gjør. For eksempel har Kiwi et mye bedre omdømme enn Rema 1000, men det betyr ikke at Kiwi er en bedre matvarekjede (Apeland, 2018).

Det å ha et godt omdømme har blitt en ideell målestokk i samfunnet i dag. Samfunnet har på en måte blitt et «omdømmesamfunn» hvor det at organisasjoner skal ha et godt omdømme har blitt en selvfølgelighet. Alt en organisasjon gjør eller sier skal måles opp mot verdien omdømme, og organisasjonene skal i alle avgjørelser tenke over hvordan den vil påvirke deres opptreden i den offentlige sfære (Wæraas, Byrkjeflot og Angell, 2011).

Det er flere grunner for at organisasjoner jobber for å ha et godt omdømme. For det første kan et godt omdømme i seg selv ha en verdi i kriser. Organisasjoner med et sterkt omdømme tåler i større grad angrep og omdømmetrusler. Omgivelsene har større tiltro til og føler seg tryggere på en organisasjon med et godt omdømme, derfor er det lettere å la tvilen komme den til gode når organisasjonen begår mindre feil (Brønn og Ihlen, 2009). For det andre kan organisasjoner oppnå flere konkurransefordeler med et godt omdømme. Kunder og interessenter stoler på organisasjonen og dens produkter og tjenester med et godt omdømme, og vurderer risikoen ved å benytte seg av organisasjonens tilbud som lavere (Brønn og Ihlen, 2009).

Tap av omdømme er noe organisasjonsledere på tvers av bransjer ser på som en stor trussel. Flere undersøkelser, blant annet en rapport fra Economist Intelligent Unit (2005 i Brønn og Ihlen, 2009), trekker fram tap av omdømme som den største risikoen for globale forretningsaktiviteter.

Interessentene danner seg forventninger til hvordan organisasjonen opptrer, hva den gjør, hva den kommuniserer ut. Disse forventningene avhenger også av hvilke signaler organisasjonen sender om sin egen atferd. Om et selskap kommuniserer at den skal effektivisere kundebehandlingen, forventer interessentene at kundebehandlingen blir raskere. Interessentenes forventninger baserer seg på deres meninger, holdninger og ideer om hvordan organisasjonene burde opptre. Når det oppstår forventningsgap mellom organisasjonen og interessentene kan det føre til konsekvenser for organisasjonens omdømme. Et gap mellom hva interessentenes forventninger til hva en organisasjon gjør og sier, og organisasjonens faktiske atferd, utgjør en trussel mot organisasjonens omdømme. Forventningsgapet, eller

legitimitetsgapet som det også kalles, utgjør den avstanden eller den uenigheten som oppstår når en organisasjon ikke opptrer slik interessentene mener den burde (Brønn og Ihlen, 2009).

Omdømmetrusselen oppstår når organisasjonens handlinger strider med eller ikke oppfyller interessentenes forventninger, og de blir usikre om deres oppfatning av organisasjonens verdier og egenskaper, stemmer (Kvåle og Wæraas, 2017). Organisasjonen er avhengig av faktorer i omgivelsene som de ikke har kontroll over. I følge Benoit (2015) er det minst fire grunner for hvorfor trusler mot en organisasjons omdømme ikke er til å unngå. For det første må organisasjoner og individer ofte kjempe om begrensede ressurser og fordelingen av ressursene ender ofte med at noen aktører blir misfornøyde. For det andre kan hendelser ute av ens kontroll hindre en fra å opprettholde planer og forpliktelser. For det tredje er ikke mennesker fullt ut rasjonelle skapninger, og kan begå feil eller ta beslutninger av gale grunner. For det fjerde prioriterer mennesker ulikt, noe som kan føre til at konflikter utvikler seg fra motstridende interesser.

Når en hendelse får interessentene til å stille spørsmål ved deres oppfatning av organisasjonen, forventer de at organisasjonen skal komme med en form for respons, enten i form av en forklaring eller beklagelse. Om organisasjonen ikke forsvare seg selv kan dette tolkes som usikkerhet, passivitet eller mangel på kontroll. Å kunne tilby en respons som blir sosialt akseptert av publikum kan være avgjørende for hvordan situasjonen ender, og blir tolket av omgivelsene i etterkant. For eksempel ble SalMars respons da over 126 000 oppdrettslaks akseptert av omgivelsene fordi selskapet beklaget for hendelsen og lovet at det aldri skulle skje igjen (Holstad, 2016). Til sammenligning aksepterte ikke alle interessentene SalMars forklaring etter formalinbruken. Da responderte oppdrettsselskapet med at de ikke hadde noe valg, fordi de sto i en akuttsituasjon. De lovet at de ikke ville gjøre det igjen, men de uttrykte ikke anger eller beklagelse for handlingen (Haugan, 2015). Både form og innhold spiller viktige roller i omdømmeforsvaret. Siden omdømmet er en verdi grunnet i omgivelsenes oppfatninger er ikke det viktigste om sannheten blir fortalt, men om kommunikasjonen blir akseptert av interessentene (Kvåle og Wæraas, 2017). Det betyr at en organisasjon kan være ansvarlig for en handling, men hvis de klarer å overbevise interessentene om at de ikke er det, er det det som gjelder. Eventuelt kan det motsatte være tilfellet, at organisasjonen egentlig ikke er ansvarlig, men interessentene tror det. Da må organisasjonen vurdere om den skal bruke store ressurser på å overbevise interessentene, eller om de skal akseptere interessentenes oppfatninger og tilpasse responsen etter det. For eksempel ved å beklage.

På samme måte som at interessentene vil forvente en respons fra organisasjonen, vil risikoen ved tap av omdømme føre til at organisasjonen også føle et behov for å respondere når dens omdømme blir truet. Denne responsen oppstår som en naturlig respons på lik linje med at en person får et behov for å forsvare seg selv når dens karakter blir angrepet (Kvåle og Wæraas, 2017). Dette kommer av at en organisasjon utgjør et kollektiv av mennesker som sammen jobber mot et felles mål og for en felles sak. For dem vil et angrep på organisasjonen føles som et angrep på dem. Responsen vil også komme dersom det oppleves som hensiktsmessig å forsvare seg. Avhengig av omdømmetrusselen vil organisasjonen forsvare seg med å benekte, beklage, rettfærdiggjøre eller unnskyldte handlingen (Benoit, 2015).

2.1 Kriser

Hendelsene som får interessentene til å tvile på deres oppfatninger av organisasjonen og som utløser organisasjonens behov for å forsvare omdømmet sitt er omdømmekriser. Kriser er oppfatningen av en uforutsigbar hendelse som truer viktige forventninger hos interessentene, og som kan ha en negativ påvirkning på organisasjonens opptreden (Coombs, 2012; Coombs og Holladay, 2015). For at den kan defineres som en krise må en hendelse oppfylle to krav. Det ene er at den må ha potensialet til å forstyrre organisasjonens operasjoner, og den andre er at den må true organisasjonens omdømme (Coombs, 2002). Disse to kravene påvirkes av hverandre. En forstyrrelse i organisasjonens operasjoner kan skade omdømmet ved at interessentene ikke får de produktene eller tjenestene de forventer, eller at organisasjonen ikke opptrer slik de mener den skal. Samtidig kan en trussel mot omdømmet påvirke organisasjonens operasjoner ved at interessentene for eksempel ikke ønsker å kjøpe organisasjonens produkter, og dermed påfører den et økonomisk tap som må hentes inn andre steder. En krise blir en trussel for en organisasjon på grunn av dens potensiale til å generere negative og uønskede konsekvenser for organisasjonen (Coombs, 2012). For eksempel British Petroleums [BP] ulykke i Mexicogolfen i 2010. BP måtte da forsvare organisasjonens omdømme i media for å unngå for stor omdømmeskade.

På lik linje med omdømmet er kriser perseptuelle. Det betyr at de avhenger av hver persons oppfatning av hendelsen (Coombs, 2012). Det er ikke organisasjonene som avgjør om en krise eksisterer, men interessentene. Krisen eksisterer så lenge interessentene mener den gjør det (Coombs, 2000). Det er ikke organisasjonen som avgjør når en krise er over, den er over når interessentene mener det ikke eksisterer en krise lengre. For at en krise skal kunne true en organisasjons omdømme må den bestå av to komponenter. For det første må organisasjonen holdes ansvarlig for hendelsen, og for det andre må hendelsen være støtende for noen, den må

ha et eller flere offer. Siden en krise er perseptuell må ikke organisasjonen faktisk være ansvarlig for hendelsen, men mange nok interessenter må anta at den er det (Benoit, 1997). Eksempelvis er det ikke 100 prosent sikkert at oppdrettsnæringens kjemikaliebruk er ansvarlig for nedgangen i rekebestanden, men så lenge interessentene mener det, er det en krise for oppdrettsnæringen. Så lenge interessentene mener organisasjonen er ansvarlig for hendelsen, vil hendelsen true organisasjonens omdømme, og dermed være en krise. En krise trenger både en ansvarlig og et offer. Om det ikke er et offer, mangler det støtende elementet ved krisen, da eksisterer det ingen krise. Ingen holder en organisasjon ansvarlig for en hendelse uten et oppfattet offer. Igjen spiller det sosiale aspektet inn, det må ikke være et faktisk offer, men interessentene må tro at det eksisterer.

Kriser rammer plutselig. De er uforutsigbare, men ikke uventede. Fornuftige organisasjoner vet at en krise vil skje, de vet bare ikke når den vil skje (Coombs, 2012). De er forberedt på at kriser vil skje. Gjennom krisehåndtering forsøker de å forhindre eller begrense de negative følgene en krise kan generere (Coombs, 2012). Dette gjør de for eksempel ved å ha krisehåndteringsplaner hvor de har diagnostiserte egne svakheter, og etablert et system for krisehåndtering. Slike forberedelser kan inneholde planer for å håndtere både fysiske-, økonomiske- og omdømmeskader som kan følge av en krise.

2.1.1 Krisetyper

Når en krise inntreffer er det viktig at organisasjonen identifiserer hvilken type krise det er. Ulike kriser vil påvirke organisasjonen ulikt og kreve ulik respons og ressursbruk. Coombs (2012) har utviklet en krisetypologi. Han har identifisert ti ulike kriser og fordelt dem inn i tre ulike rammer, også kalt krisefamilier, etter organisasjonens grad av ansvar for krisen. De tre krisefamilien hører til på et kontinuum, fra at organisasjonen er offer for eksterne forhold via tilfeldige hendelser og til hendelser som kunne vært unngått. Tabell 1 gir en oversikt over krisetypene fordelt innenfor krisefamiliene.

Den første krisefamilien er kriser hvor organisasjonen er offer for eksterne forhold. Organisasjonen ses på som et offer for hendelsen, og tillegges ingen eller svært liten grad av ansvar (Coombs, 2012). Krisetypene som faller innenfor denne rammen er rykter, naturkatastrofer, vold på arbeidsplassen og ondskap. Naturkatastrofer er situasjoner hvor organisasjonen og samfunnet rammes av dårlig eller ekstremt vær, som stormer, orkaner eller flom, og naturkatastrofer, som jordskjelv, tsunami eller vulkanutbrudd. Vold på arbeidsplassen skjer når organisasjonens medlemmer eller eiendeler angripes og skades av ansatt eller tidligere

ansatt inne på organisasjonens område. Ondskap kalles av Coombs (2000; 2012) for malevolence, som betyr ondskap eller uvilje. Hendelser som går inn under denne krisetypen er hendelser hvor noen på utsiden av organisasjonen, det kan være en konkurrente eller en annen ekstern aktør, bruker ekstreme handlinger for å angripe og skade organisasjonen. Dette kan for eksempel være terrorisme, sabotasje eller hacking. Et eksempel på denne typen krise er Tylenol-skandalen i USA. Tylenol er en form for smertestillende, og flere døde etter å ha tatt Tylenol-tabletter. Tylenol ble anklaget for å selge livsfarlig medisin, men det viste seg at noen hadde tuklet med Tylenolboksene og lurt inn cyanidtabletter. (Benoit, 2015)

Rykte er også en krisetype som faller innenfor offerrammen. Rykter oppstår når noen bevisst sprer falsk eller villedende informasjon om organisasjonen eller organisasjonens produkter og tjenester. Utfordringen ved et rykte er at interessentene må bestemme hvilken fortelling de tror på, ryktet eller organisasjonens motsvar (Coombs, 2012). Organisasjonen må kunne bevise for interessentene at ryktene er usanne.

Den andre krisefamilien er tilfeldige hendelser hvor krisene vurderes å være utenfor organisasjonens kontroll. Organisasjonen tillegges en lav grad av ansvar, men ses ikke som et offer (Coombs, 2000, 2012; Pettersen, 2017). Krisetypene som hører til denne rammen er tekniske feil, utfordringer og stor skade. Coombs (2012) deler tekniske feil inn i to krisetyper, ulykker og produktskade. I min analyse velger jeg i likhet med Coombs (2000) og Pettersen (2017) å slå disse sammen til en krisetype, tekniske feil. Tekniske feil-kriser oppstår når teknologi som brukes eller tilbys av organisasjonen svikter og resulterer i ulykker eller defekte eller farlige produkter. Stor skade er kriser hvor det har skjedd en ulykke som forårsaker en alvorlig skade på miljøet. For eksempel en ulykke i et oppdrettsanlegg som fører til en ukontrollert lusemiddelkasje. Utfordringer oppstår når en eller flere interessenter er misfornøyde med organisasjonen og konfronterer den med påstander om at organisasjonens atferd er upassende. (Coombs, 2012). Utfordringer er i likhet med rykter, en krisetype hvor interessentene står overfor motstridende fortellinger og de må avgjøre hvilken de støtter.

Den tredje og siste krisefamilien er hendelser som kunne vært unngått. Dette er kriser hvor organisasjonen tillegges en høy grad av ansvar fordi organisasjonen bevisst utøvde en atferd som utløste krisen (Coombs, 2000; 2012, Pettersen, 2017). Krisetypene som faller innenfor denne rammen er menneskelige feil og organisatoriske misgjerninger. På lik linje med tekniske feil har Coombs (2012) valgt å dele menneskelige feil inn i to krisetyper. Jeg følger også her Coombs (2000) og Pettersen (2017) og slå de sammen til en krisetype. Dette gjør jeg fordi

poenget er at krisen er forårsaket av menneskelige feil, ikke om det ente med ulykker eller defekte produkter. Menneskelige feil er hendelser hvor menneskelige feil fører til ulykker eller defekte eller potensielt farlige produkter. Organisatoriske misgjerninger er hendelser hvor organisasjonens ledelse og medlemmer bevisst utøver atferd de vet kan utsette interessentene for fare eller som er ulovlige (Coombs, 2000; 2012). Et eksempel på en organisatorisk misgjerning fra oppdrettsnæringen er at et oppdrettsselskap velger å bruke et lusemiddel som det er bevist eller mistenkes at skader økosystemet rundt merden.

Tabell 1 – Krisetyper organisert etter krisefamilier

Offer for eksterne forhold	
Rykter	Falsk eller villedende informasjon sirkuleres om en organisasjon eller dens produkter.
Naturkatastrofer	Organisasjon skades på grunn av vær eller naturkatastrofer
Vold på arbeidsplassen	En ansatt eller tidligere ansatt utøver vold mot andre på organisasjonens område.
Ondskap	Voldelige handlinger utført av eksterne aktører, designet for å skade organisasjonen.
Tilfeldige hendelser	
Tekniske feil	Feil ved teknologi som benyttes av organisasjonen skaper et produktfeil eller en ulykke.
Utfordringer	Når organisasjonen konfronteres av misfornøyde interessenter med påstander om at den opptrer upasselig.
stor skade	En ulykke som forårsaker alvorlig skade på miljøet.
Hendelser som kunne vært unngått	
Menneskelige feil	Når menneskelige feil fører til en ulykke, eller resulterer i et defekt eller potensielt farlig produkt.
Organisatoriske ugjerninger	Ledelsen utfører handlinger som de vet, eller bør vite, er ulovlige eller utgjør en risiko for interessentene.
(Coombs, 2000; Coombs, 2012; Pettersen, 2017)	

2.1.2 Bransjeomdømme

Kriser har ikke bare potensialet til å skape negative utfall for den organisasjonen som er innblandet. De kan også ramme en hel næring. I denne studien ser jeg på omdømmeforsvaret

til oppdrettsnæringen som en helhet. Hvordan aktørene i oppdrettsnæringens omdømmeforsvar påvirker omdømmet til hele næringen, ikke bare hvert individuelle oppdrettsselskap. Når en organisasjon havner i krise, kan interessentene projisere de negative oppfatningene over på hele næringen (Coombs, 2012). Det betyr at istedenfor at interessentens oppfatning av et brudd på forventningene, gjelder hele næringen og ikke bare det aktuelle oppdrettsselskapet. For eksempel ved at interessentene mener at om SalMar har store problemer med lakselus, må Lerøy også ha det, siden de tilhører samme bransje. En næring kan også havne i en situasjon hvor næringen som en helhet utfordres av interessentene (Winn, MacDonald og Zietsma, 2008), slik som situasjonen er for oppdrettsnæringen i lakseluskrisen.

Et bransjeomdømme er oppfatningene interessentene har av en bransje over tid (Winn mfl., 2008). Et bransjeomdømme er svært likt et organisasjonsomdømme, men er hevet til et kollektivt nivå for å omtale en bransje istedenfor, én organisasjon. Forskjellen er at mens medlemmene i en organisasjon opptrer som én aktør, består en bransje av flere selvstendige aktører som organiseres gjennom formelle strukturer som organiserer dem i form av bransjeorganisasjoner. Bransjeorganisasjoner er interesseorganisasjoner som jobber for interessene til sine egne meninger (Interesseorganisasjoner, 2014). Oppdrettsnæringen er organisert av flere interesseorganisasjoner, blant annet Sjømat Norge og Sjømatbedriftene. Bransjeomdømmet påvirkes av bevisste eller ubevisste handlinger og hendelser, utført av aktører innenfor eller utenfor næringen. (Winn mfl., 2008). Siden omdømme er en sosialt skapt verdi, er det ikke gitt at alle interessenter klarer å skille mellom de ulike aktørene i en bransje. De får ikke nødvendigvis med seg om det var Lerøy eller SalMar som måtte slakte ut et anlegg på Frøya på grunn av lakselus, men de vet at det var oppdrettsnæringen (VG Nett, 25.09.2015). Interessenter projiserer de erfaringene og oppfatningene de har om en aktør over på den bransjen den aktøren tilhører. På denne måten vil Lerøy påvirkes av kriser i SalMar og vice versa. Dette gjør at det, i en analyse av omdømmeforsvaret til aktørene i en næring, blir aktuelt å se på næringens bransjeomdømme som en helhet.

Når en nærings omdømme utfordres, og en krise utløses, kan det føre til at næringens aktører mister tilgang til viktige ressurser, noe som i verstefall kan være avgjørende for medlemmenes overlevelse (Winn mfl., 2008). Næringens aktører må da bestemme seg for hvordan de vil håndtere krisen. De kan enten velge å stå samlet og føre et kollektivt omdømmeforsvar, eller så kan de velge å bruke krisen til å hevde seg selv i forhold til konkurrentene. Til tross for at aktørene i en næring er konkurrenter, er de også til tross for dette avhengige av hverandres oppførsel for å ha tilgang til for eksempel viktige ressurser. Om interessenter får inntrykk av at

en aktør i en næring opptrer illegitimt, kan de velge å kutte tilførselen av ressurser til hele næringen. De kan slutte å kjøpe næringens produkter, stoppe investering eller endre reguleringen av næringen. For eksempel kan myndighetene velge å ikke tillate mer vekst i oppdrettsnæringen før den har kontroll på lakselusa.

I en studie av oppdrettsnæringen og skogbruksindustrien i Canada identifiserte Winn mfl. (2008) atferd som tydet på både kollektivt omdømmeforsvar og kompetitivt omdømmeforsvar. Kollektivt omdømmeforsvar er all handling og oppførsel utført av aktørene i en bransje for å forsøke å endre interessentenes oppfatninger av næringen. Det tydeligste merke på kollektivt samarbeid i en næring er deltakelse i bransjeorganisasjoner som fremmer næringens interesser på vegne av aktørene (Barnett, 2006). Kompetitivt omdømmeforsvar er på den andre siden all handling og oppførsel utført av aktørene i en bransje for å forsøke å bedre eget omdømme og posisjon i forhold til konkurrentene. En organisasjon velge å imøtekomme interessentenes utfordringer, og dermed forsøke å fremme egen posisjon og eget omdømme. For eksempel fant Winn mfl. (2008) at Mowi innrømmet at oppdrettsnæringen var ansvarlig for miljøproblemene i området, og lovet å ta grep for å endre atferden og for å sørge for at det ikke hendte igjen.

2.2 Konstruksjonen av et omdømmeforsvar

Når en organisasjon opplever en krise er det ikke at organisasjonen responderer, men også hvordan organisasjonen responderer som er avgjørende for resultatet. Som nevnt tidligere er det ikke om sannheten blir fortalt som er det sentrale, men om interessentene aksepterer kommunikasjonen. Omdømmeforsvaret består av form og innhold. Form handler om hvordan responsen presenteres og innhold går ut på hva man sier i responsen (Coombs, 2012). For eksempel kan en treg respons tyde på at organisasjonen ikke har kontroll over situasjonen, mens en rask respons kan presentere organisasjonen som en imøtekommende organisasjon med kontroll og oversikt (Kvåle og Wæraas, 2017). Hvis organisasjonen klarer å formulere et forsvar av handlingen som blir sosialt akseptert av interessentene, vil det kunne ha en positiv effekt på utfallet av situasjonen og den kan reparere deler av skaden påført omdømmet (Kvåle og Wæraas, 2017).

Coombs og Holladay (2015) definerer krisekommunikasjon som bruken av en rekke kommunikative intervensjoner før, under og etter en krisesituasjon. Krisekommunikasjon er verktøyet i omdømmeforsvar og målet er å påvirke folks reaksjoner på krisen og organisasjonen i krise. Flere forskere har forsket på omdømmeforsvar og krisehåndtering, blant annet W. Timothy Coombs og William L. Benoit. De har kommet fram til at organisasjoner følger en

krisekommunikasjonsoppskrift (Coombs, 2012). En slik oppskrift er et standardisert uttrykk for hvordan organisasjoner bør møte kritikk for å oppnå og beholde støtten hos interessentene (Røvik, 2007 i Pettersen, 2017). Denne oppskriften presenteres som en beste praksis eller en anbefaling basert på ekspertkunnskap. Den kan ses på som en presentasjon av hvilke strategier som er mest egnede i ulike krisesituasjoner (Benoit, 2015; Coombs og Holladay, 2015; Pettersen, 2017). Ved en krise må organisasjonen velge strategi for dens omdømmeforsvar. Denne strategien velges ut fra flere kriterier; krisetype, grad av ansvar organisasjonen kan tilskrives og krisehistorikk. Krisehistorikk er en samlet vurdering av organisasjonens tidligere kriser og utfallet av dem (Pettersen, 2017). Organisasjonens omdømme påvirker også hvilken strategi organisasjonen velger, siden et godt omdømme i utgangspunktet øker sjansen for at interessentene lar tvilen komme organisasjonen til gode (Coombs, 2012).

2.2.1 Kriseresponsstrategier

Kriseresponsstrategier er den faktiske responsen organisasjonen kommer med i en krisesituasjon. Strategiene involverer både verbal og ikke-verbal respons på krisen (Coombs, 2012). Det vil si at både ord og handling inngår i strategiene. Benoit (1995) presenterer en teori for gjenoppretting av image med strategier for ulik respons etter hva målet med responsen er. Disse strategiene går ut på å benekte, redusere ansvar og fornærmelse og å beklage. Denne teorien har blitt videreutviklet både av Benoit selv (1997; 2015), men også av Coombs (2000; 2012; Coombs og Holladay, 2015). Både Benoit og Coombs versjoner av kriseresponsstrategiene er dannet etter gjennomgang av tidligere teorier om krisekommunikasjon og er samlet i en oversikt. Det er disse kriseresponsstrategiene som utgjør krisekommunikasjonsoppskriften som har vokst fram som en beste praksis i teorien. De kriseresponsstrategiene jeg bruker i denne analysen er hentet fra Kvåle og Wæraas (2017), men supplert med teorier fra Coombs (2000; 2012) og Coombs og Holladay (2015).

Kriseresponsstrategiene kan ses i tabell 2 og presenteres på et kontinuum fra forsvarende til imøtekommende strategier. Forsvarende strategier går ut på at organisasjonen benekter ansvar for hendelsen, eller benekter at det er en krise i utgangspunktet. Imøtekommende strategier går ut på at organisasjonen innrømmer ansvar, beklager hendelser og lover å gjøre det godt igjen (Pettersen, 2017). I tabellen går dette kontinuumet fra benektende- til beklagende strategier, via rettfærdiggjørende- og unnskyldende strategier. Oppbyggende strategier kommer fra Coombs (2000; 2012) og er strategier som brukes i tillegg til de øvrige kriseresponsstrategiene i et forsøk på å styrke responsen. Organisasjonen vil sjeldent bruke kun en strategi, men heller bruke strategiene i kombinasjon med hverandre. Oppbyggende strategier er som nevnt supplerende

og må derfor brukes sammen med andre strategier. På den andre siden kan ikke benektende strategier kombineres med rettferdiggjørende-, unnskyldende- eller beklagende strategier, da alle disse strategiene aksepterer at krisen eksisterer, mens benektende strategier avviser krisen (Coombs, 2012).

Tabell 2 – Kriseresponsstrategier

Benektende strategier	Organisasjonen nekter for at hendelsen har skjedd eller for at organisasjonen er ansvarlig for den.
Blank nektelse	Organisasjonen avviser kritikken mot seg selv. Den mener det ikke eksisterer en krise eller at organisasjonen ikke har noe ansvar for den.
Angripe angriperen	Organisasjonen nekter ikke bare for krisen og dens eget ansvar, men den angriper den personen eller gruppen som påstår at krisen eksisterer.
Sydebukk	Organisasjonen forsøker å plassere ansvaret over på noen andre
Rettferdiggjørende strategier	Organisasjonen forsøker å endre oppfatningen av krisen og dens grad av fornærmelse.
Nektelse av krise	Organisasjonen forsøker å skaffe aksept for handlingen ved å fremstille den som helt normal, som standard prosedyre eller rutine.
Minimalisering av skade	Organisasjonen aksepterer at den har påført noen skade, men forsøker å fremstille handlingen som mindre støtende enn det den virker.
Oppfylld av et høyere mål	Organisasjonen forsøker å fremstille handlingen som en del av et høyere mål.
Differensiering	Organisasjonen forsøker å rettferdiggjøre handlingen ved å sammenligne den med andre lignende handlinger.
Påminnelse	Organisasjonen forsøker å minne interessentene om tidligere positive ting organisasjonen har gjort.
Unnskyldende strategier	Organisasjonen forsøker å redusere organisasjonens grad av ansvar for krisen.
Uhell/ulykke	Organisasjonen innrømmer at den har utført handlingen, men at den var et uhell eller en ulykke, og at organisasjonen hadde gode intensjoner.

Svar på en støtende handling	Organisasjoner forklarer handlingen med at den var svar på en støtende handling av en annen part.
Gjøre til offer	Organisasjonen forsøker å fremstille seg som et offer for hendelsen.
Mangel på informasjon	Organisasjonen mener den manglet informasjon og at den ikke hadde utført handlingen om den var hadde all informasjon tilgjengelig.
Beklagende strategier	Organisasjonen tar på seg skyld for handlingen og beklager for den til de berørte partene.
Delvis beklagelse	Organisasjonen uttrykker bekymring og anger, men erkjenner ikke skyld for handlingen.
Dekopling av ansvar fra skyld	Organisasjonen innrømmer, tar ansvar for og lover å rydde opp etter handlingen på det symbolske planet, men tar ingen eller få reelle grep.
Reservasjonsløs beklagelse	Organisasjonen legger seg flat, innrømmer all skyld og beklager handlingen.
Korrigerende handlinger	Organisasjonen tilbyr å reparere eller kompensere for skaden påført.
Kvåle og Wæraas (2017), Coombs (2000; 2012).	

2.2.1.1 Benektende strategier

Benektende strategier går ut på at organisasjonen avviser krisen. Den nekter for at hendelsen eller handlingen har funnet sted, at organisasjonen er ansvarlig eller at handlingen har vært fornærmende på noen (Benoit, 1997; Kvåle og Wæraas, 2017). Målet med benektende strategier er å distansere organisasjonen så mye som mulig fra krisen som mulig. Om organisasjonen ikke kan kobles til krisen, vil den ikke holdes ansvarlig for den og den vil ikke skade organisasjonens omdømme (Coombs, 2012; Kvåle og Wæraas, 2017). Det kan være flere grunner for at en organisasjon velger å bruke en benektende strategi. For det første kan det være den første naturlige responsen organisasjonen kommer med. En slags ryggmargsrefleks. Organisasjonen benekter krisen før den får tenkt seg om (Kvåle og Wæraas, 2017). For det andre kan det hende organisasjonen er skyldig, men ikke våger eller å innrømme sin skyld overfor interessentene, av frykt for konsekvensene det vil ha for organisasjonen (Kvåle og Wæraas, 2017). For det tredje kan det hende organisasjonen er uskyldig og derfor benekter dens ansvar for krisen. Hvis organisasjonen er skyldig vil benektende strategier fungere best om organisasjonen faktisk kan

bevise sin uskyld (Kvåle og Wæraas, 2017). De benektende strategiene er angripe angriperen, blank nektelse og syndebukk.

Blank nektelse går ut på at organisasjonen avviser at en krise eksisterer. Den avviser kritikken mot seg og påstår at organisasjonen ikke er innblandet i krisen. Organisasjonen kan også forsøke å levere en forklaring på hvorfor den ikke er innblandet i krisen (Coombs, 2012; Coombs og Holladay, 2015; Kvåle og Wæraas, 2017). Organisasjonen kan eksempelvis si «Oppdrettsnæringen er ikke ansvarlig for at villaksbestanden går ned.»

Angripe angriperen går ut på at organisasjonen ikke bare nekter for det den anklages for, men at den også retter anklager mot den gruppen eller personen som påstår at krisen eksisterer (Coombs, 2012; Kvåle og Wæraas, 2017). Denne responsen er et forsøk på å lede oppmerksomheten bort fra organisasjonen samtidig som organisasjonen forsøker å redusere angriperens kredibilitet (Kvåle og Wæraas, 2017). En slik respons kan inneholde trusler om bruk av makt (Coombs, 2012), for eksempel ved å true anklager med søksmål. Et eksempel på denne responsen er at organisasjonen sier: «Journalistene driver med heksejakt!».

Syndebukk er en strategi hvor organisasjonen forsøker å plassere ansvaret for krisen over på noen andre (Kvåle og Wæraas, 2017). Det trenger ikke være en direkte kobling mellom organisasjonen og syndebukken. Organisasjonen benekter eget ansvar for krisen og utpeker en syndebukk. Et eksempel på denne strategien er «Det er ikke oppdrettsnæringen som er ansvarlig for at villaksbestanden går ned, men fritidsfiskerne som fisker for mye laks.»

2.2.1.2 Rettferdiggjørende strategier

Rettferdiggjørende strategier har som mål å redusere krisens fornærmelse. Organisasjonen innrømmer at den er ansvarlig for handlingen dens anklages for, men den aksepterer ikke handlingens grad av fornærmelse. Den prøver derfor å fremstille den i et lys som gjør den mer akseptabel, mindre støtende eller nødvendig. En slik strategi forsøker på samme måte som beklagende strategier å skille organisasjonen fra krisen, men i mindre grad (Kvåle og Wæraas, 2017). De rettferdiggjørende strategiene er nektelse av krise, minimalisering av skade, oppfylld av et høyere mål, differensiering og påminnelse.

Nektelse av krise betyr at organisasjonen forsøker å fremstille handlingen som ren rutine. Til tross for at fakta kan fortelle en historie om at organisasjonens handling er kritikkverdig, går dette på å forsøke å omdefinere fortellingen om krisen og påstå at den har blitt overdramatisert og at handlingen er normal og en del av det interessentene kan forvente av organisasjonen

(Kvåle og Wæraas, 2017). For eksempel kan et flyselskap si organisasjonen si at «vår prosedyre er at passasjerene må bli ombord i flyet ved forsinkelser som forekommer etter boarding».

Minimalisering av skade går ut på at organisasjonen innrømmer at den har fornærmet noen, men argumenterer med at fornærmelsen ikke er så alvorlig som man tror. Når en organisasjon bruker denne responsen forsøker den å redusere de negative følelsene for krisen og organisasjonen i krise (Benoit, 2015; Kvåle og Wæraas, 2017). Minimalisering er best egnet når skaden er liten, om den brukes når skaden er stor kan den ha motsatt effekt ved at den forverrer omdømmeskaden (Kvåle og Wæraas, 2017). Dette er fordi det kan virke som om organisasjoner avviser ofrenes påkjenning om den forsøker å minimalisere en alvorlig fornærmelse. Hvis en organisasjon forsøker å minimalisere skaden kan den for eksempel si «få laks rømte fra hullet i merden».

Oppfylfilling av et høyere mål betyr at organisasjonen argumenterer for at handlingen er en del av oppfylfillingen av et høyere mål. Om man ser på den alene, vil den se verre ut enn om man ser på den som en del av helheten (Kvåle og Wæraas, 2017). Handlingen ses på som en nødvendighet for å oppnå et høyere mål som er til gode for samfunnet. For eksempel vil responsen «man må teste medisiner på dyr før man kan teste dem på mennesker» være en respons som rettferdiggjør testing på dyr.

Differensiering handler om at man rettferdiggjør handlingen ved å sammenligne den med andre lignende, men verre handlinger. Organisasjonen prøver å skille seg selv og sin handling fra andre, og egenskaper den ikke vil assosieres med (Benoit, 2015; Kvåle og Wæraas, 2017). Ved bruk av denne responsen forsøker organisasjonen å endre interessentenes oppfatning av krisen til at den ikke er like ille som de først mente, ved å sammenligne den med andre kjente handlinger av høyere grad av fornærmelse. Eksempelvis kan organisasjonen si «Ja, oppdrettsnæringen bruker antibiotika på oppdrettsfisken, men antibiotikabruken i kyllingproduksjon er mye verre» (Aftenposten, 07.01.2018).

Påminnelse går ut på at organisasjonen forsøker å minne omgivelsene på dens positive sider. Organisasjoner trekker fram egne positive egenskaper eller tidligere handlinger for å forsøke å øke interessentenes positive oppfatninger av organisasjonen (Coombs, 2012; Benoit, 2015; Coombs og Holladay, 2015). Organisasjonen kan gjøre dette ved å poengtere det samfunnsansvaret den tar i lokalsamfunnet den er en del av, for eksempel ved å peke på betydningen arbeidsplassene den bringer har for kommunen.

2.2.1.3 Unnskyldende strategier

Unnskyldende strategier har som mål å redusere interessentenes oppfatning av organisasjonens grad ansvar for krisen. Dette innebærer at organisasjonen innrømmer at den har utført handlingen og erkjenner dens grad av fornærmelse, men forsøker å argumentere for at organisasjonen ikke er ansvarlig, evt. redusere organisasjonens ansvar (Coombs og Holladay, 2015; Kvåle og Wæraas, 2017). Organisasjonen kan forsøke å redusere sitt ansvar på flere måter. For det første kan den argumentere for at den hadde begrenset kontroll over handlingen, og at den dermed har begrenset ansvar. For det andre kan den argumentere for at organisasjonen utførte handlingen med gode intensjoner (Coombs og Holladay, 2015). For det tredje kan den forsøke å endre interessentenes oppfatninger av handlingen til det mer positive ved å presentere nye omstendigheter (Kvåle og Wæraas, 2017).

Uhell/ulykke betyr at en organisasjon innrømmer ansvaret for hendelsen, men at den var et uhell eller en ulykke (Benoit, 1997; Kvåle og Wæraas, 2017). Organisasjonen kommer med unnskyldningen at handlingen ble gjort med gode intensjoner og at den ikke mente at noe kritikkverdig skulle skje (Kvåle og Wæraas, 2017). Et eksempel på denne responsen er: «Flyet traff en fugl, og måtte derfor snu».

Gjøre til offer går ut på at organisasjonen argumenterer for at også den er et offer for krisen (Coombs, 2012). Organisasjonen forsøker å få interessentene til å tro at den ikke kan ha utført handlingen med vilje, da den også har rammet organisasjonen. Organisasjonen kan for eksempel si; «Lakselus er også et stort problem for næringen. Den høye graden av dødelighet fører til at vi ikke klarer å øke produksjonen.»

Mangel på informasjon er en respons hvor organisasjonen forsøker å redusere sitt ansvar ved å argumentere for at den manglet informasjon eller evne til å se konsekvensene av handlingen (Benoit, 1997; Kvåle og Wæraas, 2017). Det vil si at organisasjonen enten hadde feil informasjon eller at den ikke forstod hva handlingen førte til. Organisasjonen unnskylder seg også med at om den hadde visst hva handlingen førte til, ville den ikke gjort det. Eksempelvis kan en slik respons være «Vi var ikke klar over følgene dette lusemiddelet hadde for laksens helse».

Svar på støtende handling handler om at organisasjonen forsvarer seg med at handlingen var et svar på en handling fra en annen part. (Benoit, 1997). Forklaringen kan da være at de måtte utføre handlingen enten på grunn av at de ikke hadde noe annet valg eller at den var en reaksjon på en provokasjon. For eksempel kan en organisasjon si: «Vi måtte legge ned Rygge lufthavn da Ryanair flyttet sine flyvninger til Gardermoen. Det ble for dyrt å opprettholde driften».

2.2.1.4 Beklagende strategier

Beklagende strategier er de mest imøtekommende strategiene. De går ut på at organisasjonen innrømmer koblingen mellom organisasjonen og krisen og beklager for den rollen den har spilt. Responsen designes til å være til fordel for interessentene og målet er å utligne de negative effektene kriser har påført. Organisasjonen kan beklage ved å legge seg selv flat, innrømme mangel på kontroll eller at den har hatt dårlige hensikter. (Coombs, 2012; Kvåle og Wæraas, 2017).

Det er vil være mest aktuelt for en organisasjon å bruke beklagende strategier når krisen er selvforskyldt. Om handlingen er selvforskyldt vil også interessentene legge et sterkt press på organisasjonen til å svare. Interessentene forventer da at organisasjonen innrømmer skyld, beklager og tar ansvar for det den har gjort (Kvåle og Wæraas, 2017).

Beklagelse er en viktig symbolsk handling. Om organisasjonen tar ansvar for det den har gjort og beklager kan det signalisere at den forstår hva den har gjort galt og uttrykke empati for de skadelidende. En beklagelse, spesielt om den kommer fort etter kritikken, kan få organisasjonen til å virke ansvarlig og åpen. Interessentene kan få et inntrykk av at organisasjonen fremstår som en seriøs aktør som tar bekymringene deres på alvor, og det kan derfor ha en dempende effekt på kritikken og ende «krisen» (Kvåle og Wæraas, 2017). Om organisasjonen ikke følger opp ordene sine med handling kalles det dekopling av ansvar. Man sier da at organisasjonen beklager på det symbolske planet, men ikke på det substansielle planet (Kvåle og Wæraas, 2017).

Delvis beklagelse skjer når organisasjonen egentlig kun uttrykker bekymring og anger, og ikke erkjenner skyld for handlingen (Coombs, 2012). En organisasjon kan beklage og bruke korrigerende handlinger uten å faktisk erkjenne skyld for handlingen. Da blir responsen en symbolsk handling som kun vil være legitimerende ved enkelte tilfeller, men som vil heller ha en skadende effekt over lengre tid (Kvåle og Wæraas, 2017).

Reservasjonsløs beklagelse betyr at organisasjonen legger seg helt flat. Den innrømmer ansvaret, beklager for handlingen og uttrykker anger og bekymring overfor ofrene (Coombs, 2012; Kvåle og Wæraas, 2017). Det kan være vanskelig for en organisasjon å stå frem som skyldig og be om tilgivelse, det er helst en respons den vil prøve å unngå. Det er derimot en respons som kan være lettere å bruke om krisen kommer på grunn av et uhell, tabber, slurv eller dårlige rutiner (Kvåle og Wæraas, 2017). Det vil si, kriser hvor organisasjonen kan unnskyldde

for sitt ansvar. Organisasjonen kan for eksempel si: «Vi tar fullt ansvar for hendelsen og beklager for at vi har påført våre interessenter unødvendig påkjenning.»

Korrigerende handlinger går ut på at organisasjonen i tillegg til å beklage for handlingen, tar grep for å rydde opp (Kvåle og Wæraas, 2017). Organisasjonen kan gjøre dette på ulike måter. For det første kan den love at den skal ta grep for å forhindre at hendelsen skjer igjen (Benoit, 2015). For det andre kan den sørge for å rydde opp etter handlingen (Kvåle og Wæraas, 2017). For det tredje kan den tilby ofrene kompensasjon i form av penger eller gaver for å kompensere for skaden de er påført (Coombs og Holladay, 2015). Et eksempel på en korrigerende handling er at et flyselskap tilbyr matpenger ved lengre forsinkelser.

2.2.2 Anbefalinger for omdømmeforsvar

W. Timothy Coombs (2000; 2012) og Kimberly D. Elsbach (1994) har utviklet hver sine modeller for hvordan en organisasjons omdømmeforsvar bør konstrueres. Coombs' teori, Situational Crisis Communication Theory (SCCT) går ut på å evaluere krisesituasjonen for å avgjøre hvilke kriseresponsstrategier som bør brukes. Elsbachs teori om verbale redegjørelser handler om hvilke referanser organisasjonen bruker i sin argumentasjon som er mest effektiv.

SCCT er basert på attribusjonsteori. Det er en teori som baserer seg på antagelsen om at folk tildeler andre ansvar for negative og uventede hendelser over på andre. Kriser er slike hendelser og interessentenes meninger og oppfatninger om en organisasjon i krise påvirker tillegnelsen av ansvar (Coombs, 2012). For å anvende SCCT trenger man to faktorer. For det første trenger man et sett kriseresponsstrategier, disse er definert i kapittel 2.2.1. For det andre må vurdere hvor alvorlig omdømmetrusselen er. Dette gjøres ved å se på hvilken type krise det er, se kapittel 2.1.1, organisasjonens krisehistorie og dens omdømme før krisen. En organisasjons krisehistorie går ut på om organisasjonen har opplevd lignende kriser før (Coombs, 2012). Om en organisasjon har flere tidligere kriser kan dette tiltrekke seg ytterligere omdømmetrussel, fordi det fremstiller organisasjonen mindre troverdig. Om organisasjonen har et negativt omdømme før krisen inntreffer kan dette på lik linje med krisehistorie forsterke omdømmetrusselen. Da vil interessentene behandle en krise innenfor rammen «offer for eksterne forhold» som en krise innenfor rammen «tilfeldige hendelser» og «tilfeldige hendelser» som en krise innenfor rammen «hendelser som kunne vært unngått» (Coombs, 2012). Det betyr at krisehistorie og foregående omdømme kan øke graden av ansvar interessentene tillegger organisasjonen. Interessentene kan være mindre villige til å tro at hendelsen bare var et uhell, om det har skjedd flere ganger tidligere.

Når man har vurdert omdømmetrusselen i lys av krisetype, krisehistorie og foregående omdømme har Coombs (2012) formulert en rekke anbefalinger for hvilke kriseresponsstrategier man burde bruke. For det første anbefales det at, om man verken har krisehistorie eller et negativt omdømme i utgangspunktet, er det tilstrekkelig å tilby instruerende og tilpasset informasjon. Dette er informasjon om hvordan man kan beskytte seg fra og håndtere krisen. Denne informasjonen oppfyller de grunnleggende informasjonsbehovene ofrene har ved en krise, og er ikke en del av kriseresponsstrategiene en organisasjon anvender for å forsvare omdømmet sitt. For det andre anbefales det at man bruker rettferdiggjørende- og unnskyldende strategier ved tilfeldige hendelser når organisasjonen ikke har en krisehistorie eller et negativt omdømme, og ved kriser hvor organisasjonen er offer for eksterne forhold om den har en krisehistorie eller et negativt omdømme. For det tredje anbefales det at det brukes beklagende strategier for tilfeldige hendelser når det er en krisehistorie eller et negativt omdømme og at beklagende strategier bør brukes for alle hendelser som kunne vært unngått. For det fjerde anbefales det at man bruker benektende strategier for alle rykter, og for alle utfordringer hvor utfordringen er uberettiget. Om det virker som om interessentene støtter utfordringen bør organisasjonen bruke korrigerende handlinger. For det femte anbefales det at strategien «gjøre til offer» kun brukes for kriser hvor organisasjonen er offer for eksterne forhold. Som nevnt tidligere kan man ikke blande benektende strategier med andre strategier, men rettferdiggjørende-, unnskyldende- og beklagende strategier kan brukes i kombinasjon med hverandre.

Elsbachs (1994) modell går på sin side ut på i hvilken grad organisasjonen vedgår eller benekter ansvar, men også hva den referer til i dens argumentasjon, om den referer til institusjonelle eller tekniske referanser. Når organisasjonen referer til tekniske referanser, bruker den effektivitet, profitt og egeninteresse som forklaringer i responsen. For eksempel kan den argumentere for at den måtte permittere de ansatte, da den ikke hadde råd til å opprettholde en like stor produksjon lengre (Kvåle og Wæraas, 2017).

Institusjonelle karakteristikk innhold som peker på normative og sosialt aksepterte organisatoriske praksiser. Dette er karakteristikk som for mange symboliserer legitimitet (Elsbach, 1994). Institusjonelle referanser kan kategoriseres inn i fire typer referanser; institusjonelle strukturer, institusjonelle prosedyrer, institusjonelle mål og strukturell dekopling. Når en organisasjon er under press kan den bruke institusjonelle strukturer og referere til at den formelle organisasjonsstrukturen styrer hvordan organisasjonen handler. En organisasjon kan referere til institusjonelle prosedyrer om den blir kritisert. Forsvaret kan da

være at den fulgte de rette formelle prosedyrene. At en organisasjon har formelle strukturer og følger formelle prosedyrer kan for interessentene være et uttrykk for legitimitet. Institusjonelle mål går ut på at organisasjonen argumenterer for at dens handlinger er en del av arbeidet mot et høyere mål. Denne institusjonelle referansen er lik kriseresponsen «høyere mål» og kan oppnå legitimitet hos interessentene om det høyere målet har en symbolsk verdi. Til slutt kan organisasjonen forsøke å separere legitime strukturene fra de illegitime. Ved strukturell dekopling forsøker organisasjonen å fjerne handlingen fra ansvaret (Kvåle og Wæraas, 2017). Dette gjør den ved å for eksempel å bruke sydebukkstrategien. Den kan si at ja, handlingen ble gjort av noen i organisasjonen, men at denne personen handlet på egenhånd og ikke på vegne av organisasjonen.

Ved å kombinere formen, nektelse eller vedgåelse, med innholdet, institusjonelle eller tekniske referanser, har Elsbach (1994) kommet med en anbefaling for hvordan kriseresponsstrategiene bør kombineres med referansene. Etter en studie av storfeindustrien i California kom Elsbach fram til følgende funn. Det er mer effektivt for en organisasjon å vedgå skyld enn å benekte skyld, og referanser til institusjonelle karakteristikker er mer effektive enn referanser til tekniske. Om forklaringene kombinerer vedgåelse med referanser til institusjonelle trekk vil de være mer effektive enn et forsvar med kun en av disse komponentene. Ifølge disse funnene vil derfor responsen, «ja, vi måtte flytte hovedkontoret, men det var fordi staten ikke legger til rette for drift i distriktene», være mer effektiv enn om organisasjonen sier «ja, vi måtte flytte hovedkontoret, men det var fordi det ble fort kostnadskrevenende å reise til møter i hovedstaden».

Mens SCCT anbefaler hvilke kriseresponsstrategier en organisasjon bør bruke, anbefaler Elsbachs modell hvilke referanser den bør bruke sammen med de ulike kriseresponsstrategiene.

3 Metode

I dette kapittelet vil jeg beskrive og diskutere de metodene jeg har valgt å bruke for å finne et svar på problemstillingen og hvorfor jeg har tatt disse valgene. Jeg vil plassere oppgaven innenfor et vitenskapelig perspektiv og vurdere hvordan dette påvirker metodevalgene. Til slutt vil jeg vurdere undersøkelsens vitenskapelige kvalitet ved å se på dens reliabilitet, validitet og overførbarhet.

3.1 Valg av metode

Valg av metode er styrt av problemstillingen for oppgaven. Siden problemstillingen søker å beskrive et sosialt fenomen er kvalitative metoder mer egnet enn kvantitative. Mens kvantitative metoder vektlegger utbredelse og antall, er meningen med kvalitative metoder å gå i dybden og undersøke betydningen av et fenomen (Thagaard, 2013). Når man anvender kvalitative metoder søker man å beskrive fenomener i konteksten de eksisterer i og øke forståelsen av fenomenet gjennom tolkning (Justesen og Mik Meyer, 2010). Jeg har valgt kvalitative metoder for å undersøke oppdrettsnæringens omdømmeforsvar i lakseluskrisen, fordi målet med studien er å undersøke hvordan oppdrettsnæringen opptrer og reagerer, altså hvilken betydning ulike situasjoner og ulik respons har for interessentenes oppfatning av oppdrettsnæringens omdømme.

3.1.1 Sosial konstruktivisme

Et vitenskapelig perspektiv betegner den grunnleggende verdensforståelsen og erkjennelsen man legger til grunn for forskningen (Justesen og Mik Meyer, 2010). På grunn av at omdømme ses på som en sosial konstruksjon er det naturlig å legge sosialkonstruktivisme til grunn som vitenskapelig perspektiv for denne studien. Sosialkonstruktivisme er en gren innenfor konstruktivismen. Konstruktivisme går ut på at vår erkjennelse av verden er basert på en konstruksjon av virkeligheten. Den konstrueres kontinuerlig gjennom sosiale prosesser, Dette skiller seg fra for eksempel realismen, et annet vitenskapelig perspektiv, som mener virkeligheten er en størrelse som eksisterer uavhengig av individers sosiale prosesser. Den virkeligheten som fremstår som objektiv er i det konstruktivistiske perspektivet dannet av individers felles samfunnsmessige tolkninger (Justesen og Mik Meyer, 2010).

Sosialkonstruktivismen vektlegger at det er sosiale individer som konstruerer erkjennelsen av verden. Sosialkonstruktivismen har likhetstrekk med teorien om omdømme som sier at omdømmet er en sosial konstruksjon som er summen av interessentenes oppfatninger om organisasjonen. Disse oppfatningene dannes fra egen og andres samhandling med

organisasjonen. Derfor legger jeg sosialkonstruktivismen til grunn som vitenskapelig perspektiv for denne undersøkelsen.

3.1.2 Casestudie

Studien av oppdrettsnæringens omdømmeforsvar i lakseluskrisen er en casestudie. En case-studie er en undersøkelse hvor man analyserer mye informasjon om få enheter (Thagaard, 2013). En casestudie blir på en måte en eksempelstudie innenfor et tema. Det er en metode for å snerve ned forskningen på et større tema. I dette tilfellet er oppdrettsnæringens omdømmeforsvar i lakseluskrisen selve casen, mens oppdrettsnæringens omdømmeforsvar er temaet. Ved å kun se på lakseluskrisen, begrenser jeg forskningsfeltet, men jeg kan argumentere for at funnene kan overføres til andre kriser oppdrettsnæringen opplever, eller til andre næringer.

3.1.3 Dokumentanalyse

En dokumentanalyse er en studie som baserer seg på tekster som ble laget for et annet formål enn det forskeren bruker dem til (Thagaard, 2013). I denne studien er dokumentene jeg analyserer avisartikler fra papir- og nettaviser. Disse artiklene var ikke skrevet til en omdømmeforsvarsstudie, men for å informere offentligheten om ulike tema. Det de har til felles er at de alle omhandler lakseluskrisen fra 2014 til 2018. I denne undersøkelsen er poenget med dokumentanalysen å bruke mediefortellinger til å analysere oppdrettsnæringens respons på kritikk i forbindelse med lakseluskrisen.

Forskjellen på en dokumentanalyse og for eksempel intervju eller observasjon er som sagt at dokumentene er laget for andre formål enn selve forskningen (Thagaard, 2013). I et intervju svarer intervjuobjektet på spørsmålene med hensikt om å gi svar som kan belyse et bestemt forskningsspørsmål. I en avis- eller nyhetsartikkel har forskningsobjektet svart på spørsmål fra journalisten med den hensikt å dele sin side av saken i fokus. For eksempel har ikke aktørene i oppdrettsnæringen formulert uttalelsene sine i lakseluskrisen med den hensikt å svare på en forskers spørsmål. De er formulert for å forsvare oppdrettsnæringens omdømme i lakseluskrisen.

3.2 Innsamling og behandling av data

Til data i denne dokumentanalysen har jeg valgt å bruke mediefortellinger. Jeg har valgt å kun se på mediefortellinger, fordi jeg mener det er gjennom media de fleste interessenter mottar oppdrettsnæringens forsvarsrespons. Mediekanalen kan ses på som en offentlig

kommunikasjonskanal hvor interessentene kan nå både oppdrettsnæringen og hverandre og oppdrettsnæringen kan nå alle interessegruppene.

Jeg startet datainnsamlingen ved å søke etter avis- og nyhetsartikler om oppdrettsnæringens lakseluskriser i A-tekst. Jeg brukte søkeordene lakselus og luseproblematikken. Resultatene ble begrenset i tid til å være innenfor perioden 1. januar 2014 til 31. desember 2018. Det er samme begrensning som er brukt på selve casestudien. Jeg begrenset også søket til artikler fra nett- og/eller avisutgavene til følgende aviser: Aftenposten, Dagbladet, Dagsavisen, Finansavisen, Fiskeribladet Fiskaren, Dagens Næringsliv, VG, Nationen, NRK, Natur og Miljø, Klassekampen, Morgenbladet, Harvest, Fiskeavisen og Fiskaren. Jeg valgte disse kildene fordi jeg fikk et datamateriale fra både medier som fokuserer på alle typer nyheter, men også medier som har sjømatnæringen som et av sine interessefelt, for eksempel Fiskeribladet Fiskaren.

Søket ga et treff på 1697 artikler. Deretter gikk jeg gjennom treffene og fjernet de artiklene som ikke var relevant til lakseluskrisen i det hele tatt eller som var skjult bak en betalingsmur jeg ikke fikk tilgang til. Flere artikler sto også oppført dobbelt siden jeg søkte både i nett- og avisutgavene til mediene. En ting som må poengteres er at jeg ikke fikk tilgang til noen av artiklene til Dagens Næringsliv fordi de lå bak en betalingsmur jeg heller ikke fikk adgang til via Retriever. Da jeg hadde gjort en grov gjennomgang av alle artiklene sto jeg igjen med 639 artikler. Jeg leste og oppsummerte disse 639 artiklene i et Excel-dokument i kronologisk rekkefølge etter publiseringsdato og hvilke aktører fra oppdrettsnæringen og hvilke interessenter som var nevnt i artikkelen. Jeg brukte artiklene i exceldokumentet til å lage en tidslinje for lakseluskrisen. Flere av artiklene omtalte samme hendelse eller nyhet, jeg valgte da den artikkelen jeg mente passet best. Jeg sto da igjen med 199 artikler. Ut fra tidslinjen så jeg at de tre krisefortellingene jeg bruker i analysen utgjorde størstedelen av lakseluskrisen. Jeg så også at en debatt om oppdrettsnæringen burde tillates ytterligere vekst før lakselusproblemet var løst. Jeg mente denne debatten var mer politisk, enn en del av omdømmekrisen lakselus, og valgte derfor å ikke bruke artiklene som handlet om den i dokumentanalysen. Etter en ytterligere utvelging av artikler om de tre krisefortellingene og om lakseluskrisen som en helhet sto jeg igjen med 42 avis- og nettartikler som jeg brukte til dokumentanalysen.

I dataavgrensningen fulgte jeg det konstruktivistiske perspektivet og innhentet eksemplariske tekster istedenfor representative. Dette går ut på at jeg lette etter tekster som ville bidra til å løse problemstillingen med å illustrere et bestemt poeng og kaste lys på interessant informasjon,

istedenfor å sørge for at alle aspekter av temaet dekkes (Justesen og Mik Meyer, 2010). Kriteriene jeg brukte i dataavgrensningen var at artiklene måtte kaste lys over en eller flere av delene i lakseluskrisen og de tre krsedrivende fortellingene jeg valgte. I tillegg måtte de inneholde kritikk av oppdrettsnæringens håndtering av lakselusa og/eller respons fra en eller flere aktører i oppdrettsnæringen. I dataavgrensningen har jeg gjort dette ved at jeg identifiserte de tre krsedrivende fortellingene og lette etter de artiklene som kunne kaste lys på lakseluskrisen, både kritikken oppdrettsnæringen fikk og responsen den kom med. I noen tilfeller fant jeg, i gjennomgangen av artiklene som dukket opp i retriever søket, lenker til andre mer utdypende artikler om temaet. Da brukte jeg heller de artiklene i dokumentanalysen.

Datainnsamlingen og behandlingen min var preget av at jeg samlet inn og tolket data samtidig. Jeg var på jakt etter mønster som kunne forme analysen og kaste lys på ulike aspekter ved lakseluskrisen. Dette er en del av fleksibiliteten i kvalitativ forskning (Thagaard, 2013). Tolkning og analyse pågår samtidig og det er mulig for forskeren å endre innsamlingsstrategi i løpet av dataanalysen (Thagaard, 2013).

3.3 Undersøkelsens vitenskapelige kvalitet

For å kunne si noe om undersøkelsens vitenskapelige kvalitet må man ha et kritisk blikk på eget arbeid og vurdere det opp mot reliabilitet, validitet og overførbarhet.

3.3.1 Reliabilitet

Undersøkelsens reliabilitet går ut på om måten forskningen er utført på er pålitelig og tilittsvekkende (Thagaard, 2013). For å vurdere dette må man reflektere over innsamlingen av data, og om forskningens relasjon til studieobjektet har påvirket forskerens nøytralitet på noen måte (Thagaard, 2013).

I kvantitative metoder defineres reliabilitet som at dersom en annen forsker skulle utført den samme undersøkelsen, ville man da fått samme resultat? (Thagaard, 2013). Siden kvalitative metoder åpner for at forskeren skal bruke egen tolkning og gå dypere i datamaterialet, vil det være vanskeligere for to forskere å oppnå samme resultat. Jeg redegjorde i kapittel 3.2. for hvordan innsamlingen av data er gjort. Siden jeg har vektlagt å finne eksemplariske tekster heller enn representative er det min vurdering som har avgjort om en tekst inngår i det anvendte datamaterialet eller ikke. Det er ikke gitt at en annen forsker ville gjort de samme vurderingene, men jeg har kun brukt offentlige avis- og nyhetsartikler som er tilgjengelig gjennom Atekst. Jeg har også redegjort for hvilke kriterier jeg har satt for dataavgrensningen. Derfor bør de avklaringene bidra til at andre også skal kunne replisere undersøkelsen.

Jeg har bestrebet meg på å holde et klart skille mellom opplysninger som har fremkommet av datamaterialet og mine tolkninger av dette. Jeg har også klargjort for de vurderinger jeg har gjort i utvelgelsen av datamaterialet. Jeg mener derfor at studiens reliabilitet er ivaretatt.

3.3.2 Validitet

Validitet går ut på om forskerens tolkning av datamaterialet er gyldig (Thagaard, 2013). Når man vurderer validiteten til en kvalitativ undersøkelse hvor man ikke bare beskriver, men også analyserer et fenomen går validitet ut på om tolkningene er gyldige med tanke på fenomenet og virkeligheten som analyseres (Thagaard, 2013).

Jeg har basert tolkningen av datamaterialet på sentrale teorier innenfor omdømmeforsvar og krisekommunikasjon. For eksempel er Coombs og Benoits teorier for omdømmeforsvar og krisekommunikasjon brukt og referert til av blant annet Hygen (2005), Kvåle og Wæraas (2017) og Pettersen (2017). Ved å gjøre dette sikrer jeg at den teoretiske forankringen til undersøkelsens validitet er sikret så langt det lar seg gjøre.

Validiteten til undersøkelsen avhenger også av datamaterialets validitet. Ved å forholde meg til avis- og nyhetsartikler har jeg i størst mulig grad forsøkt å tolke oppdrettsnæringens forsvarsrespons gjennom de kanaler interessentene mottar den i. Jeg mener det er mer sannsynlig at de fleste interessenter mottar oppdrettsnæringens respons gjennom media enn direkte fra oppdrettsnæringens pressemeldinger. Det betyr at oppdrettsnæringens respons kan ha blitt endret av journalister, men jeg har valgt å se omdømmeforsvar ut fra hvordan det presenteres til interessentene. Dette kan ha påvirket responsens nøyaktighet og pålitelighet, men samtidig gitt et mer tydelig bilde av forsvarets presentasjon. Derfor mener jeg at dataen valgt ut er egnet til formålet ved undersøkelsen.

En ting til som påvirker undersøkelsens validitet er om mitt forhold til oppdrettsnæringen har påvirket analysen av datamaterialet. Jeg er har ingen formelle koblinger til oppdrettsnæringen, men som en interessent på lik linje med alle andre, har jeg mine oppfatninger av oppdrettsnæringen og dens atferd. Jeg har så godt det lar seg gjøre forsøkt å holde mine personlige meninger og tanker utenfor undersøkelsen, men jeg kan ikke utelukke at de har påvirket min vurdering av datamaterialet og analysen av det.

3.3.3 Overførbarhet

Et viktig mål med teoretiske studier er at de tolkningene man gjør i en undersøkelse også kan brukes på andre lignende fenomener. Dette er overførbarhet (Thagaard, 2013). Teoretisk

generalisering betyr at man kan bruke den teoretiske forståelsen fra en undersøkelse i andre sammenhenger. Man kan bruke undersøkelsen til å utvikle en videre teoretisk forståelse for et fenomen og ikke kun i den enkelte case (Thagaard, 2013).

I denne undersøkelsen går spørsmålet om overførbarhet ut på om de mønstrene man ser i oppdrettsnæringens omdømmeforsvar i lakseluskrisen kan brukes til å vurdere omdømmeforsvaret til lignende undersøkelser av andre bransjer eller andre omdømmekriser oppdrettsnæringen opplever. I case-studier er overførbarhet relevant fordi overførbarhet kan være en del av forskningsprosjektet (Thagaard, 2013).

4 Analyse

I det følgende kapittelet vil jeg presentere og analysere materialet jeg har gjennomgått om lakseluskrisen i perioden 2014 til 2018. Med bakgrunn i oppgavens problemstilling og det teoretiske rammeverket i kapittel to, vil jeg dele dette kapittelet i to. I del en vil jeg presentere lakseluskrisen og oppdrettsnæringens respons til kritikken de har mottatt. Her vil jeg identifisere hvilke kriseresponsstrategier som er brukt. I del to vil jeg vurdere hvilken omdømmetrussel lakseluskrisen utgjør for oppdrettsnæringen, og med bakgrunn i Coombs' SCCT og Elsbachs teori om verbale redegjørelser vil jeg presentere hvilken respons oppdrettsnæringen i følge disse teoriene bør bruke. Deretter vil jeg drøfte oppdrettsnæringens bruk av kriseresponsstrategiene og referansene, og om aktørenes omdømmeforsvar i lys av teoriene er egnet i lakseluskrisen. Til slutt vil jeg med bakgrunn i teoriene vurdere om oppdrettsnæringens omdømmeforsvar er vellykket. Som et tillegg i analysen av oppdrettsnæringens omdømmeforsvar vil jeg diskutere om aktørene i oppdrettsnæringen opptrer som et kollektiv eller som konkurrenter, og om dette har hatt en innvirkning på omdømmeforsvaret.

4.1 Krisen lakselus

Lakseluskrisen kommer av at oppdrettsnæringen sliter med å kontrollere de store mengdene lakselus, og av de følgene lakselusa har på oppdrettsnæringen og det marine miljøet rundt oppdrettsanleggene (NRK, 24.05.2017). Det som danner trusselen mot oppdrettsnæringens omdømme er interessentenes vurderinger av hvor negative disse følgene er og hvor mye som skyldes oppdrettsnæringen, det vil si krisens fornærmelse og næringens ansvar.

Selve lakseluskrisen går ut på at interessentene mener at oppdrettsnæringens håndtering av lakselusmengden verken er forsvarlig eller bærekraftig, og heller skadelig for det øvrige miljøet i havet. I tidsperioden 2014 til 2018 har jeg identifisert tre fortellinger som driver krisen lakselus for oppdrettsnæringen. Fortellingene utgår fra tre negative påstander interessentene fremmer, og sammen danner de krisen om lakselusa. Den første fortellingen handler om at lakselusa dreper villaksen (Nationen, 28.06.2014). Den andre fortellingen er at oppdrettsnæringens kjemikaliebruk skader miljøet rundt oppdrettsmerdene (VG, 03.10.2015a). Og den tredje fortellingen er at lakselusa fører til dårligere fiskehelse og -velferd hos oppdrettslaksen (Hjeltnes, mfl., 2019). Fortellingene utgjør ikke hele lakseluskrisen, men de tre aspektene jeg mener dominerer lakseluskrisen i perioden 2014 til 2018. De tre fortellingene representerer to hovedaspekter ved lakseluskrisen; følgene av økt mengde lakselus og følgene av tiltakene mot

lakselus. At lakselusa dreper villaksen handler om de følgene den store mengden lakselus har for miljøet i havet, spesielt villaks- og sjøørretbestandene (Nationen, 28.06.2014). Næringens kjemikaliebruk går ut på følgene tiltakene mot lakselus har (VG, 03.10.2014), og fortellingen om at lakselus fører til dårligere helse og velferd for laksen handler både om følgene av lusemengden og tiltakene mot lusa (Hjeltnes, mfl., 2019).

4.1.1 Fortelling 1: Lakselusa dreper villaksen

Fra 1980-tallet til i dag er villaksbestanden i norske elver halvert (Nationen, 10.07.2017). Oppdrettsnæringen har gjentatte ganger i perioden 2014-2018 blitt anklaget for at den økte mengden lakselus truer villaksbestanden. Flere interessentgrupper, men spesielt sportsfiskerne anklager oppdrettsnæringen for fallet i villaksbestanden (Nationen, 28.06.2014). Også forskere peker på oppdretterne som ansvarlig. I 2017 kom Vitenskapelig råd for lakseforvaltning [VRL] med en rapport hvor de konstaterte at lakselusa hadde skylden for et tap av 10 prosent av villaksen (Nationen, 10.07.2017).

I Nationen 28. juni 2014 pekte sportsfiskernes interesseorganisasjon, Norges Jeger- og Fiskerforbund [NJFF], på oppdrettsnæringen som ansvarlig for at villaksbestanden har gått ned. De mente den store mengden lakselus, som hadde økt på grunn av oppdrettsanleggene, var dødelig for villaksen, sjøørreten og sjørøya. De mener myndighetene må stille strengere krav til næringens bruk av teknologi for å forhindre spredning av lakselus og rømt oppdrettslaks. NJFF ba om en massiv nedslakting av oppdrettslaks. Uttalelsen kom som følge av at Havforskningsinstituttet hadde varslet om et svært høyt smittepress av lakselus mot villaks i områdene med mye oppdrett (Sportsfiskere krever, 2014). NJFF pekte på oppdrettsnæringen som ansvarlig for det høye smittepresset og sa: «Det eneste som nytter, er en massiv nedslakting av oppdrettslaks. Metodene de hittil har prøvd, har jo ikke virket i det hele tatt. Lakselusen er jo blitt motstandsdyktig mot de kjemiske stoffene som brukes. Og det vil bare bli verre og verre» (Nationen, 28.06.2014). Oppdrettsnæringen svarte ikke på NJFFs anklager om at den var ansvarlig for nedgangen i villaksbestanden.

NJFF pekte igjen på oppdrettsnæringens påvirkning på villaksen på landsmøtet i november 2016. I Fiskeribladet 16. november 2015 ba de myndighetene stille krav til oppdrettsnæringen om å bruke teknologi som eliminerer utfordringene med lakselus. Til tross for at NJFFs uttalelse var rettet mot myndighetene, tildelte de ansvaret for lakselusproblemet til oppdrettsnæringen (Fiskeribladet, 16.11.2015). NJFF mente oppdrettsnæringen var ansvarlig, men krevde handling fra myndighetene, ikke næringen selv. «Med rundt 350 millioner oppdrettsfisk i åpne

merder i sjøen får lakselusa tilgang på enorme mengder verter hele året. Lykkes ikke oppdretterne med avlusning om våren, må laksesmolten passere gjennom et belte av lakselus på veien ut til havet» (Fiskeribladet, 16.11.2015).

Oppdrettsnæringen responderte på sportsfiskernes kritikk om at de har skylden for den dalende villaksbestanden. I en forbindelse med en debatt i mars 2016 om behov for en genbank for villaksbestandene i Hardangerfjorden, uttalte en representant fra Sjømatbedriftene til Stavanger Aftenblad, 6. mars 2016, at villaksen ikke har et behov for å bli reddet. De la til at om villaksbestanden er truet er det ikke på grunn av oppdrettsnæringen, men fordi «overfiske har ført til kollaps i flere elver» (Stavanger Aftenblad, 06.03.2016). Sjømatbedriftene pekte også på sur nedbør og sperrer i vassdragene som forklaringer på villaksnedgangen. Når Sjømatbedriftene sier at villaksen ikke har et behov for å bli reddet er en avvisning av krisen. De mener det ikke eksisterer en krise i det hele tatt og avviser kritikken mot oppdrettsnæringen og påstanden om at noen er rammet. Om villaksen derimot faktisk er truet, så er det ikke på grunn av oppdrettsnæringen, men på grunn av sportsfiskerne. Dette er et eksempel på kriseresponsstrategien, angripe angriperen (Kvåle og Wæraas, 2017), de legger ansvaret over på den interessegruppen som anklaget oppdrettsnæringen i utgangspunktet.

Sportsfiskerne er ikke de eneste som kritiserer oppdrettsnæringen for de konsekvensene luseproblemet har for villaksen. Høsten 2014 samlet 64 ordførere og en villaksallianse, bestående av flere organisasjoner, seg om et opprop for villaksen. Til Nationen 9. september 2014 var kritiske til lakselusas innvirkning på villaksen og ber regjeringen se på oppdrettsnæringens miljøavtrykk. Ordførerne påpekte at de mente oppdrettsnæringen var viktig, men at den måtte drives miljøvennlig og bærekraftig. Sammen med rømming trakk de fram lakselus som den største trusselen oppdrettsnæringen påførte villaksbestandene. Ingen representanter fra oppdrettsnæringen kom med en respons på kritikken fra ordførerne.

I debatten om lakselusens påvirkning på villaksbestanden har oppdrettsnæringen flere ganger respondert med å stille spørsmål ved forskningen på villaks. I debatten om genbank for villaksbestanden i Hardangerfjorden i 2016, stilte Sjømatbedriftene seg kritiske til om faktagrunnlaget bak avgjørelse var korrekt (Stavanger Aftenblad, 06.03.2016). Også Sjømat Norge poengterte da viktigheten med at den informasjonen som legges til grunn er korrekt: «Den åpenbare faren er at myndighetene legger uriktig kunnskap til grunn. Vi risikerer å få en forvaltning som både kan være til skade for villaksen, og en havbruksforvaltning som på feil

grunnlag begrenser norsk matproduksjon og verdiskaping»¹⁰. Sjømat Norge trakk samtidig fram at de kontinuerlig jobber for at man skal ha mest mulig informasjon om villaksen og hvordan oppdrett påvirker den.

Forskning gjort av Vitenskapelig råd for lakseforvaltning [VRL] tyder på at lakselusa er ansvarlig for at 10 prosent av villaksen er tapt, og man ser at siden 80-tallet er villaksbestanden i norske elver halvert (Steen, 2017). I noen områder langs kysten er dette tapet tydeligere enn i andre. I februar 2018 viste tall fra Havforskningsinstituttet at lakselusa var ansvarlig for at 80 prosent av villakssmolten fra elvene på Vestlandet døde i 2017 (NRK, 21.02.2018). Til NRK 21. februar 2018 uttrykte en representant fra Sogn Villaksråd fortvilelse over situasjonen og pekte på oppdrettsnæringen som den skyldige: «dette er en skandale, vi prøver å verne om villaksen, så går den rett i helvetesporten til oppdretterne» (NRK, 21.02.2018). Siden oppdrettsanleggene ligger i fjordmunningene, må villakssmolten passere dem på vei til havet.

I artikkelen til NRK 21. februar 2018, stilte Sjømat Norge spørsmål til faktagrunnlaget for forskningen, og pekte på at tallene ikke blir riktige siden havforskerne bruker modeller og ikke målinger. Men de sa også at de ville ta grep for å forsøke å redusere lusetallet i periodene villaksen går forbi anleggene, noe som er et eksempel på et løfte om korrigerende handling.

Når Sjømat Norge og Sjømatbedriftene påpeker risikoen ved å fatte beslutninger på ukorrekt grunnlag, benekter de ikke nødvendigvis krisen, men de stiller spørsmålstegn ved hva krisen er og hvem som er ansvarlig. De forsøker også å skape en frykt eller vegring fra å ta en avgjørelse som kan forverre krisen. Og når Sjømat Norge svarer forskeres anklager med å stille seg kritisk til deres faktagrunnlag, bruker Sjømat Norge strategien angripe angriperen, fordi bransjeorganisasjonen forsøker å svekke forskernes legitimitet.

Osland Havbruk, en av oppdrettsselskapene på Vestlandet uttrykte fortvilelse over villakssituasjonen: «Uansett hva vi gjør så blir det oppfattet som at vi ikke gjør jobben vår. De fleste oppdretterne står på dag og natt for å overvinne luseproblemet» (NRK, 26.02.2018). Osland Havbruk sa videre til NRK, 26. februar 2018, at det store villakstapet kunne føre til at selskapet, sammen med de andre selskapene i regionen, måtte redusere produksjonen. Det ville

¹⁰ Sjømat Norge. (2016). Bekrefter våre bekymringer. Tilgjengelig fra: <https://sjomatnorge.no/bekrefter-vare-bekymringer/>. [Lest 1. mai 2019].

føre til økonomisk tap for oppdretterne, i tillegg til pengene de bruker på tiltak mot lakselus i utgangspunktet (Reksnes, 2018b). Osland Havbruk poengterte at det de kan påvirke er mengden lus i merdene, og at de ikke kan gjøre noe med lakselusa som havner på villaksen. Osland Havbruks uttrykk av fortvilelse er et forsøk på å fremstille oppdretterne som offer på lik linje som for eksempel villaksen og sportsfiskerne. Dette er et forsøk på å bruke strategien å gjøre til offer (Kvåle og Wæraas, 2017). Osland Havbruk prøvde å fremstille seg selv og de andre oppdrettsselskapene som et offer for lakseluskrisen på lik linje med for eksempel sportsfiskerne.

4.1.2 Fortelling 2: Kjemikaliebruken skader miljøet rundt oppdrettsmerdene

Perioden 2014 til 2018 var preget av et skifte fra medikamentelle til ikke-medikamentelle behandlingsmetoder mot lakselus (Hjeltnes, mfl., 2019). På starten av perioden var medikamentelle behandlinger oppdretternes hovedtiltak mot lakselus, de hadde da få andre effektive tiltak. Avlusning ved bruk av kjemikalier hadde fram til dette punktet vært den mest effektive metoden, men man oppdaget at lusa utviklet resistens mot legemidlene (Finansavisen, 18.02.2014). 2014 og 2015 var begge rekordår for bruk av legemidler i oppdrettsnæringen. Mens midlene var effektive mot lakselusa, uttrykte flere aktører, blant annet Miljødirektoratet, skepsis til at man ikke visste hvilke følger legemidlene ville ha for miljøet rundt oppdrettsanleggene (NRK, 18.07.2015). De siste tre årene i perioden kjennetegnes av at kjemikaliebruken gikk ned og ikke-medikamentelle behandlinger overtok rollen som hovedtiltaket for å holde lusenivåene nede (Hjeltnes, mfl., 2019). Kjemikaliebruken til oppdrettsnæringen fikk kritikk på grunn av lakselusas resistensutvikling (Nationen, 17.03.2015), som gjorde at kjemikaliene mistet effekten på lusa, og for den påvirkningen kjemikaliene kunne ha på livet i havet utenfor oppdrettsanleggene. For sistnevnte ble oppdrettsnæringen særlig av rekefiskerne anklaget for å være ansvarlig for nedgangen i rekebestanden (VG, 03.10.2015).

4.1.2.1 Resistent lus

Lakselusas resistens mot legemidlene skapte stor uro blant flere av oppdrettsnæringens interessenter, blant annet hos Veterinærinstituttet. Uroen oppsto fordi man i 2014 og 2015 ikke hadde andre effektive virkemidler mot lakselus. For eksempel uttrykte Veterinærinstituttet bekymring for at oppdrettsnæringen ville miste kontroll over lakselusa og den ville øke til uante mengder (Finansavisen, 18.02.2014).

Allerede i februar 2014 gikk Veterinærinstituttet ut og advarte mot at lakselusa var blitt multiresistent, som betyr at lusa er resistent mot mer enn et legemiddel (Multiresistent bakterie, 2018). Forskning viste da at lusa også var blitt resistent mot hydrogenperoksid, et avlusningsmiddel man trodde lusa ikke kunne bli resistent mot (Finansavisen, 18.02.2014). Oppdrettsnæringen firedoblet bruken av middelet hydrogenperoksid i 2014, men på grunn av resistens ble legemiddelets effekt redusert. Derfor åpnet Mattilsynet for at oppdrettsnæringen kunne bruke ikke-medikamentelle behandlinger for å få bukt med lusa (Nationen, 17.03.2015).

Sjømat Norge så også kritikk til eget legemiddelbruk, men uttrykte til Finansavisen, 18. februar 2015, at det var eneste måten næringen kunne holde lusenivåene nede på samme nivå som året før. De poengterte at bruken av, for eksempel hydrogenperoksid, er kostbart for næringen og at de må bruke større mengder av kjemikalet når de behandler fisken for lus i merd i stedet for i brønnbåten, en metode de mente var mer skånsom (Finansavisen, 18.02.2015). De sa at også at de frykter resistensutviklingen, men mente den kom av at myndighetene påla næringen hyppigere avlusninger: «Etter vår mening har myndighetenes pålegg om å gjennomføre stadige og omfattende behandlinger, spesielt enkelte steder på våren, bidratt til å fremskynde resistensutviklingen hos lusen» (Finansavisen, 18.02.2015). Ved å legge vekt på kjemikaliebruk som eneste utvei for å holde lusetallene nede, bruker Sjømat Norge kriseresponsstrategien, oppfylging av et høyere mål (Kvåle og Wæraas, 2017), hvor kontroll på lusetallene utgjør det høyere målet. Det ser ut til at de samtidig forsøker å fremstille oppdrettsnæringen som et offer ved å påpeke kostnaden ved å benytte seg av den mest skånsomme måten å behandle med medikamentelle behandlinger på. De forsøker og å skifte ansvaret fra oppdrettsnæringen til myndighetene for den hyppige bruken av kjemikalier. Det er et eksempel på bruk av syndebukkstrategien (Kvåle og Wæraas, 2017).

Kritikken mot oppdrettsnæringen kom også fra miljøvernorganisasjonene. Til NRK, 3. mars 2015, uttrykte både World Wild Fund of Nature [WWF] og Miljøpartiet De Grønne [MDG] bekymring for hva konsekvensene av oppdrettsnæringens økte bruk av legemidler i 2014 kunne bringe. MDG mente at det var fare for at oppdrettsnæringen ville miste kontroll over lakselusa siden behandlingene hadde mistet effekten sin. Oppdrettsselskapet Nova Sea, på Helgeland, sa til NRK, 5. mars 2015, at det var temperaturene i 2014 som hadde gjort det vanskelig å håndtere lusesituasjonen. «Det heter seg at lusa reformerer seg når det er seks grader eller varmere i vannet, og med temperaturer på opp til ti grader godt ut i oktober, hadde lakselusa ideelle forhold» (NRK, 05.03.2015). Oppdrettsselskapet forsøkte å forsikre WWF og MDG om at de hadde gode rutiner og prøvde å unngå negative følger for miljøet i havet (NRK, 05.03.2015).

Nova Seas forsøk på stille selskapet i et positivt lys ved å trekke fram jobben de gjør for å unngå negativ innvirkning på miljøet kan minne om kriseresponsstrategien, påminnelse (Coombs, 2012). I stedet for å forsøke å minne interessentene om tidligere positive ting organisasjonen har gjort, forsøker Nova Sea å bedre inntrykket ved å poengtere alt det bra den gjør for å håndtere organisasjonen. Responsen kan også minne om korrigerende handlinger, men uten at det er en lovnad om korrigerende handlinger i framtiden, men heller et forsøk på å vise at de kontinuerlig utfører handlinger for å unngå at situasjonen blir verre.

At lakselusa utviklet resistens førte til at oppdrettsselskapene måtte forsøke nye behandlingsmåter. Fra 2016 til 2018 falt antallet medikamentelle behandlinger kraftig, og oppdrettsselskapene gikk over til ikke-medikamentelle behandlingsmetoder som spyling med ferskvann og børstning (Hjeltnes, 2019). Til Finansavisen annonserte Mowi 8. mars 2016 at de skulle slutte med kjemikalier: «Vi skal knekke lakselusen uten bruk av kjemikalier. Utviklingen krever nye måter å tenke på, og vi har mistet troen på å fortsette å behandle lakselus med medikamenter og kjemikalier» (Finansavisen, 08.03.2016). De pekte på at på grunn av at lakselusas mulighet til å utvikle resistens mot medikamenter ville det til slutt ikke være noen brukbare virkemidler igjen. Mowi erkjente også at mange mente at kjemikaliene oppdrettsnæringen bruker til avlusning kan ha en negativ innvirkning på naturen rundt merdene (Finansavisen, 08.03.2016). Mowi fortalte også at selskapet hadde satt en egen grense for hvor mange lus de kunne ha per fisk i anleggene før de måtte sette inn tiltak mot lakselusa. De sa at myndighetenes krav på 0,5 voksne hunnlus var for høyt og hadde derfor satt sin grense på 0,2 voksne hunnlus per fisk. «Myndighetene krever at vi iverksetter tiltak når det i gjennomsnitt er over 0,5 voksne hunnlus per laks over hele anlegget. Vi mener det er for sent, og setter inn tiltak på de enkelte merdene som passerer 0,2 voksne hunnlus. Slik forebygger vi problemer med lus» (Finansavisen, 08.03.2016). At Mowi annonserer at de skal slutte med kjemikaliebruk er et løfte om korrigerende handling (Kvåle og Wæraas, 2017). Dette burde i utgangspunktet være et tegn på at Mowi innrømmer at kjemikaliebruken er fornærmende på det marine miljøet og bidrar til lakselusproblemet. I sin respons erkjenner Mowi derimot kun at resistensen som følge av kjemikaliebruken bidrar til å forverre lakselusproblemet. De sier seg ikke direkte enig i at den har negative følger for det marine miljøet, men at de anerkjenner at andre mener det. Mowi skylder også på myndighetene for lakselusproblemet, men istedenfor å peke myndighetene som ansvarlig for hele problemet, anklager de myndighetene for å ikke være strenge nok ved å sette en grense på kun 0,5 lus og løfter derfor seg selv fram ved å påpeke at de har satt en intern grense på 0,2 lus før man må iverksette tiltak. Dette er en respons hvor de løfter seg selv ved å

påpeke at andre er verre. Dette kan ligne på differensieringsstrategien, men det kan også ligne på synedbukkstrategien ved at de skylder på at myndighetenes krav ikke er strenge nok.

4.1.2.2 Påvirker miljøet rundt oppdrettsanleggene

Den delen av fortellingen om oppdrettsnæringens kjemikaliebruk mot lakselus handlet om lakselusas resistens og at interessentene fryktet for at oppdrettsnæringen skulle havne i en situasjon hvor ingen tiltak virket mot lakselusa. Etterhvert begynte interessentene å rette fokuset mot hvilke innvirkninger kjemikaliene kunne ha på miljøet i havet rundt oppdrettsanleggene (NRK, 08.07.2015). Sommeren 2015 kom det en rapport fra Miljødirektoratet som slo fast at legemidlene spres og blir liggende i fjordene lenge etter behandling. Det ble blant annet funnet spor av legemidlene i blåskjell i nærheten av oppdrettsanlegg (NRK, 08.07.2015). Til NRK, 8. juli 2015, uttrykte Miljødirektoratet bekymring for hvordan dette kunne påvirke andre arter i havet. Siden slike kjemikalier i utgangspunktet var ment for å skade lakselusa, var det risiko for at de også var farlige for andre arter i havet (NRK, 08.07.2015). Som for eksempel reker og kreps, som er krepsedyr på lik linje med lakselusa.

2015 ble som 2014 et toppår for legemiddelbruk for oppdrettsnæringen (Hjeltnes, mfl., 2016). Til NRK, 12. mars 2016 retter Legemiddelverket kritikk mot de store kjemikaliemengdene. De fryktet for konsekvensene kjemikaliene kunne ha på det marine miljøet, men understrekte at man visste for lite om hva de konsekvensene var. En forsker ved Universitetet i Bergen mente oppdrettsnæringens håndtering av resistenssituasjonen hadde gjort situasjonen verre. «Det som har skjedd er at næringen har håndtert resistensproblematikken med bruk av enda mer lusemidler for å drepe lusa. De har eskalert bruken av medisin i takt med resistensutviklingen. Da blir lusa bare enda mer motstandsdyktig på sikt» (NRK, 12.03.2016). I sin respons sa Sjømat Norge til NRK, 12. mars 2016, at man ikke manglet like mye kunnskap om konsekvensene av legemiddelbruken som det ble påstått, og at den ikke hadde alvorlige konsekvenser for det marine miljøet. De viste til undersøkelser som var gjort, og sa at midlene fortynnet og spredtes så fort at det ikke var skadelig for andre arter. I tillegg påpekte de til NRK at legemidlenes mulige miljøeffekt var en del av vurderingen som ble gjort når stoffene skulle godkjennes for bruk. Derfor argumenterte de for at det ikke var vanlig at lusemidlenes innvirkning på miljøet rundt anleggene var uakseptabelt (NRK, 12.03.2016).

Den kritiske lakselussituasjonen har ført til at noen oppdrettsselskaper har måtte ty til drastiske tiltak for å håndtere situasjonen. Høsten 2015 brukte oppdrettsselskapet SalMar, ved tre anledninger, kjemikalet formalin på oppdrettslaksen for å fjerne lakselusa. Formalin er et

kjemikal som er giftig ved hudkontakt og Legemiddelverket mistenker at det kan forårsake kreft. For at oppdrettere skal bruke det til avlusing må de søke om tillatelse fra Statens legemiddelverk. SalMar søkte ikke tillatelse for noen av gangene de brukte formalin i 2015, til tross for at middelet ikke var godkjent for bruk i Norge (VG Nett, 25.09.2015). Til VG Nett, 25. september 2015, reagerte Bellona sterkt på at SalMar hadde brukt et ikke-godkjent middel mot lakselusa og sa at Mattilsynet burde vurdere juridiske grep mot SalMar. De mente oppdrettsselskapene måtte være mer forsiktige med hvilke tiltak de brukte. «Det blir helt feil at man kan ta seg tilrette og bruke metoder som ikke er godkjent. Vi sliter nok med de metodene som er godkjent» (VG Nett, 25.09.2015). I sitt forsvar av formalinbruken innrømmet SalMar til VG Nett, 25. september 2015, at de hadde brukt formalin til avlusning, men presiserte at det var i en akutt situasjon og at behandlingen var kontrollert og ble utført i en lukket brønnbåt. De argumenterte også for at valget om å bruke formalin var «basert på den etiske og rettslige plikt vi som oppdretter hadde til å ta hensyn til dyrevelferden i den alvorlige, akutte lusesituasjonen som hadde oppstått i akkurat dette området» (VG Nett, 25.09.2015). I tillegg sa SalMar at siden Mattilsynet og Legemiddelverket hadde konkludert med at formalin ikke er godkjent, ville de følge de nye retningslinjene. Men SalMar påpekte også at formalinbruk var helt vanlig i andre land. «Formalinpreparater blir brukt i akvakultur over hele verden og godkjent både i Spania, USA og Canada. Det blir også bl.a. brukt som konserveringsmiddel i dyrefor, og utgjør ingen risiko for matsikkerheten. Dette er solid dokumentert» (VG Nett, 25.09.2015). I sin forklaring til hendelsen brukte SalMar tre ulike kriseresponsstrategier. For det første forsøkte de å fremstille handlingen som en del av et høyere mål, siden de var i en akutt situasjon og hadde en etisk og rettslige plikt som dyreeier hadde de ikke noe annet valg. Det var en siste utvei. For det andre uttalte de at de nå ville de følge de nye retningslinjene. Dette er en lovnad om korrigerende handlinger. For det tredje forsøkte SalMar å rettferdiggjøre handlingen ved å påpeke at bruk av formalin i akvakultur var helt normalt andre steder. Ved å sammenligne handlingen med andre lignende handlinger brukte SalMar kriseresponsstrategien differensiering (Kvåle og Wæraas, 2017).

4.1.2.3 Skader rekene

«Det er svart hav innaskjærs» (VG, 03.10.2015c) er ordene en rekefisker på Vestlandet i 2015 brukte for å beskrive rekebestanden. Til VG, 3. oktober 2015(c), beskrev rekefiskerne situasjonen som alvorlig. De sa at rekene forsvant og at det også gjaldt krepsedyr og krabber. På spørsmål om hva som er årsaken utpekte rekefiskerne oppdrettsnæringen som hovedmistenkt. «Vi vet ikke, men det er helt klart vi har en sterk mistanke til at det skyldes

oppdrett. Det er de som er endringene i fjordene de siste tiårene» (VG, 03.10.2015c). Rekefiskerne mente oppdrettsnæringen var blitt så stor at den hadde møtt naturens bristepunkt. Oppdrettsnæringens kjemikaliebruk og dumping av dem i nærheten av reke- og gytefelt ble pekt på som problemet og rekefiskerne mente det burde bli forbudt for oppdretterne å dumpe legemidlene i havet etter avlusning (VG, 03.10.2015c). Andre rekefiskere mente det var helt klart at oppdrettsnæringens legemiddelbruk var ansvarlig for tapet av rekebestanden: «De bruker så mange gifter for å bli kvitt lusa, at det påvirker livet i sjøen. For noen år siden tok vi prøver av rekene, fordi mye av skallet var skadet. Da fant vi lusemiddelet diflubenzuro i rekene. Vi varslet myndighetene, men ikke noe skjedde» (VG, 03.10.2015a).

Sjømatbedriftene svarte rekefiskernes anklager , i VG 3. oktober 2015(b). Sjømatbedriftene uttrykte forståelse for bekymringen deres og sa at man ikke kunne havne i en situasjon hvor oppdrett hadde ødelagt rekefisket: «Vi er nødt til å utvikle oppdrettsnæringen slik at det er plass til både lakseoppdrett og rekefiske. Hvis det er slik at medisinen vi bruker mot lakselus, skader reker, må vi stanse bruken av dem» (VG, 03.10.2015b). Dette var et løfte om korrigerende handlinger, men det inneholdt et forbehold om at korrigeringen var avhengig av bevis. Det kan tyde på at de ikke er villig til å ta ansvar før de ikke har noe annet valg. Et slikt forbehold kan være et eksempel på krisestrategiresponsen, dekopling av ansvar fra skyld (Kvåle og Wæraas,2017). Sjømatbedriftene uttrykker forståelse for problemet, de anerkjenner at det eksisterer, og de lover å rydde opp, *om* de er ansvarlig, men det er ikke gitt at de kommer til å ta noen reelle grep.

Den kritiske situasjonen for rekebestanden ble også et tema i 2017, da tall fra Norges Råfisklag viste at rekefisket på Helgeland hadde falt med 75 prosent fra 2014 til 2017 (NRK, 04.03.2017). Norges Råfisklags tall viste at omsetningen av ferske reker i årets ni første uker på Helgeland hadde falt fra 24 500 i 2014 til 6 200 i 2017. I Troms har omsetningen falt fra 96 800 til 28 200 i samme tidsperiode (NRK, 04.03.2017). Også denne gangen utpekte rekefiskerne oppdrettsnæringen som den ansvarlige for rekedøden: «feltene er overtatt av oppdrettsanlegg, og rekene dør som følge av giftstoffer og andre utslipp fra anleggene» (NRK, 04.03.2017). Forskere fra Havforskningsinstituttet sa til NRK, 4. mars 2017, at labforsøk støttet rekefiskernes teori om at lusemidlene var farlige for rekene, men at man ikke visste om andre faktorer påvirket legemidlenes effekt i havet. Forskerne poengterte at det var lite kunnskap om rekebestandene utenfor norskekysten, og at forskning på dem ikke hadde vært en prioritet.

I NRK, 4. mars 2017, advarte Sjømat Norge, til tross for at de forsto rekefiskernes bekymringer, mot å konkludere for tidlig. De sa at det kunne være flere grunner til rekebestandens nedgang, og poengterte at havbruksnæringen hadde halvert antallet medikamentelle behandlinger siden året før og fortsatt jobbet med å redusere antallet. Dette kan beskrives som nektelse av ansvar, i og med at de anerkjenner at rekebestanden er redusert, men ikke at oppdrettsnæringen er ansvarlig. Dette er ikke en av krisestrategiresponsene skissert av Coombs og Benoit, men kan kategoriseres som en unnskyldende strategi, da den forsøker å redusere oppfatningen av oppdrettsnæringens ansvar. Sjømat Norge forsøker igjen å trekke fram næringens innsats for å redusere kjemikaliebruken, i et forsøk på å sette den i et mer positivt lys. Sistnevnte respons kan igjen minne om en variant av strategien, påminnelse.

Nedgangen i rekebestanden fortsatte i 2018 og rekefiskerne pekte også da på oppdrettsnæringen som ansvarlig og begrunnet det med at: «der hvor det finnes oppdrettsanlegg finner du ikke reker. Der det er oppdrettsanlegg forsvinner rekene» (Dagbladet, 15.08.2018). Forskere fra Havforskningsinstituttet støttet rekefiskernes teori og pekte på undersøkelser hvor de hadde bevist at lusemidlene svekker styrken på rekeskallet (Dagbladet, 15.08.2018). Til Dagbladet, 15. august 2018, sa Sjømat Norge at de forsto bekymringen til rekefiskerne, og at de forsto at lusemidlene kan være dødelig for rekene, siden både rekene og lakselusa er skalldyr og midlene er designet for å svekke skallet til lusa. Sjømat Norge poengterte samtidig til Dagbladet at det ikke var gitt at legemidlene hadde samme effekt på et laboratorium som i havet. De viste også til at oppdrettsnæringen var på vei mot et mål om å slutte med all legemiddelbruk, og at den var i en prosess hvor den går fra medikamentelle til ikke-medikamentelle tiltak mot lakselus (Dagbladet, 15.08.2018). Dette er igjen et forsøk på å så tvil om forskningen for å redusere omfanget av oppdrettsnæringens ansvar, og bruk av kriseresponsstrategien påminnelse om det positive arbeidet næringen gjør for å redusere kjemikaliebruken.

På grunn av den minskende rekebestanden, og forskning som viste at legemidler brukt til avlusning har en skadelig effekt på rekene, innførte myndighetene i mars 2017 et forbud mot dumping av lusemidler ved reke- og gytefelt (NRK, 13.08.2018). Et år avslørte NRK, 13. august 2018, at flere oppdrettsselskap hadde brutt disse reglene og fortsatt med dumping av kjemikalier i reke- og gytefeltene. I NRK, 23. august 2018, uttrykte Norges Fiskarlag skuffelse over at oppdrettsselskapene brøt regelverket og fortsatt med dumping. De sa at det var uvisst hvilken effekt midlene har på naturen. «Det som bekymrer oss mest er kombinasjonen av noen av disse legemidlene. I laboratorium har man bevist at små mengder som knapt nok er målbart, har

negativ effekt. Så gjenstår det å påvise på vitenskapelig grunnlag at det også er skadelig i naturen» (NRK, 23.08.2018).

Norges Fiskarlag var ikke de eneste som reagerte på oppdrettsnæringens oppførsel. Sosialistisk Venstreparti [SV] mente oppdrettsnæringen «spiller russisk rulett med vårt felles matfat» (NRK, 23.08.2018), og at til tross for at man ikke hadde bekreftet det, var det lett å trekke konklusjonen at dumping av medikamenter er koblet til rekedøden. Rekefiskerne var på sin side skuffet over oppdrettsselskapenes oppførsel, og fryktet for konsekvensene en utryddet rekebestand ville ha for økosystemet i havet (NRK, 13.08.2018).

Sjømat Norge sa til NRK, 13. august 2018, at det nye regelverket hadde vært vanskelig å forstå for oppdrettsselskapene og at de tidligere hadde etterlyst en veileder fra Fiskeridirektoratet for hvordan regelverket skulle etterleves. Men Sjømat Norge innrømmet også til NRK, 13. august 2018, at flere oppdrettere i etterkant av avsløringene hadde fått en avklaring fra direktoratet, og at de hadde trodd at regelverket var vanskeligere enn det var. Sjømat Norge fortalte at flere av oppdrettsselskapene hadde endret rutinene sine etter avsløringene om ulovlig dumping. Sjømat Norge la i tillegg vekt på at oppdrettsnæringen hadde halvert bruken av legemidler, og de uttrykte et ønsket om god dialog og godt samarbeid mellom oppdrettsnæringen og andre aktører i og rundt sjømatnæringen (NRK, 13.08.2018). Til tross for at Sjømat Norge uttrykte at de var avventet å dra konklusjoner av forskningen på lusemidlenes effekt, sa de at bruken av, blant annet hydrogenperoksid, måtte revurderes om det var farlig for det marine miljøet (NRK, 14.09.2018). Når Sjømat Norge argumenterte for at det nye regelverket hadde vært for komplisert og forvirrende, brukte organisasjonen kriseresponsstrategien, mangel på informasjon. De supplerte forklaringen med at oppdrettsselskapene nå ville endre rutinene sine og vurdere bruken av hydrogenperoksid, som er et eksempel på korrigerende handlinger. De brukte også i denne situasjonen, påminnelse for å minne om næringens gode resultater med å reduksjon av kjemikaliebruken.

Oppdrettsselskapet Mowi innrømmet til NRK, 13. august, 2018, at de hadde brutt regelverket for dumping av lusemidler, men at brønnbåten som hadde dumpet avlusningsmiddel i et gytefelt ikke fulgte retningslinjene den var gitt av selskapet. Mowi sa også at regelverket var uklart fordi begrepene gytefelt og gyteområde ble blandet til tross for to ulike juridiske betydninger. De ba derfor myndighetene om å komme med en presisering i regelverket om at det heller ikke er lov til å dumpe lusemidlene i gyteområdene (NRK, 13.08.2018). Nr Mowi skylder på brønnbåten

og regelverket, bruker de kriseresponsstrategien, syndebukk. Selskapet forsøker på den måten å flytte ansvaret fra seg selv og over på noen andre.

4.1.3 Fortelling 3: Lakselus reduserer oppdrettsfiskens helse og velferd

Tiltakene oppdrettsnæringen har brukt mot lakselus, både medikamentelle og ikke-medikamentelle, har en stor påkjenning for laksen. I 2017 hadde oppdrettsnæringen et svinn på 53 millioner, det vil si at 20 prosent av laksen døde i produksjon (Nationen, 15.02.2018). I Nationen, 15. februar 2018, pekte Veterinærinstituttet på at metodene brukt i avlusningen kunne skade laksen og at laks derfor kunne gå på bekostning av kampen mot et lavt lusenivå.

For mye lus eller dårlig fiskehelse og -velferd har ført til at oppdrettsselskapene enten har måtte slakte ut fisk eller opplevd at fisk har dødd under avlusning (Hjeltnes, mfl., 2017). SalMar opplevde i 2015 at 126 000 laks døde under avlusning (Adresseavisen, 29.02.2016) og høsten 2016 måtte Lerøy og Måsøval Fiskeoppdrett på Frøya redusere produksjonen sin på grunn av for store luse- og fiskevelferdsproblemer (Klassekampen, 03.11.2016). Slike hendelser illustrerer hva som kan skje hvis oppdrettsnæringen mister kontroll over lakselusa eller under behandling av lusa. Mattilsynet uttalte til NRK, 24. mai 2017, at de mente manglende beredskap var et gjennomgående problem for oppdrettsnæringen. De mente oppdrettsnæringen «i større grad må være forut for hendelser, slik at man håndterer situasjonen før den er i ferd med å eskalere. Det krever større kapasitet med hensyn til beredskap hos næringa generelt» (NRK, 25.05.2017).

24. november 2015 døde 126 225 oppdrettslaks i løpet av en halvtime under en badebehandling med kjemikalet hydrogenperoksid, ved et oppdrettsanlegg eid av SalMar utenfor Frøya (Adresseavisen, 29.02.2016). Mattilsynet uttalte til Adresseavisen, 29. februar 2016 at de mente laksen døde av en overeksponering av hydrogenperoksid, og manglende utskiftning av vann førte til at laksen ble stående for lenge i lusemiddelet. Mattilsynet sa også til Adresseavisen at massedøden var et uhell, og de ville derfor ikke anmelde SalMar. I etterkant av uhellet fortalte SalMar til Adresseavisen, 29. februar 2016, at det ikke var første gang de opplevde at fisk døde under behandling, men at det var det største tilfellet de hadde hatt. De beklaget hendelsen og mente avlusningen var utført etter rutine med overvåking av trent personell, men at de også har endret avlusningsmetoden for å unngå at det skjer igjen (Adresseavisen, 29.02.2016). SalMars respons kjennetegner en beklagelse, hvor selskapet unnskylder seg med at det ikke var meningen at det skulle skje og at massedøden var en ulykke. Til slutt viser selskapet til at det tok korrigerende handlinger for å unngå gjentakelse. Dyrevernalliansen var ikke enig i at

SalMars massedød ikke var straffbart og anmeldte derfor oppdrettsselskapet for brudd på dyrevelferdsloven (NRK, 06.04.2016). I NRK, 6. april 2016, påpekte Dyrevernalliansen at fisk hadde samme krav som andre dyr og at siden SalMar var en dyreeier, hadde selskapet ansvar for at behandlingene fisken gjennomgikk skulle beskytte fisken mot lidelse. Dyrevernalliansen sa også at det var trist at oppdrettsnæringen brukte tiltak på oppdrettsfisken de ikke kjente konsekvensene av.

I november 2016 måtte tre oppdrettsanlegg på Frøya, eid av Måsøval Fiskeoppdrett og Lerøy Midt, redusere produksjonen midlertidig på grunn av alvorlige luse- og velferdsproblemer. Den store mengden lakselus i oppdrettsanleggene hadde skadet fisken og redusert fiskevelferden til oppdrettslaksen (Klassekampen, 03.11.2016). Lerøy Midt, som eide to av anleggene, fikk stor kritikk fra Mattilsynet etter tilsynet som førte til at de fikk pålegg om midlertidig produksjon. Mattilsynet mente Lerøy Midts mangel på rutiner, utstyr og beredskap hadde «medført brudd på sentralt regelverk og har medført svært omfattende skader og lidelse for fisk og betydelig spredning av, eller risiko for spredning av, lakselus» (Klassekampen, 03.11.2016). Mattilsynet beskrev hendelsene som de alvorligste lakselus- og fiskevelferdssakene de noen gang har sett og anmeldte derfor Lerøy Midt og Måsøval for manglende fiskevelferd (Klassekampen, 16.11.2016). Det var ikke bare Mattilsynet som reagerte på bildene av laksen fra de tre oppdrettsanleggene på Frøya. Fiskeriministeren sa til NRK, 15. november 2016, at det var totalt uakseptabelt, og at han vurderte sanksjoner mot selskapene. Dyrevernorganisasjonen NOAH reagerte med å politianmelde oppdrettsselskapene for manglende dyrevelferd og fikk støtte av Bellona som kalte hendelsen for dyreplageri (NRK, 15.11.2016).

Begge oppdrettsselskapene kommenterte hendelsen i etterkant av medieoppmerksomheten. Oppdrettsselskapet Måsøval Fiskeoppdrett beklaget lidelsene fisken var utsatt for og forklarte det med at lusesituasjonen ved oppdrettsanlegget var krevende og ekstraordinær (NRK, 15.11.2016). Lerøy kommenterte først ikke hendelsen utover at de ville prioritere å gi Mattilsynet et svar. I Fiskeribladet noen dager senere, 18. november 2016, beklaget Lerøy fiskevelferdssituasjonen på Frøya som førte til at oppdrettsanleggene måtte redusere produksjonen: «Skade på fisk er noe vi alle arbeider for å unngå og fiskens velferd er høyt prioritert i vårt daglige arbeid i havbruksanleggene. Derfor er dette noe vi alle sterkt beklager, og vi skal gjøre vårt ytterste for at en tilsvarende situasjon ikke skal kunne gjenta seg» (Fiskeribladet, 18.11.2016). Lerøy påpekte til Fiskeribladet, 18.11.2016, at slike situasjoner ikke var vanlige og at de hadde en god beredskap for å forhindre lakselus og sikre god fiskevelferd. I NRK, 23. november 2016, sa Lerøy at de mente anmeldelsen fra Mattilsynet var

urimelig, og at Mattilsynet hadde forhåndsprosedert og forhåndsdomt dem i media. Lerøy uttalte at Mattilsynet hadde gjort situasjonen vanskeligere ved å fortelle om situasjonen i media. «Vi må medgi at vi er meget skuffet over hvordan Mattilsynet har fremstilt oss og våre ansatte gjennom massiv medieomtale før selskapet og dets ansatte har fått anledning til å benytte sin tilsvarsrett» (NRK, 23.11.2016). I utgangspunktet responderte Lerøy med en reservasjonsløs beklagelse supplert av løftet om korrigerende handlinger, men motsvaret til Mattilsynet var et eksempel på bruk av strategien, angripe angriperen. Det er en strategi som til tider kan fungere, men sjeldent når selskapet allerede har beklaget og lagt seg flat på grunn av krisen. Da virker det som om selskapet forsøker å redde egen stolthet ved å redusere legitimiteten til angriperen, men istedenfor ender opp med å fremstille seg selv som en sår taper.

4.2 Omdømmetrusselen

Når man skal vurdere hvilke kriseresponsstrategier oppdrettsnæringen, i følge teorien, bør bruke i lakseluskrisen, må man først vurdere hvilken omdømmetrussel krisen utgjør. For å gjøre dette bruker man Coombs' situasjonsfaktorer, beskrevet i kapittel 2.2.2. Disse situasjonsfaktorene er krisetype, krisehistorie og tidligere omdømme. Sammen gir faktorene gir et bilde på hvor alvorlig omdømmetrusselen er og på hvordan organisasjonen, i følge teorien, bør konstruere omdømmeforvaret sitt.

4.2.1 Krisetype

For å stadfeste hvilken krise lakseluskrisen er, plasserer man den innenfor en av Coombs' krisetyper (jf. kapittel 2.1.1). Lakseluskrisen kan deles inn i tre nivåer som påvirker hvor mye ansvar interessentene tillegger oppdrettsnæringen. Det første nivået er lakseluskrisen i seg selv, selve krisen som truer oppdrettsnæringens omdømme. Nivå nummer to er de krsedrivende fortellingene redegjort for i kapittel 4.1.1, 4.1.2 og 4.1.3. Det siste nivået, nivå tre, er de konkrete hendelsene innenfor fortellingene som illustrerer interessentenes kritikk. I I lakseluskrisen fra 2014 til 2018 står fire hendelser fram som krsedrivende hendelser, SalMars formalinbruk, SalMars massedød, da Lerøy og Måsøval Havbruk fikk pålegg om redusert produksjon, og at oppdrettsselskapene fortsatte å dumpe lusemidler i rekefeltene. Ved å vurdere krisetypen i lys av aktørene i oppdrettsnæringens oppførsel i de krsedrivende fortellingene og hendelsene, får man et mer nyansert bilde av hvor mye ansvar interessene gir oppdrettsnæringen for lakseluskrisen.

Selve krisen lakselus kan kjennetegnes som krisetypen, utfordringer. Den handler om at organisasjonens interessenter konfronterer den med påstander om at organisasjonens opptreden

er eller har vært uakseptabel. I lakseluskrisen konfronterer oppdrettsnæringens interessenter den med at dens drift og atferd har ført til at mengden lakselus har blitt så stor at den og håndteringen av den har negative følger for oppdrettslaksen og det marine miljøet i havet rundt oppdrettsanleggene. De tre fortellingene som driver lusekrisen representerer påstandene om upassende oppførsel. Interessentene påstår ikke nødvendigvis at oppdrettsnæringen bevisst har økt lusetallene, men at oppdrettsnæringens plassering i fjordmunningene og tette oppsamling av oppdrettslaks har gitt lakselusa grobunn og ført til det store antallet lus. Interessentene uttrykker også at oppdrettsnæringens håndtering av lakselusproblemet har ført til ytterligere problemer, for eksempel ved at kjemikaliebruken har hatt negative følger for livet i havet rundt oppdrettsanleggene. Utfordringer er en krisetype hvor organisasjonen i utgangspunktet tillegges lavt eller moderat ansvar, men grad av oppfattet ansvar påvirkes av hvorfor interessentene har konfrontert organisasjonen med uakseptabel atferd. Siden interessentene gir oppdrettsnæringen ansvar for økningen av lakselus, men ikke nødvendigvis mener det har vært oppdrettsnæringens intensjon, kan ansvarsnivået i utgangspunktet ligge på en moderat grad av ansvar.

Oppdrettsnæringens opptreden i de krisedrivende fortellingene påvirker også graden av ansvar den tildeles. Hver av fortellingene er utfordringer, siden de også går ut på at interessentene konfronterer oppdrettsnæringen med uakseptabel oppførsel. De konkrete hendelsene som driver krisen og fortellingene, kan derimot identifiseres som andre krisetyper.

Situasjonene hvor SalMar brukte formalin uten tillatelse og oppdrettsselskaper dumpet kjemikalier står alene som krisetypen organisatoriske ugjerninger, fordi oppdrettsselskapene bevist utførte ulovlige handlinger. Organisatoriske ugjerninger er den krisetypen hvor organisasjonen tildeles høyest grad av ansvar. Når oppdrettsnæringen bevisst utfører handlinger som forverrer lakseluskrisen påvirker dette ansvarstilleggelsen og det blir vanskeligere for oppdrettsnæringen å overbevise interessentene om at den ikke har ansvar for de påstandene den anklages for.

At Lerøy og Måsøval Fiskeoppdrett fikk pålegg om å redusere produksjonen på grunn av for dårlig fiskehelse og -velferd kan defineres som krisetypen menneskelige feil på grunn av organisasjonens svikt i å kontrollere lusenivået og opprettholde en god fiskevelferd.

SalMars massedød under en lusebehandling kan derimot defineres som krisetypen teknisk feil, da svikt i sirkulasjonen av vann under behandlingen ble sett på som årsaken for massedøden. At den hendelsen defineres som teknisk feil bidrar ikke til å øke graden av ansvar fra

utgangspunktet som er at lakseluskrisen er en utfordring, fordi disse to tilhører samme krisefamilie.

For å oppsummere kan lakseluskrisen defineres som krisetypen, utfordringer, men noen av situasjonene som driver lakseluskrisen kan alene defineres som andre krisetyper. Dette påvirker graden av ansvar oppdrettsnæringen tildeles av interessentene. Utfordringer tillegges i utgangspunktet en lav til moderat grad av ansvar, men på grunn situasjonene hvor oppdrettsselskapene, for eksempel bevisst bryter lov og regelverk, tildeles oppdrettsnæringen en større grad av ansvar for de konsekvensene lakseluskrisen forårsaker. Man kan derfor vurdere det dit at oppdrettsnæringen tildeles en moderat grad av ansvar for lakseluskrisen.

4.2.2 Krisehistorikk og tidligere omdømme

De andre to faktorene som brukes til å beregne hvor stor omdømmetrusselen er, er organisasjonens krisehistorikk og tidligere omdømme. Krisehistorikk handler om organisasjonen har opplevd tidligere kriser og hvordan den har håndtert dem, mens tidligere omdømme er det omdømme organisasjonen har på starten av krisen.

Lakselus utpekes som den største utfordringen for oppdrettsnæringen, og den har vært et problem siden oppdrettsnæringen vokste fram på 1960-tallet, derfor har den alltid hatt en påvirkning på oppdrettsnæringens omdømme, også før perioden 2014-2018. Lakselus er derimot ikke den eneste utfordringen oppdrettsnæringen støter på. Rømt oppdrettslaks, antibiotikabruken i oppdrettsnæringen, næringens forhold til forskningsmiljøene og andre fiskesykdommer er noen av utfordringene næringen støter på og som også påvirker dens krisehistorikk og dens tidligere omdømme.

Oppdrettsnæringens antibiotikabruk har vært en av tingene oppdrettsnæringen har blitt kritisert sterkest for. Norsk oppdrettsindustri var på 1980-tallet en versting på antibiotikabruk, men oppdrettsnæringen tok grep for å redusere bruken. Til tross for at mengden laks var betydelig lavere på 1980-tallet, brukte næringen i underkant av 50 tonn antibiotika i 1987. Til sammenligning eksporterte næringen i 2016 laks rundt en million tonn laks, men brukte kun 201 kilo antibiotika (Aftenposten, 07.01.2018). Oppdrettsnæringen har nesten sluttet å bruke antibiotika, men mange interessenter tror fortsatt at bruken er stor. Norges Sjømatråd mener det eksisterer en myte om antibiotikabruk i oppdrettsnæringen, som de ikke klarer å bli kvitt, til tross for hvor ofte de prøver å fortelle om endringene i bruken. De trekker det fram som en av de største truslene mot oppdrettsnæringens omdømme (Norges Sjømatråd, 2017). Antibiotikakrisen er bare en av flere kriser oppdrettsnæringen har vært igjennom, men den

representerer et viktig element med oppdrettsnæringens krisehistorikk. Mange av krisene har blitt hengende ved, til tross for at oppdrettsnæringen tok grep for å endre sin atferd. Da eksempelvis antibiotikabruken som nesten har blitt utryddet, men henger igjen som en myte ved oppdrettsnæringens atferd.

Rømt oppdrettslaks er også en utfordring oppdrettsnæringen står over for. Sammen med lakselus pekes den på som de største truslene mot oppdrettslaks. Næringen har, på lik linje som med antibiotikabruken, tatt grep for å forhindre rømninger. Antallet rømt oppdrettslaks er redusert fra over 900 000 i 2006 til 15 000 i 2017¹¹ (laksefakta, 2018). I forhold til antibiotikabruken er ikke antall rømte laks én størrelse, for eksempel målt som totalforbruk per år, men flere uforutsette individuelle kriser som sammen danner inntrykket av et større problem. Derfor er det slik at mens oppdrettsnæringen kan vise til tall for å illustrere at antallet rømte laks går ned, må det bare et tilfelle med rømte laks til for å skape en oppfatning av at det er et stort problem for oppdrettsnæringen.

Kriser som antibiotikabruk og rømt oppdrettslaks henger ved oppdrettsnæringen, og virker negativt på omdømmet på grunn av at flere interessenter oppfatter dem som pågående og uoppgjort. Spesielt lakserømning kan virke som en større krise, siden kun et tilfelle må til for at den skal blusse opp igjen.

Oppdrettsnæringens omdømme er ikke veldig sterkt. Norges Sjømatråd begynte å måle oppdrettsnæringens omdømme i 2009. Da lå det på 48 poeng på en skala opp til 100. Ved starten av tidsperioden for denne analysen, i 2014, målte de oppdrettsnæringens omdømme til 42 poeng. I undersøkelsen regnes et omdømme på under 40 poeng som et «sårbart omdømme» (Næringen har bedret, 2016). Oppdrettslaksen får 70 poeng i 2014, som er et tegn på at det er oppdrettsnæringens omgivelsene har mer negative oppfatninger av, ikke merkevaren den selger. Det kan tyde på at det er oppdrettsnæringens virksomhet og følgene av dem som bryter med interessentenes forventninger, for eksempel dens påvirkning på miljøet.

4.2.3 Hvilket omdømmeforsvar bør oppdrettsnæringen anvende?

Ved å se på krisehistorikk og tidligere omdømme kan man vurdere hvor høy grad av ansvar oppdrettsnæringen tildeles for lakseluskrisen, med utgangspunkt i hvilken krisetype

¹¹ Laksefakta. (2018). Reduksjon i antall rømt laks. Tilgjengelig fra: <https://laksefakta.no/laks-og-miljo/romming/>. [Lest 8. mai 2019].

lakseluskrisen er. Dette er basert på Coombs Situational Crisis Communication Theory. Med anbefalingene skissert av Coombs kan man skissere en anbefaling for hvordan oppdrettsnæringen bør konstruere omdømmeforsvaret sitt.

I utgangspunktet tildeles en organisasjon en lav til moderat grad av ansvar for krisetypen utfordring, men på grunn av at de kriedrivende hendelsene har samme eller høyere grad av ansvarstildeling bidrar dette til at graden av ansvar heller er moderat enn lav.

I Coombs' teori tar man også høyde til hvordan krisehistorikk og tidligere omdømme påvirker interessentenes oppfatning av organisasjonens ansvar for krisen. Siden oppdrettsnæringen har en krisehistorikk og at dens tidligere omdømme ikke er veldig sterkt gjør dette at interessentene har vanskeligere for å la tvilen komme næringen til gode. I lakseluskrisen er interessentene mer tilbøyelig til å tro angriperens fortelling, fordi de har erfaringer med at oppdrettsnæringens atferd bryter med forventningene de har til den. Da er det lettere for dem å tro nye fortellinger om ting de gjør galt. At oppdrettsnæringen har et dårlig omdømme i utgangspunktet gjør at den ikke kan bruke omdømme som et skjold hvor interessentene lar tvilen komme næringen til gode, da de har vanskelig for å tro at næringen kan ha gjort det den anklages for. Oppdrettsnæringens krisehistorikk og tidligere omdømme fører derfor til at lakseluskrisen, som er en utfordring og tilhører krisefamilien, tilfeldige hendelser, av interessentene vurderes på samme nivå som krisefamilien, hendelser som kunne vært unngått.

Ved å ta utgangspunkt i Coombs' anbefalinger skissert i kapittel 2.2.2 bør oppdrettsnæringen bruke følgende omdømmeforsvar i lakseluskrisen. At lakseluskrisen vurderes som en hendelse som kunne vært unngått på grunn av krisehistorikken og omdømmet til oppdrettsnæringen, gjør at næringen bør bruke beklagende strategier. Det store antallet interessegrupper som er kritiske til oppdrettsnæringens atferd i lakseluskrisen, kan ses på som et signal om at interessentene støtter utfordringen. Derfor bør oppdrettsnæringen bruke korrigerende handlinger. Verken lakseluskrisen eller de kriedrivende situasjonene kan plasseres i krisefamilien, offer for eksterne forhold, derfor bør ikke oppdrettsnæringen bruke den krisestrategien som respons.

4.3 Oppdrettsnæringens omdømmeforsvar

I følgende underkapittel vil jeg analysere og diskutere oppdrettsnæringens forsvarsrespons med bakgrunn teorien om krisekommunikasjonsoppskriften og om kollektivt og kompetitivt omdømmeforsvar.

4.3.1 Kriseresponsstrategier

Aktørene i oppdrettsnæringen brukte de fleste kriseresponsstrategiene. I tillegg brukte aktørene noen strategier som ikke er identifisert i krisekommunikasjonsoppskriften. Jeg vil i følgende underkapittel diskutere relevante eksempler på aktørenes bruk av kriseresponsstrategier i lakseluskrisen.

4.3.1.1 Benektende strategier

Aktørene i oppdrettsnæringen bruker samtlige av de benektende strategiene i sitt omdømmeforsvar, men blank nektelse brukes bare én gang.

Den eneste gangen en aktør i oppdrettsnæringen bruker blank nektelse og nekter for at det eksisterer en krise i det hele tatt er når Sjømatbedriftene nekter for at villaksen har et behov for å bli reddet. Sjømatbedriftene bruker blank nektelse med et lite forbehold, da de samtidig skylder på sportsfiskerne for en eventuell krise for villaksen. Sjømatbedriftene forsøker derfor å distansere oppdrettsnæringene fra problemene til villaksen, samtidig som de kaster ballen tilbake til sportsfiskerne og mener det er deres skyld, ved å angripe angriperen.

Strategien å angripe angriperen brukes også av Sjømat Norge og Lerøy, når de forsøker å svekke legitimiteten til henholdsvis forskningen på villaksen og Mattilsynets mediehåndtering. Lerøy bruker denne strategien i etterkant av at det beklaget for fiskevelferdssituasjonen som førte at de fikk pålegg om redusert produksjon. Det er begrenset hvor stor effekt både en beklagelse og et forsøk på å angripe angriperen får, når de brukes sammen. Den ene strategien innrømmer ansvar og beklager fornærmelse, mens den andre forsøker å svekke motstanderen ved å stille spørsmål ved dens kredibilitet. Siden Lerøy angrep Mattilsynets kredibilitet, etter at selskapet hadde beklaget, kan det tolkes som at Lerøy var fornærmet over Mattilsynets kritiske fremstilling av oppdrettsselskapet i media. Dette kan minne om en narsissistisk respons. Narsissistisk respons handler om at en organisasjon består av mennesker, som identifiserer seg med organisasjonen de er medlemmer av. Når organisasjonen blir truet, reagerer menneskene med å forsvare organisasjonen. Slik som de ville reagert på et angrep mot egen person (Kvåle og Wæraas, 2017). Når Lerøy reagerer med å anklage Mattilsynet for respektløs oppførsel og for å gjøre situasjonen vanskelig for selskapets ansatte, kan dette minne om narsissistisk respons. Det kan virke som om det er menneskene i selskapet som reagerer på angrep mot seg selv, og ikke mot selskapet.

Den siste benektende strategien er å skylde på en syndebukk. Denne strategien brukes både av Sjømat Norge og Mowi, men mens Sjømat Norge bruker den én gang, brukes den av Mowi

hele tre ganger. Begge aktørene peker ut myndighetene som sydebukk for høy kjemikaliebruk, resistens og høye lusetall. Sjømat Norge mener myndighetenes pålegg om hyppige avlusninger er grunnen for at næringen har måtte brukt så store mengder kjemikalier, som igjen har ført til multiresistents lakselus. Mowi mener på sin side at myndighetene er ansvarlig, fordi de ikke stiller strenge nok krav til oppdrettsnæringen. Sjømat Norge og Mowis forsøk på å utpeke myndighetene som sydebukk har nok en blandet effekt. På den ene siden er det vanskelig å forsøke å plassere ansvaret over på noen andre, når du samtidig innrømmer at det var du som utfører handlingen. Det blir som å trykke på knappen, og legge skylda på kompisen som ba deg gjøre det. På den andre siden legger også flere interessegrupper en del av ansvaret på myndighetene når de kritiserer oppdrettsnæringens atferd. Det er myndighetene som er ansvarlig for å regulere oppdrettsnæringens atferd, og en sydebukk-strategi kan derfor fungere fordi det allerede er etablert en aksept for myndighetenes grad av ansvar blant interessentene.

4.3.1.2 Rettferdiggjørende strategier

Samtlige rettferdiggjørende strategier, bortsett fra nektelse av krise blir tatt i bruk av aktørene i oppdrettsnæringen. Det er et tegn på at oppdrettsnæringen forsøker å redusere interessentenes oppfatninger av krisens fornærmelse. Næringen kan erkjenne at krisen eksisterer og at de er ansvarlig, men de mener den ikke er så alvorlig som alle skal ha den til å være.

Sjømat Norge brukte strategien, minimalisering av skade, for å redusere oppfatningen av at avlusningsmidlene er farlige for det marine miljøet. For å gi legitimitet til denne strategien, benekter de først mangelen på kunnskap om hvilke følger kjemikaliebruken har, deretter viser de til annen forskning og at siden stoffene er godkjent for bruk, kan de ikke være så farlige som det påstås. Lakseluskrisen er en utfordring, det betyr at den alltid vil bestå av motstridende sider av en sak. Henvisning til alternativ forskning og statlige godkjenningprosesser er en del av forsøket på å få interessentene til å støtte deres side av saken. Sjømat Norge benekter imidlertid ikke ansvar for kjemikaliebruken, og henvisninger til motstridende forskning kan derfor miste sin effekt, fordi det kan virke som om Sjømat Norge bare forsøker å forsvare seg og sine, istedenfor å fortelle sannheten.

Etter at oppdrettsnæringen i 2016 gikk fra medikamentelle til ikke-medikamentelle behandlingsmetoder for lakselus, har Sjømat Norge kontinuerlig brukt påminnelse som strategi. Ved å påpeke at oppdrettsnæringen halverte bruken av legemidler på et år, forsøker Sjømat Norge å øke de positive oppfatningene interessentene har av næringen. Det er også et signal om at oppdrettsnæringen er tilpasningsdyktig og kan endre praksis om de må. I Coombs' teori

brukes påminnelse som en oppbyggende strategi istedenfor som en rettferdiggjørende (Coombs, 2000; 2012; Coombs & Holladay, 2015). Det vil si at den brukes som et supplement til de andre kriseresponsstrategiene for å øke interessentenes positive tanker om organisasjonen. Sjømat Norges bruk av strategien kan brukes som et eksempel på Coombs' versjon av strategien, fordi de kontinuerlig poengterer det gode arbeidet næringen gjør for å løfte seg selv.

4.3.1.3 Unnskyldende strategier

Aktørene i oppdrettsnæringen benyttet seg av de fleste unnskyldende strategiene. De brukte strategiene uhell/ulykke, gjøre til offer og mangel på informasjon, men ikke strategien svar på en støtende handling. Bruk av unnskyldende strategier er et forsøk på å redusere interessentenes oppfatning av organisasjonens ansvar for krisen.

I lakseluskrisen forsøker aktører i oppdrettsnæringen ved flere tilfeller å fremstille seg selv som offer for krisen ved å poengtere at lakselusproblematikken ikke er noe de ønsker, og at de gjør alt de kan for å løse den. I forsvar av oppdrettsnæringens kjemikaliebruk påpeker Sjømat Norge hvordan tiltak mot lakselus, og da spesielt bruk av legemidler er kostbart for oppdrettsnæringen, og antyder dermed til at oppdrettsnæringen også må gjøre offer på grunn av krisen. Sjømat Norges bruk av «gjøre til offer strategien» er et forsøk på å redusere oppdrettsnæringens oppfattede ansvar av lakseluskrisen ved rette interessentenes oppmerksomhet mot hvordan lakseluskrisen også har negative følger for oppdrettsselskapene. For eksempel at kostnaden ved avlusning er høy, og en pris oppdrettsnæringen må betale.

Da det kom fram at flere oppdrettsselskaper ikke fulgte det nye regelverk for dumping av kjemikalier i reke- og gytefeltene brukte flere aktører strategien, mangel på informasjon, som unnskyldning. Blant annet mente både Sjømat Norge og Mowi at det nye regelverket var forvirrende, komplisert og uklart. De unnskyldte seg med at de ikke hadde forstått regelverket og derfor hadde de fortsatt å dumpe lusemidler i rekefelt. Begge aktørene fulgte unnskyldningen med å påpeke og love at de fra nå av skulle følge de nye reglene.

4.3.1.4 Beklagende strategier

I omdømmeforsvaret til aktørene i oppdrettsnæringen ser man gjennomgående gjennom perioden at de bruker ulike beklagende strategier.

Den aller mest brukte beklagende strategien er korrigerende handlinger. Aktørene i oppdrettsnæringen bruker den ofte sammen med andre kriseresponsstrategier for å love endrede rutiner, eller påpeke at de hadde endret rutinene. For eksempel gikk Mowi i 2016 ut med

nyheten om at de skal slutte med kjemikalier. Mowi argumenterte for at på grunn av resistenssituasjonen, ville eneste måten å få kontroll lakselusa på, være å finne nye behandlingsmetoder uten kjemikalier. Mowis nyhet kom i etterkant av en rekke debatter om resistenssituasjonen og lakselussituasjonen forøvrig.

Aktørene i oppdrettsnæringen brukte også korrigerende handling som respons når de hadde blitt kritisert for upassende oppførsel eller for at elementer av driften er uakseptabel. For eksempel lovet Lerøy at de ville skjerpe rutinene sine da de fikk pålegg om redusert produksjon, SalMar da de ble tatt i å bruke formalin på lakselusa og da 126 000 laks døde under en behandling hos SalMar. Da ble korrigerende handlinger brukt som en forsikring om at det ikke skulle skje igjen, og er en respons interessentene forventer at aktørene kommer med når de har blitt tatt i upassende oppførsel.

Det er forskjell på Mowis bruk av korrigerende handlinger og for eksempel SalMars bruk av strategien etter formalinhendelsen. Til tross for at de to situasjonene begge er to aspekter av lakseluskrisen, kan de individuelt tildeles to ulike krisetyper og dermed grader av ansvar. I Mowis situasjon kommer de med et svar på utfordringen om lakselus, kjemikaliebruk og resistens, de tildeles derfor en lav til moderat grad av ansvar. SalMar har på sin side bevisst valgt å bruke formalin uten tillatelse. Dette er et eksempel på krisetypen, organisatoriske misgjerninger, derfor tildeles SalMar en høy grad av ansvar. Dermed blir SalMars bruk av korrigerende handlinger et forsøk på å dempe omdømmeskaden påført, og en symbolsk handling for å vise anger og at de tar interessentenes kritikk og bekymring på alvor. Mowi er derimot ikke tildelt en like stor grad av ansvar, og derfor virker deres bruk av korrigerende handlinger mer oppbyggende i den grad at de forsøker å fremme at de hører interessentenes bekymringer og velger å ta grep før krisen eskalerer.

På lik linje med strategien, påminnelse, brukes korrigerende handlinger også som en slags oppbyggende strategi for å øke de positive oppfatningene av næringen. Ved å supplere øvrige kriseresponsstrategier med løftet om forbedring, får interessentene et inntrykk av at oppdrettsnæringen tar bekymringene deres på alvor og prøver å endre atferden sin. For eksempel er kjemikaliebruken til oppdrettsnæringen et eksempel hvor oppdrettsnæringen responderte på interessentenes kritikk med korrigerende handlinger.

Aktørene i oppdrettsnæringen beklager ikke for selve lakseluskrisen, men kriseresponsstrategien blir brukt av individuelle oppdrettsselskap når de konfronteres med at

deres håndtering av lakseluskrisen er uakseptabel. SalMar bruker reservasjonsløs beklagelse etter både formalinhendelsen og massedøden og Lerøy og Måsøval beklaget og la seg flat da de ble pålagt redusert produksjon på grunn av situasjonen i anleggene deres. Som ved korrigerende handlinger er disse hendelsene individuelt, situasjoner hvor oppdrettselskapene tildeles en høy grad av ansvar for konsekvensene av valgene de tok for å håndtere lakseluskrisen. I en slik situasjon vil aktørene kunne tjene mer på å legge seg flat og beklage, enn ved å forsøke å benekte eller bortforklare hva som har skjedd.

4.3.2 Elsbachs referanser

Tekniske- og institusjonelle referanser går ut på hva aktørene i oppdrettsnæringen referer til i sine forklaringer. Referansene brukes sammen med kriseresponsstrategiene som begrunnelse for responsen. Aktørene i oppdrettsnæringen har også brukt referansene til å begrunne deres handlinger, og valgene de har gjort i håndteringen av lakseluskrisen. I dette underkapittelet vil jeg diskutere eksempler på oppdrettsnæringens bruk av referanser.

SalMar forsvarte massedøden under avlusning med at det var en ulykke. Selskapet begrunnet det med å referere til at behandlingen ble utført etter rutine og var overvåket av trent personell. En slik begrunnelse er en begrunnelse med referanse til selskapets institusjonelle prosedyre, det vil si at de fulgte de formelle prosedyrene for avlusningen. Dette bidrar til å gi legitimitet til forklaringen om at massedøden var en ulykke.

Flere av aktørene i oppdrettsnæringen fremstiller kampen mot et lavt lusenivå som oppfyllding av et høyere mål, derfor bruker de denne kriseresponsstrategien for å rettferdiggjøre, for eksempel bruk av legemidler til å holde lusetallene lave. Å referere til institusjonelle mål går ut på det samme, og derfor brukes de derfor sammen.

Sjømat Norge brukte referansen til institusjonelle mål til å begrunne bruken av kjemikaliebruk, til tross for at lakselusen utvikle resistens. I samsvar med bruk av kriseresponsstrategien høyere mål refererte rettferdiggjorde Sjømat Norge kjemikaliebruk som den eneste mulige løsning for å holde lusenivåene nede. Organisasjonen refererte i tillegg til tekniske referanser. I et forsøk på å argumentere for at lakselus også var et problem for oppdrettsnæringen, refererte Sjømat Norge til hvor kostbare de medikamentelle behandlingene er.

Da SalMar forsvarte bruken av formalin i 2015, forsøkte selskapet også å rettferdiggjøre det med at det var nødvendig for å oppfylle det høyere målet som var kontroll på lusemengden. Da de begrunnet det med at lusesituasjonen var så akutt og alvorlig at de ikke hadde noe annet

valg, de måtte gjøre det for å holde lusenivåene nede. I SalMars begrunnelse brukte de også referansen til institusjonelle prosedyrer for å rettferdiggjøre formalinbruken. De forsøkte å fremstille handlingen som utført etter selskapets formelle prosedyrer, ved at den hadde foregått under kontrollert former og forhåndsregler var tatt for å sørge for at det var trygt.

Både Sjømat Norge og Mowi forsøker å separere de legitime delene av organisasjonen fra ansvaret for handlingen. Mowi bruker sydebukkstrategien for å plassere ansvaret for ulovlig dumping av lusemidler i rekefelt over på brønnbåten som utførte handlingen. Selskapet brukte da den institusjonelle karakteristikken, strukturell dekopling. En karakteristikk som ofte brukes sammen med sydebukkstrategien. Sjømat Norge forsøkte å separere oppdrettsnæringen fra ansvaret ved å skyldte på myndighetenes. Når Sjømat Norge, eller andre aktører i oppdrettsnæringen forsøker å tillegge myndighetene ansvar, kan det også ses på som bruk av referanser til institusjonelle strukturer. Organiseringen av oppdrettsnæringen i Norge gir myndighetene mulighet til å regulere oppdrettsnæringens atferd gjennom lov og regulering. Det kan ses på som en del av oppdrettsnæringens formelle struktur, fordi myndighetenes regulering av næring er en del av næringens organisering.

4.3.3 Annen respons

Aktørene i oppdrettsnæringen har også kommet med respons som ikke passer like godt inn i kriseresponsstrategiene eller referansene. Det er ulike grunner til at responsen kategoriseres som annen respons, det kan være at de minner om en kriseresponsstrategi, men ikke nok til å kategoriseres som den eller at den kan identifiseres som en ny kriseresponsstrategi eller referanse.

Sjømat Norge og Sjømatbedriftene forsøker ved flere anledninger å så tvil om forskning som presenterer resultater som tillegger oppdrettsnæringen ansvar for lakseluskrisen. For eksempel forskningen som viser at 10 prosent av villaksbestanden har gått tapt på grunn av lakselus, eller at legemidler, eksempelvis hydrogenperoksid, har en dødelig effekt på lakselus. Sammen med å uttrykke skepsis til forskningen advarte de også mot å trekke forhastede beslutninger og skisserer et skrekksenario for hva et galt beslutningsgrunnlag kan føre til. Som for eksempel da Sjømat Norge, som svar på villaksforskning, sa: «Den åpenbare faren er at myndighetene legger uriktig kunnskap til grunn. Vi risikerer å få en forvaltning som både kan være til skade for villaksen, og en havbruksforvaltning som på feil grunnlag begrenser norsk matproduksjon og verdiskaping» (Sjømat Norge, 2016). Ved å bruke av en respons som sår tvil om forskningen forsøker aktørene i oppdrettsnæringen å oppnå to ting. For det første forsøker de å redusere

styrken i argumentasjonen til motstanderen. Det er større sjanse for at interessentene tror din side av saken om du klarer å motbevise hele eller deler av angriperens fortelling. For det andre advarer de mot å ta forhastede beslutninger på feil grunnlag for å unngå å havne i en situasjon hvor de må endre atferd. Om interessentene mener oppdrettsnæringens atferd må endres, bryter oppdrettsnæringens atferd med interessentenes oppfatninger. Derfor kan det lønne seg for oppdrettsnæringen å forsøke å unngå at interessentene kommer til den konklusjonen. Å svekke troverdigheten til motstridende forskning kan både være et forsøk på reduserer krisens ansvar og fornærmelse, avhengig av hva i forskningen man er uenig i. For eksempel forsøker Sjømat Norge å redusere krisens grad av fornærmelse når de viser til alternativ forskning om hvor få følger kjemikaliene har for det marine miljøet.

Å forsøke å så tvil om eller rette opp i forskningen som bruker i kritikken i en krise, kan minne om en kriserespons formulert av Coombs. Coombs (2000) kaller den clarification (oppklaring, direkte oversatt til norsk), og den går ut på at organisasjonen forsøker å oppklare ukorrekt informasjon som sirkulerer om krisen. Når oppdrettsnæringen forsøker å rette på forskning, eller så tvil om forskningen, kan dette være et tegn på kriseresponsstrategien, clarification.

Aktører i oppdrettsnæringen har forsøkt å redusere sitt ansvar ved å poengtere at de har en begrenset kontroll over lakseluskrisen. Osland Havbruk sier de kan gjøre noe med lusa i merdene, men ikke lusa på villaksen, og Nova Sea antyder at høye sjøtemperaturer kan påvirke lakselusas vekstforhold, og dermed hvor høyt lusetallet er. Hvorfor henvisning til kontroll kan redusere oppfattet grad av ansvar, kan forklares ved å se på krisetypene. Man definerer en krise fordi det gir en pekepinn på hvor mye ansvar en organisasjon har for hendelsen. Når Osland Havbruk og Nova Sea argumenterer for at naturen har kontroll over lakselusa, forsøker de å trekke ansvarsgraden mot den første krisefamilien, offer for eksterne forhold, der naturens kontroll over lakselusa er det eksterne forholdet.

4.3.4 Kollektivt eller kompetitivt omdømmeforsvar?

Kriseresponsstrategier og referanser ser på hva aktørene i oppdrettsnæringen sier for å benekte eller vedgå sitt ansvar i lakseluskrisen. De ser ikke på om aktørene i oppdrettsnæringens opptreden i omdømmeforsvarer tyder på at de forsøker å forsvare omdømmet til oppdrettsnæringen som en bransje eller bruker lakseluskrisen som et verktøy for å få et konkurransefortrinn overfor konkurrentene.

Det fremste tegnet på at oppdrettsnæringen bruker et kollektivt omdømmeforsvar er at bransjeorganisasjonene responderer på lakseluskrisen istedenfor de individuelle selskapene.. Et

gjennomgående mønster i oppdrettsnæringens forsvar i lakseluskrisen er at det er Sjømat Norge og Sjømatbedriftene, altså bransjeorganisasjonene, som svarer på kritikken fra interessentene om at oppdrettsnæringens virksomhet er uakseptabel. Sjømat Norge og Sjømatbedriftene uttaler seg i de sakene der flere av deres medlemmer er involvert, og oftest på den bredere atferdskritikken. Det vil si, det er Sjømat Norge og Sjømatbedriftene som svarer på anklagene om at det økte antallet lakselus reduserer villaksbestanden og at kjemikaliebruken er skadelig for rekebestanden. Når individuelle oppdrettsselskaper konfronteres for noe spesifikt ved deres atferd, svarer de individuelle selskapene, ikke bransjeorganisasjonen de tilhører. Eksempelvis er det ikke Sjømat Norge som forsvarer SalMars formalinbruk, men SalMar selv.

Bransjeorganisasjonenes forsvar av bransjeomdømmet kan kjennetegnes av at de benekter og rettferdiggjør kritikken oppdrettsnæringen mottar. De benekter ikke at en krise eksisterer, men er forsiktig med å erkjenne oppdrettsnæringens ansvar. For eksempel erkjenner bransjeorganisasjonene at det eksisterer en krise for rekebestanden. Erkjennelsen kommer til uttrykk når de ytrer forståelse for rekefiskernes bekymringer. Samtidig forsøker de å redusere oppdrettsnæringens ansvar ved å uttrykke et forbehold ved anklagers forskning og fremme alternativ forskning som er mer positiv til oppdrettsnæringens atferd. Denne formen for forsvar brukes også av bransjeorganisasjonene når oppdrettsnæringen anklages for å være ansvarlig for villaksens nedgang.

Bransjeorganisasjonenes omdømmeforsvar kjennetegnes også av at de forsøker å bygge opp under de positive oppfatningene av oppdrettsnæringen. De peker gjennomgående på de bra resultatene oppdrettsselskapene har med sammenheng til det de kritiseres for, og lover at de skal ta grep for å bli enda bedre. For eksempel bruker Sjømat Norge setningen: «Havbruksnæringen gjør mye for å redusere legemiddelbruken og i fjor ble den cirka halvert takket være nye metoder for å holde lave lusnivåer» (NRK, 04.03.2017), gjennomgående i sin respons om oppdrettsnæringens kjemikaliebruk fra og med 2016.

Det er også tegn som tyder mot et kollektivt eller kompetitivt omdømmeforsvar blant oppdrettsselskapene. Mowi, verdens største oppdrettsselskap, er ikke medlem av Sjømat Norge eller Sjømatbedriftene, men av Norsk Industri. De byttet i 2015 fra Sjømat Norge til Norsk Industri som arbeidsgiverforening på grunn av uenighet om lakselusproblemet og hvordan Sjømat Norge skal opptre som representant for næringen (Klassekampen, 20.03.2015). At Mowi i største delen av perioden ikke er representert av en av de store bransjeorganisasjonene som representerer oppdrettsnæringen, kan illustreres ved at selskapet bruker media for å

fremheve seg selv. For eksempel gikk Mowi ut og annonserte at de skulle slutte med all kjemikaliebruk. Dette er et eksempel på bruk av et kompetitivt omdømmeforsvar. Oppdrettsselskapet responderer på lakseluskrisen med å etterkomme interessentenes forventninger til atferd, som i dette tilfellet er å slutte å bruke medikamentelle behandlingsmetoder mot lakselus. En slik strategi gir Mowi et konkurransefortrinn overfor konkurrentene fordi selskapet viser at de hører interessentenes bekymring og velger å ta grep for å møte dem.

Mowi er det oppdrettsselskapet som i størst grad bruker lakseluskrisen til å gi seg selv et konkurransefortrinn overfor konkurrentene. To av de andre største oppdrettsselskapene, Lerøy og SalMar, responderer hovedsakelig på lakseluskrisen når en bestemt situasjon utpeker dem alene. For eksempel når de utfører handlinger, som strider med interessentenes oppførsel. Eksempelvis SalMars formalinbruk. Lerøy og SalMar lar seg i større grad enn Mowi representere av bransjeorganisasjonen de tilhører, Sjømat Norge.

4.4 Er oppdrettsnæringens omdømmeforsvar vellykket?

Lakseluskrisen er en bred krise som går over flere år, involverer flere aktører og flere fortellinger. Derfor er det ikke gitt at det er nok for aktørene i oppdrettsnæringen å vedgå eller benekte krisen. Det betyr derimot ikke at det ikke er et mønster i aktørenes respons. Ut fra oppdrettsnæringens respons fremgår det at hovedmålet i forsvaret er å redusere næringens oppfattede ansvar. De erkjenner at lakseluskrisen er en fornærmelse på flere interessentgrupper, men ikke at oppdrettsnæringen bærer ansvaret for krisen alene. Mønsteret som beskriver aktørenes respons har fire hovedelementer. Hvordan disse elementene tas i mot av interessentene avgjør om oppdrettsnæringens omdømmeforsvar er vellykket.

4.4.1 Lakselus er et problem

En gjennomgående respons fra oppdrettsnæringen er at den forstår bekymringen. For eksempel forstår Sjømatbedriftene bekymringen til sportsfiskerne og Sjømat Norge forstår bekymringen til rekefiskerne. De uttrykker forståelse for bekymringen, og anerkjenner at det eksisterer en krise, men er ikke enig i at det er oppdrettsnæringen som er ansvarlig. For å overbevise interessentene om at det ikke er oppdrettsnæringen som er ansvarlig eller bærer hele ansvaret, stiller de spørsmål ved faktagrunnlaget. Dette gjør de enten ved å stille kritiske spørsmål eller fremme alternative forklaringer, som for eksempel da Sjømatbedriftene pekte på at sur nedbør og sperrer i vassdragene som faktorer som også kunne påvirke villaksen. Eller ved å vise til

alternativ forskning, som for eksempel da Sjømat Norge mener forskning viser at lusemidlene tynnes

Å skylde på andre faktorer har likhetstrekk med kriseresponsstrategien sydebukk, men når oppdrettsnæringen heller peker på forhold med naturen og miljøet, som for eksempel sur nedbør, blir sydebukken så vag at det blir vanskelig å overføre ansvaret dit. Poenget med sydebukk er på mange måter å gi interessentene noen nye å stille ansvarlig, å foreslå alternative forklaringer har verken tyngden eller er konkret nok til å utgjøre en faktisk sydebukk.

Lansering av alternativ forskning, kan virke mer troverdig for interessentene. Da svarer oppdrettsnæringen på utfordringen med et alternativ til motstanderens fortelling. Dette er en vanskelig respons. Når aktørene i oppdrettsnæringen lanserer alternativ forskning, er det et forsøk på å endre interessentenes støtte til utfordringen. For om utfordringen ikke har støtte, eller ikke har stor nok støtte, åpner det for at oppdrettsnæringen kan benekte den, eller forsøke å benekte eget ansvar for den. Jo mer aktørene i oppdrettsnæringen klarer å overbevise interessentene om at den ikke er ansvarlig, eller at dens ansvar er lavere enn først antatt, jo mindre trenger oppdrettsnæringen og gjør i respons til krisen. Coombs' anbefaler at man bør bruke korrigerende handlinger om utfordringen er berettiget. Korrigerende handlinger ses på som en innrømmelse av ansvar fordi oppdrettsnæringen imøtekommer kritikken. Det kan være vanskelig for aktørene å innrømme ansvar, fordi det kan være smertefullt for organisasjoner eller fordi den frykter hvilke sanksjoner det kan føre til (Kvåle og Wæraas, 2017). Derfor forsøker oppdrettsnæringen heller å redusere interessentenes oppfatning av næringens ansvar ved å foreslå alternative sydebukker eller forklaringer på lakseluskrisen.

Når næringen uttrykker forståelse for interessegruppers bekymringer kan det virke som et uttrykk for sympati eller medlidenhet, men i kombinasjon med å benekte ansvar eller være kritisk til faktagrunnlaget til anklagene kan det heller framstå som falskt. Den øvrige responsen støtter ikke uttrykket for bekymring, den er heller motstridende. Da ser interessentene gjennom fasaden. Oppdrettsnæringens uttrykk for forståelse kan være genuin, de kan oppriktig mene at de forstår rekefiskernes bekymringer, men de tjener ingenting på det når de nekter å ta ansvar for den minkende rekebestanden samtidig. Et uttrykk av forståelse kan samtidig minne om kriseresponsstrategien, delvis beklagelse, fordi aktørene i oppdrettsnæringen også uttrykker et løfte om korrigerende handlinger sammen med forståelsen. For eksempel da Sjømatbedriftene uttrykte forståelse for rekefiskernes bekymringer, og lovte at de ville stoppe om det ble bevist

at kjemikaliebruken var skadelig for rekebestandene. Dette kan også være et forsøk på symbolsk kommunikasjon uten innhold for å gi interessentene et inntrykk av at de tar utfordringen på alvor.

4.4.2 Oppdrettsnæringen bærer ikke ansvaret alene

I den grad aktørene i oppdrettsnæringen tar ansvar for lakseluskrisen, tar de ikke ansvaret alene. Som en del av strategien for å redusere ansvaret for lakseluskrisen, bruker de sydebukkstrategien og argumenterer for at de ikke har like stor kontroll over situasjonen som utfordringen tilsier.

Aktørene i oppdrettsnæringen bruker ved flere anledninger myndighetene som en sydebukk. I stedet for å ta fullt ansvar for egne handlinger bruker de myndighetenes instruksjons- og sanksjonsplikt overfor næringen som en unnskyldning. For eksempel forsøkte Sjømat Norge å gi myndighetene skylden da de mente myndighetenes pålegg om hyppige avlusninger førte til at lakselus utviklet resistens mot legemidlene. Å tildele skyld til myndighetene er en referanse til institusjonelle strukturer, fordi de peker på myndighetenes overordnede ansvar for oppdrettsnæringen. Til tross for at myndighetene egentlig står utenfor de formelle strukturene i oppdrettsnæringen og de individuelle oppdrettsselskapene, tilhører de en overordnet formell struktur ved at det er myndighetene som gjennom sin rolle som forvalter regulerer oppdrettsnæringens atferd. Oppdrettsnæringen påpeker derfor at de ikke har fullstendig kontroll, men må følge instruksjoner fra myndighetene.

Dette er en sydebukkstrategi som til en viss grad kan motta støtte hos interessentene. Interessentene bruker selv myndighetenes kontroll som referanse i deres kritikk av næringens atferd. I stedet for å henvende seg til næringen og be dem endre atferd, henvender interessentene seg heller til myndighetene og ber dem stille strengere krav til oppdrettsnæringens atferd. På denne måten blir myndighetene en snarvei eller unnskyldning for både interessentene og aktørene i oppdrettsnæringen. Interessentene kan henvende seg til myndighetene og slippe direkte konfrontasjoner med oppdrettsnæringen, og oppdrettsnæringen kan bruke myndighetene til å redusere eget ansvar.

Å bruke myndighetene som buffer kan også slå tilbake på oppdrettsnæringen. Interessentene kan poengtere at oppdrettsnæringen uansett er ansvarlig for egen atferd, og bør derfor ta grep for å endre den uten å måtte ha instruksjoner fra myndighetene først. Det kan føre til at interessentene får et inntrykk av at oppdrettsnæringen ikke tar krisen alvorlig nok, og derfor i enda større grad henvender seg til myndighetene. Dette kan iverstefall til slutt føre til at

interessentene nærmest ymyndiggjør oppdrettsnæringen og kun henvender seg til myndighetene for å endre oppdrettsnæringens atferd. Ansvarliggjøring av myndighetene kan derfor slå tilbake mot oppdrettsnæringen.

4.4.3 Innovasjon og utvikling for å løse problemet

I Coombs' SCCT anbefaler han at hvis en utfordring er berettiget, bør en organisasjon bruke korrigerende handlinger som respons. Lakseluskrisen kan vurderes som berettiget fordi så mange interessegrupper går sammen og konfronterer oppdrettsnæringen for at deres atferd øker mengden lakselus og at deres håndtering av lakselusproblemet har uakseptable følger.

Oppdrettsnæringen bruker korrigerende handlinger som respons på lakselusproblemet, både i det de sier og det de gjør. En respons som kontinuerlig brukes er lovnaden om å endre den uakseptable praksisen. I debatten om lakselus påvirkning på villaksen lovte Sjømat Norge at de ville ta grep for å forsøke å redusere lusetallet når villaksen går forbi oppdrettsanleggene (NRK, 21.02.2018). Og når rekefiskerne mener oppdrettsnæringens kjemikaliebruk er grunnen for at rekebestanden forsvinner, svarte Sjømatbedriftene at de ville slutte med kjemikalier hvis de skadet rekene (VG, 03.10.2015b). Oppdrettsnæringen viser også at de tar grep og endrer atferden sin. I perioden 2014 til 2018 gikk oppdrettsnæringen fra medikamentelle behandlinger som eneste tiltak mot lakselus til at medikamentelle behandling er byttet ut og ikke-medikamentelle behandlinger har blitt hovedtiltaket mot lakselus. Dette viser at oppdrettsnæringen tar lakselusproblemet på alvor og bruker korrigerende handlinger for å endre atferden og løse problemet.

Å bruke korrigerende handlinger er anbefalingen fra Coombs' SCCT, men sammen med oppdrettsnæringens øvrige respons, mister det effekt. Når hovedstrategiene oppdrettsnæringen bruker er å benekte ansvar og stille spørsmål ved krisen, men også korrigerer atferden sin etter interessentenes forventninger, blir responsen motstridende. Det framstår som forvirrende for interessentene når oppdrettsnæringen nekter for at den er ansvarlig, men likevel rydder opp. Da er det ikke de korrigerende handlingene som får oppmerksomheten, men forsøkene på å redusere ansvaret. Om aktørene i oppdrettsnæringen heller hatt lagt seg flat, innrømmet ansvar, beklaget og ryddet opp ville nok det hatt en mer positiv effekt på omdømmet fordi det da ikke virker som om oppdrettsnæringen forsøker å lure eller manipulere interessentene.

4.4.4 Sammen og alene

Oppdrettsnæringens organisering som et kollektiv av individuelle oppdrettsselskaper og bransjeorganisasjoner har også noe å si for hvordan den opptrer i lakseluskrisen. Når hele

næringens atferd blir utfordret, opptrer den for det meste som et kollektiv, gjerne representert av bransjeorganisasjonene. Da reagerer de med responsen beskrevet ovenfor. De forsøker å benekte ansvar, men til tross for dette korrigerer næringen atferden sin. De responderer på utfordringene fra interessentene, men det er hovedsakelig bransjeorganisasjonene som svarer.

De gangene oppdrettsselskapene står alene i responsen sin er når de har gjort noe galt. Som for eksempel da SalMar hadde en massedød under avlusning. Da er det kun det aktuelle oppdrettsselskapet som responderer. Verken de andre selskapene eller bransjeorganisasjonene kommenterer på hendelsen. Dette er nok en strategi for å distansere næringen fra selskapet som blir kritisert, spesielt når selskapets handling kan identifiseres som en organisatorisk ugjerning. Det blir et forsøk på strukturell dekopling uten å faktisk si noe fra næringens side. Ved å tie forsøker oppdrettsnæringen å distansere seg selv fra det selskapet som har gjort ugjerningen. Ved at den klanderverdige handlingen kun omtales med det aktuelle oppdrettsselskapets navn, er det selskapet, og ikke hele næringen som får den største omdømmeskaden.

Bransjeomdømmet har større verdi for noen oppdrettsselskap enn andre. De store oppdrettsselskapene er har sterkere merkevarer og mulighet til å stå alene. Lerøy, SalMar og Mowi er tre av Norges største oppdrettsselskaper som driver oppdrett langs hele kysten. De har økonomi og omdømmekapital til å i større grad stå utenfor oppdrettsnæringens kollektive omdømmeforsvar. Til tross for at omdømme er noe som står uavhengig av et selskaps økonomi og størrelse, kan det i lakseluskrisen utgjøre en fordel for de større selskapene fordi de har muligheten til å prøve alternative metoder for å løse problemet. Det var en lavere risiko for Mowi å erstatte medikamentelle behandlinger med ikke-medikamentelle, enn for eksempel Osland Havbruk, et mye mindre oppdrettsselskap, som kanskje ikke hadde tålt et stort økonomisk tap. De store selskapenes økonomi gjør at det er lavere risiko for dem å imøtekomme interessentenes krav til endring og prøve alternative løsninger. Dette gjør også at de store oppdrettsselskapene kan ha et fortrinn overfor de mindre konkurrentene i omdømmeforsvaret.

4.4.5 Oppsummering

Interessentene konfronterer oppdrettsnæringen med to anklager i lakseluskrisen. For det første mener de oppdrettsnæringen er ansvarlig for det økte lusetallet og de følgene det har. For det andre mener de oppdrettsnæringens håndtering av lakselus er uakseptabel. Oppdrettsnæringen responderte med å innrømme at lakselus er et problem, men benekte at oppdrettsnæringen er like ansvarlig som interessentene mener. I tillegg avviser oppdrettsnæringen at den er ansvarlig

for villaks- og rekebestandene. Dette forsøker den å gjøre med å lansere alternative forklaringer, syndebukker og med å redusere troverdigheten til motstanderen. Samtidig korrigerer oppdrettsnæringen atferden sin. Den prøvde nye teknologier og kuttet medikamentelle behandlinger.

Oppdrettsnæringens respons er motstridende når den både forsøker å redusere graden av ansvar, men samtidig korrigerer den kritiserte atferden. Disse to responsene går ikke sammen. De ødelegger hverandres effekt. Når oppdrettsnæringen bruker begge responsene fjerner det troverdigheten til både benektelsen og korrigeringen. Det blir vanskelig for interessentene å tro oppdrettsnæringens fortelling om at den ikke bærer ansvar, når den samtidig tar grep for å endre atferden og imøtekomme interessentenes krav. Og den får ikke anerkjennelse for atferdsendringen fordi fokuset heller er på at den benekter fullstendig ansvar for lakseluskrisen. Da har ikke de korrigerende handlingene samme forsvarende effekt på omdømmet som de ville hatt om de ble gjennomført sammen med en beklagelse.

Responsen til oppdrettsnæringen er også motstridende når de ulike aktørene sier motstridende ting. Når Sjømat Norge går ut og sier at de ikke har alternativer til kjemikaliebruken mot lakselusa og Mowi sier at de skal slutte med kjemikalier, svekkes troverdigheten til Sjømat Norge. Da virker det som om de istedenfor å si «vi kan ikke slutte med kjemikalier» sier «vi vil ikke slutte med kjemikalier». Dette gjør at interessentene oppfatter oppdrettsnæringen som motvillig til endring og ikke ønsker å endre den uakseptable oppførselen til tross for at de kan.

Oppdrettsnæringens tidligere kriser viser at det er vanskelig å overbevise interessentene om at den faktisk tar grep og endrer atferden sin. Til tross for at oppdrettsnæringen for eksempel nesten har kuttet antibiotikabruken helt, sitter interessentene med en oppfatning om at de bruker mye antibiotika. Dette tyder på at oppdrettsnæringens uakseptable oppførsel henger ved næringens omdømme lenge etter at den tok grep og korrigerer den. Derfor vil nok for eksempel kjemikaliebruken mot lakselus henge ved oppdrettsnæringens omdømme i lang tid, til tross for at den ikke lenger er hovedtiltaket mot lakselus.

5 Avslutning

I denne oppgaven har jeg undersøkt hvilke forsvarsstrategier oppdrettsnæringen har brukt i sitt omdømmeforsvar av lakseluskrisen i perioden 2014-2018, og om forsvarsstrategiene var velegnet i følge teorien. Min overordnede problemstilling var:

Hvilke forsvarsstrategier ble valgt av oppdrettsnæringen under lakseluskrisen og var de valgte strategiene velegnet til å forsvare omdømme ifølge litteraturen?

Som et tillegg til problemstillingen så jeg også på om oppdrettsnæringens omdømmeforsvar tydet på om næringens bransjeomdømme ble forsvart, eller om oppdrettsselskapene fokuserte på å forsvare eget omdømme. Jeg vil i dette kapitlet presentere hovedfunnene jeg har gjort i analysen av omdømmeforsvaret. Jeg vil også presentere noen forslag til videre forskning.

For å besvare problemstillingen utførte jeg en dokumentanalyse av mediafortellinger om lakseluskrisen i perioden 2014-2018. Hensikten med denne analysen var å få et innblikk i hva lakseluskrisen besto av, hvilken kritikk interessentene ga oppdrettsnæringen og hvordan oppdrettsnæringen forsvarte sitt omdømme. Jeg brukte Coombs (2000; 2012) og Coombs og Holladays (2015) situasjonsfaktorer (SCCT) til å vurdere hvilken omdømmetrussel lakselusen utgjorde, og til å vurdere hvilket omdømmeforsvar som i følge teorien ville være velegnet for oppdrettsnæringen i lakseluskrisen. Deretter diskuterte jeg oppdrettsnæringens respons med bakgrunn i teoriene og diskuterte om oppdrettsnæringens forsvarsstrategier, i følge teorien, kunne være velegnet. Jeg identifiserte forsvarsstrategiene ved bruk av kriseresponsstrategiene gjengitt i Benoit (1995;1997;2015), Coombs (2000; 2012), Coombs og Holladay (2015) og Kvåle og Wæraas (2017).

5.1 Hovedfunn

I tabellen under, tabell 3, vises en oppsummering av de kriseresponsstrategiene jeg har funnet. Jeg har funnet bruk av samtlige kategorier, det vil si at oppdrettsnæringen har brukt benektende, rettferdiggjørende-, unnskyldende- og beklagende strategier i sitt omdømmeforsvar. Av underkategoriene har jeg funnet alle, unntatt nektelse av krise og svar på en støtende handling. De kriseresponsstrategiene jeg har funnet oftest i oppdrettsnæringens omdømmeforsvar er sydebukk, påminnelse og korrigerende handlinger. I tillegg har jeg funnet kriseresponsstrategien, clarification (oppklaring). Den er inkludert i Coombs (2000) kriseresponsstrategier, men har ikke vært inkludert i hans modeller siden.

En oppsummering av aktørene i oppdrettsnæringens omdømmeforsvar er at de forsøker å redusere oppfattet ansvar ved bruk av rettferdiggjørende strategier, da særlig påminnelse og oppfylning av et høyere mål. De forsøker også å føre ansvaret over på andre ved bruk av sydebukkstrategien. Aktørene i oppdrettsnæringen brukte ved flere tilfeller sydebukkstrategien for å forsøke å overføre en del eller hele ansvaret over på myndighetene. Kriseresponsstrategiene påminnelse og korrigerende handlinger brukes ved flere tilfeller sammen. Aktørene i oppdrettsnæringen, særlig bransjeorganisasjonene, brukte påminnelser for å støtte opp om løftet om korrigerende handlinger. De viste til hva de hadde gjort for å skape troverdighet om hva de ville gjøre.

I følge Coombs' situasjonsfaktorer bør en organisasjon med krisehistorikk og et svakt omdømmegrunnlag bruke korrigerende handlinger når den opplever en krise av typen utfordringer, som jeg vurderte lakseluskrisen til å være. Aktørene i oppdrettsnæringen gjør dette. I kriseresponsen er det ikke bare løfter om korrigerende handling, men for eksempel nedgangen i bruk av medikamentelle behandlinger mot lakselus, viser at de følger opp løftene med handling. I følge Coombs' teori er bruk av korrigerende handlinger den velegnede forsvarsstrategien. Oppdrettsnæringens bruk av benektende strategier, for eksempel sydebukk, er ikke velegnet i følge teorien, fordi interessentene har tildelt oppdrettsnæringen en for stor grad av ansvar for lakseluskrisen. Coombs' anbefaler heller ikke at man kombinerer benektende strategier med de øvrige riseresponsene, og da spesielt ikke beklagende. Derfor blir oppdrettsnæringens bruk av korrigerende handlinger sammen med sydebukkstrategien motstridende, og ikke velegnet i følge teorien.

Tabell 3 - Oppsummering av funn av kriseresponsstrategier

Kriseresponsstrategi	Funnet
Benektende strategier	
Blank nektelse	X
Angripe angriperen	X
Sydebukk	X
Rettferdiggjørende strategier	
Nektelse av krise	
Minimalisering av skade	X

Oppfylging av et høyere mål	X
Differensiering	X
Påminnelse	X
Unnskyldende strategier	
Uhell/ulykke	X
Svar på en støtende handling	
Gjøre til offer	X
Mangel på informasjon	X
Beklagende strategier	
Delvis beklagelse	X
Dekopling av ansvar fra skyld	X
Reservasjonsløs beklagelse	X
Korrigerende handlinger	X

Jeg har i analysen diskutert hvorvidt oppdrettsnæringens aktører opptrer med et omdømmeforsvar som forsvarer oppdrettsnæringens bransjeomdømme eller de individuelle selskaperes konkurrerende omdømme. I analysen av oppdrettsnæringens omdømmeforsvar i lakseluskrisen har jeg kommet til følgende funn. Oppdrettsnæringen blir hovedsakelig representert av næringens interesseorganisasjoner når kritikken fra interessentene er rettet mot hele oppdrettsnæringen. Når et oppdrettsselskap blir kritisert for en uakseptabel handling, for eksempel SalMars formalinbruk, er det det aktuelle oppdrettsselskapet som responderer. Da omtaler ikke bransjeorganisasjonene eller andre oppdrettsselskaper handlingen. Om et oppdrettsselskap responderer på lakseluskrisen, viser analysen at de små oppdrettsselskapene, for eksempel Nova Sea, omtaler oppdrettsnæringen som en helhet, som et «vi», mens et stort oppdrettsselskap, for eksempel Mowi, fokuserer på seg selv og sine tiltak.

5.2 Videre forskning

Analyse av omdømmeforsvar har i de fleste kontekster blitt brukt til å analysere en organisasjons omdømmeforsvar i en begrenset og konkret krise. For eksempel omdømmeforsvaret til Petter Northug etter at han kjørte i beruset tilstand i 2014 (Hansen og

Høgtveit, 2015). Lakseluskrisen er ikke en krise som like tydelig kan begrenses i tid og rom, som gjør det vanskelig å analysere hele lakseluskrisen på grunn av dens lengde og omfang. Derfor kan et forslag til videre forskning være å se på hvordan organisasjoner formulerer sitt omdømmeforsvar i varige kriser.

Lakseluskrisen er en krise som har involverer en hel bransje med flere aktører. Dette kan gjøre det utfordrende å formulere et felles omdømmeforsvar som alle tjener på. I Winn mfl. (2008) ser de på hvordan medlemmene av en næring opptrer når hele næringen blir kritisert for uakseptabel oppførsel. Dette er et forskningsområde som ennå er lite utforsket, og et forslag til videre forskning kan derfor være å se videre på dette aspektet ved omdømmeforsvar.

Jeg bruke kun dokumentanalyse som metode i denne analysen. Ved videre forskning kan det være mulig å se på oppdrettsnæringens omdømmeforsvar ved bruk av andre metoder. For eksempel kan man bruke intervju av aktører i oppdrettsnæringen for å gå dypere inn i hvordan de jobber for å konstruere omdømmeforsvaret. En slik metode kan også kombineres med forslaget om å se mer på omdømmeforsvar i bransjer.

En observasjon jeg har gjort i gjennomgangen av datamaterialet er at flere av sjømatorganisasjonene har skiftet navn i løpet av det siste tiåret. De har gått fra saksopplysende navn, som for eksempel Fiskeri- og havbruksnæringens landsforening og Eksportutvalget for fisk, til mer runde navn, som henholdsvis Sjømat Norge og Norges Sjømatråd. I videre forskning av norske sjømatorganisasjoner kan man se på om disse navnevalgene har vært en del av en bevisst omdømmestrategi.

Referanseliste

- Apeland. (2018, 26. april). Freia har Norges beste omdømme. Tilgjengelig fra: <https://www.apeland.no/freia-har-norges-beste-omdomme/>. [Lest 14. mai 2019].
- Barnett, M. L. (2006). Finding a Working Balance Between Competitive and Communal Strategies. *Journal of Management Studies*, 43(8), 1753-1773. Tilgjengelig fra: <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2006.00661.x>
- Benoit, W. L. (1997). Image Repair Discourse and Crisis Communication. *Public Relations Review*, 23(2), 177-186. Tilgjengelig fra: [https://doi.org/10.1016/S0363-8111\(97\)90023-0](https://doi.org/10.1016/S0363-8111(97)90023-0)
- Benoit, W. L. (2015). Image Repair Theory in the Context of Strategic Communication. I: Holtzhausen, D. & Zerfass, A. (red.) *The Routledge Handbook of Strategic Communication*, s. 303-311. Oxon: Routledge
- Berg, O. T. (2014). Interesseorganisasjoner. I *Store norske leksikon*. Tilgjengelig fra: <https://snl.no/interesseorganisasjoner>. [Lest 13. mai 2019].
- Brennpunkt: Lakseeventyret*. (2016, 10. november). [TV-program]. NRK-TV. Tilgjengelig fra <https://tv.nrk.no/serie/brennpunkt/2016/MDDP11001516/avspiller> [10. september 2018].
- Brønn, P. S. (2011). Forståelse av omdømme i offentlig sektor. I: Wæraas, A., Byrkjeflot, H. og Angell, S. I. red. *Substans og Framtreden: Omdømmehåndtering i offentlig sektor*, s. 37-50. Oslo: Universitetsforlaget.
- Brønn, P. S. & Ihlen, Ø. (2009). *Åpen eller innadvendt: Omdømmebygging for organisasjoner*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Bøhren, L. (2014, 18. februar). Slår alarm om lakselus. *Finansavisen*. Hentet fra: <https://web.retriever-info.com>. [Lest 17. januar 2019].
- Coombs, W. T. & Holladay, S. J. (2015). Strategic Intent and Crisis Communication: The Emergence of a Field. I: Holtzhausen, D. & Zerfass, A. red. *The Routledge Handbook of Strategic Communication*, s. 497-507. Oxon: Routledge.
- Coombs, W. T. (2000). Designing Post-Crisis Messages: Lessons for Crisis Reponse Strategies. *Review of Business*, 21(3/4), 55-61. Tilgjengelig fra: <https://search.proquest.com/docview/220954234?accountid=17260>
- Coombs, W. T. (2002). Deep and Surface Threats: Conceptual and Practical Implications for «crisis» vs. «problem». *Public Relations Review*, 28(4), 339-345. Tilgjengelig fra: [https://doi.org/10.1016/S0363-8111\(02\)00167-4](https://doi.org/10.1016/S0363-8111(02)00167-4)
- Coombs, W. T. (2012). *Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing and Responding*. Los Angeles: Sage.
- Egeness, F. A. (2017). Dyrere lus for lakseoppdretterne. *Finansavisen*. Hentet fra <https://web.retriever-info.com>. [Lest 17.01.2017].
- Elsbach, Kimberly D. (1994). Managing Organizational Legitimacy in the California Cattle Industry: The Construction and Effectiveness of Verbal Accounts. *Administrative Science Quarterly*, 39(1), 57-88. Tilgjengelig fra: <https://www.jstor.org/stable/2393494>
- En tidel av villaksen dør av lakselus. (2017, 10. juli). *Nationen*. Hentet fra <https://web.retriever-info.com>. [Lest 18.01.2019].
- Flote, B. (2016, 6. mars). Oppdrettsnæringa skuldar på sportsfiskarane. *Stavanger Aftenblad*. Hentet fra: <https://web.retriever-info.com>. [Lest: 29. april 2019].
- Færre lakselus, men resistens uroer. (2015, 17. mars). *Nationen*. Hentet fra: <https://web.retriever-info.com>. [Lest 18. januar 2019].
- Føleide, A. (2015, 8. juli). Lusekjemikalier sprer seg i fjordene våre. *NRK*. Hentet fra: <https://www.nrk.no/finnmark/lusekjemikalier-sprer-seg-i-fjordene-vare-1.12447205>. [Lest 18. januar 2019].

- Grymer, T. (2016, 6. april). SalMar anmeldes for massedød hos oppdrettsfisk. *NRK*. Hentet fra: <https://www.nrk.no/norge/salmar-anmeldes-for-massedod-hos-oppdrettsfisk-1.12887405>. [Lest 3. mai 2019].
- Hansen, M. K. & Høgetveit, K. S. (2015). *Northugs store avbikt – veien tilbake: En studie av Northugs omdømmeforsvar*. [Masteroppgave] Bodø: Universitetet i Nordland.
- Haugan, B. (2015, 25. september). Oppdrettsgigant brukte ulovlig gift på laks. *VG Nett*. Hentet fra: <https://www.vg.no/nyheter/innenriks/i/xnndV/oppdrettsgigant-brukte-ulovlig-gift-paa-laks> [Lest 18. januar 2019].
- Heggestad, Ø. J. (2016, 12. mars). Lusemedisin dumpes i norske fjorder. *NRK*. Tilgjengelig fra: <https://www.nrk.no/mr/xl/ingen-tar-ansvaret-for-miljokonsekvenser.-1.12818808>. [Lest 18. januar 2019].
- Hersoug, B. (2014). Oppdrett på bør: Boom and bust. I: Hovland, E. (red.) *Over den leiken ville han rå: Norsk havbruksnærings historie. Norges Fiskeri- og Kysthistorie Bind V*, s. 279-313. Bergen: Fagbokforlaget
- Hjeltnes, B., Bang-Jensen, B., Bornø, G., Haukaas, A. & Walde, C. S. (red). (2019). Fiskehelse rapporten 2018. Veterinærinstituttet rapport 2019:6a. Tilgjengelig fra: <https://www.vetinst.no/rapporter-og-publikasjoner/rapporter/2019/fiskehelse rapporten-2018>
- Hjeltnes, B., Bang-Jensen, B., Bornø, G., Haukaas, A. & Walde, C. S. (red). (2018). Veterinærinstituttet rapport 2018:1a. Tilgjengelig fra: <https://www.vetinst.no/rapporter-og-publikasjoner/rapporter/2018/fiskehelse rapporten-2017>
- Hjeltnes, B., Bornø, G., Jansen, M. D., Haukaas, A. & Walde, C. S. (red). (2017). Fiskehelse rapporten 2016. Veterinærinstituttet rapport 2017:4. Tilgjengelig fra: <https://www.vetinst.no/rapporter-og-publikasjoner/rapporter/2017/fiskehelse rapporten-2016>
- Hjeltnes, B., Walde, C. S., Jensen, B. B. & Haukaas, A. (red). (2016). Fiskehelse rapporten 2015. Veterinærinstituttet rapport 2016:3. Tilgjengelig fra: <https://www.vetinst.no/rapporter-og-publikasjoner/rapporter/2016/fiskehelse rapporten-2015>
- Holstad, G. (2016, 29. februar). Massedød av laks hos Salmar. *Adresseavisen*. Hentet fra: <https://www.adressa.no/nyheter/sortrondelag/2016/02/29/Massedod-av-laks-hos-Salmar-12217112.ece>. [Lest 3. mai 2019].
- Hovland, E. (2014). Østenfor sol og vestenfor måne: Havbruksnæringen – et eventyr. I: Hovland, E. (red.) *Over den leiken ville han rå: Norsk havbruksnærings historie. Norges Fiskeri- og Kysthistorie Bind V*, s. 13-21. Bergen: Fagbokforlaget
- Hygen, Halvor (2005). *Beskyttelse av omdømme: en casestudie av Tine-saken*. [Masteroppgave] Tromsø: Universitetet i Tromsø.
- Håstein, T. & Sømme, L. S. (2015). Lakselus. I *Store norske leksikon*. Tilgjengelig fra <https://snl.no/lakselus> [Lest 15. januar 2019].
- Justesen, L. & Mik-Meyer, N. (2010). *Kvalitative metoder i organisations- og ledelsesstudier*. København: Hans Reitzels Forlag
- Karlsen, B. K. & Lauritzen, S. J. (2013). *I sentrum av en storm? En analyse av et sykehus' omdømmeforsvar*. [Masteroppgave] Bodø: Universitetet i Nordland.
- Klassekampen. (2016, 11. november). Lerøys anlegg ved Frøya slaktes: Knusende lusekritikk, *Klassekampen*, s. 8.
- Kolle, N. (2014a). Gjennombruddet. I: Hovland, E. (red.) *Over den leiken ville han rå: Norsk havbruksnærings historie. Norges Fiskeri- og Kysthistorie Bind V*, s. 117-149. Bergen: Fagbokforlaget

- Kolle, N. (2014b). «De årene det var så brått». I: Hovland, E. (red.) *Over den leiken ville han rå: Norsk havbruksnærings historie. Norges Fiskeri- og Kysthistorie Bind V*, s. 179-213. Bergen: Fagbokforlaget
- Krever handling mot lakselus. (2015, 16. november). *Fiskeribladet*. Hentet fra: <https://fiskeribladet.no/nyheter/?artikkel=43846> [Lest: 17. januar 2019].
- Kritikk mot lusekrav (2014, 1. juli). *Nationen*. Hentet fra: <https://web.retriever-info.com>. [Lest 18. januar 2019].
- Kvåle, G. & Wæraas, A. (2017). *Organisasjon og identitet: Et symbolsk perspektiv*. Oslo: Det Norske Samlaget.
- Laksefakta. (2018). Reduksjon i antall rømt laks. Tilgjengelig fra: <https://laksefakta.no/laks-og-miljo/romming/>. [Lest 8. mai 2019].
- Lanes, L. & Sveen, E. H. (2017, 24. mai). Oppdrettsnæringa er ikke godt nok skodd for å takle slike utfordringer. *NRK*. Hentet fra: https://www.nrk.no/troms/_-oppdrettsnaeringa-er-ikke-godt-nok-skodd-for-a-takle-slike-utfordringer-1.13529687. [Lest 18. januar 2019].
- Larsen, M. (2016, 8. mars). Dropper kjemikalier og medikamentet. *Finansavisen*. Hentet fra: <https://web.retriever-info.com>. [Lest 17. januar 2019].
- Lusebekjempelse en stor påkjenning for laksen. (2018, 15. februar). *Nationen*. Hentet fra: <https://www.nationen.no/naering/lusebekjempelse-en-stor-pakjenning-for-laksen/>. [Lest 18. januar 2019].
- Marine Harvest ville ikke ha mer laks i merdene. (2014, 17. mars). *Klassekampen*. Hentet fra: <https://www.klassekampen.no/article/20140317/NTBO/1662345794>. [Lest 18. januar 2019].
- Marine Harvest vraker FHL etter lusekrangel. (2015, 20. mars). *Klassekampen*. Hentet fra: <https://www.klassekampen.no/article/20150320/NTBO/927956943>. [Lest 18. januar 2019].
- Mattilsynet har anmeldt to oppdrettsselskap. (2016, 16. november). *Klassekampen*. Hentet fra: <https://www.klassekampen.no/article/20161116/NTBO/986458326>. [Lest 18. januar 2019].
- Moldenæs. *Omdømme, storytelling og omdømmereperasjon*. [Upublisert materiale]. Tromsø Morgenbladet. (2018, 28. september). Rapporten som renvasket laksen, *Morgenbladet*, s. 8-12.
- Mowi (u.å). Om oss. Tilgjengelig fra: <http://marineharvest.no/about/norges-storste/> [Lest: 29. april 2019].
- Mowi (u.å). Om oss. Tilgjengelig fra: <http://marineharvest.no/about/norges-storste/> [Lest: 29. april 2019].
- Møller, D. & Haaland, A. (2014). Pionertid ca. 1945-1973. I: Hovland, E. (red.) *Over den leiken ville han rå: Norsk havbruksnærings historie. Norges Fiskeri- og Kysthistorie Bind V*, s. 53-85. Bergen: Fagbokforlaget
- Norges Sjømatråd (2016). Om oss. Tilgjengelig fra: <https://seafood.no/om-norges-sjomatrad/om-oss/>. [Lest 14. mai 2019].
- Norges Sjømatråd. (2017). Norsk laks er helt fri for antibiotika. Tilgjengelig fra: <https://seafood.no/aktuelt/nyheter/norsk-laks-er-helt-fri-for-antibiotika/>. [Lest 8. mai 2019].
- Norges Sjømatråd. (2019). Nøkkeltall. Tilgjengelig fra: <https://nokkeltall.seafood.no> [Lest 18. april 2019].
- Nova Sea (u.å). Om oss. Tilgjengelig fra: <https://novasea.no/om-nova-sea>. [Lest: 29. april 2019].

- Næringen har faktisk bedret omdømmet det siste året. (2016, 15. april). *Kyst.no*. Hentet fra: <https://www.kyst.no/article/naeringen-har-faktisk-bedret-omdoemmet-det-siste-aaret/>. [Lest 26. april 2019].
- Nå beklager Lerøy-toppsjefen lusa, men ikke bålrensing. (2016, 18. november). *Fiskeribladet*. Hentet fra: <https://fiskeribladet.no/nyheter/?artikkel=50086> [Lest 17. januar 2019].
- Nå vil Aspaker ha mer laks. (2014, 23. juni). *Dagbladet*. Hentet fra: <https://www.dagbladet.no/nyheter/na-vil-aspaker-ha-mer-laks/61427009> [Lest 16. januar 2019].
- Okstad, G. (2018, 7. januar). Verden ser til norsk laks for å kutte bruken av antibiotika. *Aftenposten*. Hentet fra: <https://www.aftenposten.no/okonomi/i/J1Exyb/Verden-ser-til-norsk-laks-for-a-kutte-bruken-av-antibiotika>. [Lest 8. mai 2019].
- Olsen, Ieva. (2013). *Troms Kraft – krisekommunikasjon: En analyse av Troms Krafts krisekommunikasjon under Kraft & Kultur-saken året 2011*. [Masteroppgave]. Tromsø: Universitetet i Tromsø.
- Ordfører-oppsett mot lakselus. (2014, 9. september). *Nationen*. Hentet fra: <https://www.nationen.no/article/ordforar-oppsett-mot-lakselus/> [Lest: 18. januar 2019].
- Pettersen, H. M. (2017). Oppskrifter for krisekommunikasjon: Hvordan påvirkes lederes skjønnsutøvelse?: En studie av DNB i forbindelse med Panama-papirene. I: Andersen, J. A., Moldenæs, T. & Torsteinsen, H. red. *Ledelse og skjønnsutøvelse: Analyse, intuisjon, forhandlinger*, s. 306-321. Bergen: Fagbokforlaget.
- Reksnes, A. H. (2018, 21. februar). Lakselusa drap nesten all villakssmolten. *NRK*. Hentet fra: https://www.nrk.no/sognogfjordane/_-lakselusa-drap-nesten-all-villakssmolten-1.13925757 [Lest 1. mai 2019].
- Reksnes, A. H. (2018, 26. februar). Oppdrettarane fortviler over villaksdøden. *NRK*. Hentet fra: <https://www.nrk.no/sognogfjordane/oppdrettarane-fortviler-over-villaksdoden-1.13931736> [Lest 18. januar 2019].
- Røvik, K. A. (2007). *Trender og translasjoner: Ideer som former det 21. århundrets organisasjon*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Salmon Group (u.å.). Om oss. Tilgjengelig fra: <https://salmongroup.no> [Lest 29. april 2019].
- Sjuve, C. & Madsen, T. (2018, 15. august). Mystisk kollaps skaper dramatisk rekedød: - Vanskelig å få ferske reker neste sommer. *Dagbladet*. Hentet fra: <https://www.dagbladet.no/mat/mystisk-kollaps-skaper-dramatisk-rekedod---vanskelig-a-fa-ferske-reker-neste-sommer/70091829>. [Lest 16. januar 2019].
- Sjømat Norge (u.å.) Om oss. Tilgjengelig fra: <https://sjomatnorge.no/dette-er-sjomatnorge/>. [Lest 29. april 2019].
- Sjømat Norge. (2016). Bekrefter våre bekymringer. Tilgjengelig fra: <https://sjomatnorge.no/bekrefter-vare-bekymringer/>. [Lest 1. mai 2019].
- Sjømatbedriftene (u.å.). Om oss. Tilgjengelig fra: <https://sjomatbedriftene.no/hvem-er-vi/>. [Lest 29. april 2019].
- Sportsfiskere krever nedslakting av oppdrettsfisk. (2014, 28. juni). *Nationen*. Hentet fra <https://www.nationen.no/article/sportsfiskere-krever-nedslakting-av-oppdrettsfisk/> [Lest: 18. januar 2019].
- Statistisk sentralbyrå (2017). 8000 arbeider med fiskeoppdrett. Tilgjengelig fra: <https://www.ssb.no/jord-skog-jakt-og-fiskeri/artikler-og-publikasjoner/8-000-arbeider-med-fiskeoppdrett> [Lest: 29. april 2019].
- Steen, L. K. (2017, 10. juli). En tidel av villaksen dør av lakselus. *Nationen*. Hentet fra <https://web.retriever-info.com>. [Lest 18. januar 2019].

- Steinum, S. & Toftaker, J. (2016, 15. november). Fiskeriministeren: - Totalt uakseptabelt. *NRK*. Hentet fra: <https://www.nrk.no/trondelag/fiskeriministeren-rystet-over-bilder-fra-froya-1.13228020>. [Lest 4. mai 2019].
- Svenning, M. (2016, 23. november). Oppdretts-gigant går hardt ut mot Mattilsynet. *NRK*. Hentet fra: <https://www.nrk.no/trondelag/oppdretts-gigant-gar-hardt-ut-mot-mattilsynet-1.13241326>. [Lest 18. januar 2019].
- Thagaard, T. (2013). *Systematikk og Innlevelse: En innføring i kvalitativ metode*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Thonhaugen, M. (2015, 5. mars). Oppdrettsnæringa står i fare for å miste kontrollen. *NRK*. Hentet fra: <https://www.nrk.no/nordland/-oppdrettsnaeringa-star-i-fare-for-a-miste-kontrollen-1.12242815> [Lest 18. januar 2019].
- Thonhaugen, M. (2017, 4. mars). Rekefisker: – Det har aldri vært så dårlig som i år. *NRK*. Hentet fra: https://www.nrk.no/nordland/rekefisker_-det-har-aldri-vaert-sa-darlig-som-i-ar-1.13409411. [Lest 18. januar 2019].
- Trana, K. & Sae-Khow, N. (2018a, 13. august). Den brysomme laksefiskeren. *NRK*. Hentet fra: https://www.nrk.no/trondelag/xl/oppdretts-selskap-dumper-kjemikalier-i-viktige-reke-og-fiskefelt_-pa-tross-av-forbud-1.14094220. [Lest 1. mai 2019].
- Trana, K. & Sae-Khow, N. (2018c, 14. september). Lusegift farligere enn antatt – over 120.000 tonn dumpet i havet de siste årene. *NRK*. Hentet fra: <https://www.nrk.no/trondelag/ny-forskning-viser-at-lusegiften-hydrogenperoksid-er-langt-farligere-for-miljoet-enn-antatt-1.14196994>. [Lest 18. januar 2019].
- Trana, K. & Sea-Khow, N. (2018b, 23. august). Krever at myndighetene griper inn mot ulovlig dumping av lusemidler. *NRK*. Hentet fra: <https://www.nrk.no/trondelag/fiskarlaget-krever-at-myndighetene-griper-inn-mot-ulovlig-dumping-av-lusemidler-1.14105125>. [Lest 18. januar 2019].
- Tre oppdrettsanlegg på Frøya må redusere produksjonen. (2016, 3. november). *Klassekampen*. Hentet fra: <https://www.klassekampen.no/article/20161103/NTBO/973621631> [Lest 18. januar 2019].
- Tønjum, T. (2018). Multiresistent bakterie. I *Store norske leksikon*. Tilgjengelig fra: https://sml.sn.no/multiresistent_bakterie. [Lest 4. mai 2019].
- Veterinærinstituttet. (u.å). Lakselus. Tilgjengelig fra: <https://www.vetinst.no/sykdom-og-agens/lakselus> [Lest 29. april 2019].
- VG Helg. (2014, 30. august). America, Here I Come... Nei, vent litt, *VG Helg*, s. 24-27.
- VG. (2015a, 3. oktober). Fiskere advarer mot lakselusgift: REKENE RAMMES, *VG*, s. 18.
- VG. (2015b, 3. oktober). Forstår bekymringen, *VG*, s. 19.
- VG. (2015c, 3. oktober). Det er svart hav innaskjærs, *VG*, s. 20.
- Vøllestad, A. (2018). Anadrom. I *Store norske leksikon*. Tilgjengelig fra: <https://snl.no/anadrom>. [Lest 28. september 2018].
- Winn, M. I, MacDonald, P. & Zietsma, C. (2008). Managing Industry Reputation: The Dynamic Tension Between Collective and Competitive Reputation Management Strategies. *Corporate Reputation Review*, 11(1), 35-55. Tilgjengelig fra: <https://doi.org/10.1057/crr.2008.4>
- Wæraas, A., Byrkjeflot, H. og Angell, S. I. (2011). Dilemmaer i omdømmehåndtering: substans og fremtreden. I: Wæraas, A., Byrkjeflot, H. og Angell, S. I. red. *Substans og Framtreden: Omdømmehåndtering i offentlig sektor*, s. 15-33. Oslo: Universitetsforlaget.

