

# MASTEROPPGAVE

Emnekode:

MKL 310

Navn / kandidatnr.:

Eldar Åsgard Bendiksen og Knut Vegard Bergem

---

Fra flåteforing til sentralisert fjernfôring av oppdrettslaks. Mennesker, omgivelser og teknologi i fôringsprosessen

---

Dato: 31.08.2019

Totalt antall sider: 122

# Innholdsfortegnelse

<b>Sammendrag .....</b>	<b>4</b>
<b>Forord .....</b>	<b>5</b>
<b>Kapittel 1: Innledning.....</b>	<b>7</b>
1.1 Tema for oppgaven .....	7
1.2 Problemstilling og forskningsspørsmål.....	8
1.3 Egen bakgrunn og motivasjon.....	10
1.4 Teoretisk rammeverk .....	11
1.5 Oppgavens innhold og struktur.....	11
<b>Kapittel 2: Case.....</b>	<b>13</b>
2.1 Lakseproduksjon i ustabile og ukontrollerbare omgivelser .....	13
2.2 Havbruksorganisasjonen SalMar .....	13
2.3 Fjernfôring og fôrsenterorganisering i SalMar .....	14
2.4 Bakgrunnen for kulturbyggingsprosjektet i SalMar .....	15
2.5 Digitalisering, digital innovasjon og digital transformasjon .....	17
2.6 Hvordan kan havbruksnæringen nyttiggjøre seg digitaliseringen?.....	18
2.7 Industriell matproduksjon i komplekse dynamiske systemer .....	19
2.8 Oppsummering .....	20
<b>Kapittel 3: Teoretisk rammeverk .....</b>	<b>21</b>
3.1 Organisasjon og organisering.....	21
3.2 Organisatorisk endring .....	22
3.3 Prosesser og aktører .....	23
3.4 Meningsskapning .....	24
3.5 Betydningen av narrativ .....	25
3.6 Meningsledelse.....	26
3.7 Innramming og overløp .....	28
3.8 Taus kunnskap .....	28
3.9 Teknologi og praksis i et prosessperspektiv.....	29
3.10 Oppdrett som en kompleks dynamisk prosess.....	29
3.11 Organisasjonskultur som forskningsfelt .....	31
3.12 Scheins kulturmodell.....	31
3.13 Dynamiske kulturmodeller .....	32
3.14 Prosessperspektivet på kultur.....	33

3.15 Ulike kulturtyper .....	34
3.16 Samstemthet og samspill i organisasjoner .....	36
3.17 Prestasjonskulturer .....	38
3.18 Betydningen av et godt mestringsklima .....	39
3.19 Organisasjonsidentitet; stasis eller endring? .....	40
3.20 Teoretiske avveininger knyttet til kultur og identitet .....	43
3.21 Oppsummering .....	44
<b>Kapittel 4: Problemstilling og metode .....</b>	<b>45</b>
4.1 Forskningsdesign.....	45
4.2 Bruk av intervju i kvalitative undersøkelser.....	47
4.3 Utvalg av informanter .....	48
4.4 Gjennomføring av intervjuer .....	50
4.5 Analytisk tilnærming .....	50
4.6 Forskningsetiske overveielser .....	51
4.7 Bindingene til SalMar .....	54
4.8 Fordelene med forforståelse .....	55
4.9 Kravet til offentlighet .....	56
4.10 Oppgavens epistemologiske ståsted .....	57
4.11 Refleksjon over metodevalg .....	57
4.12 Oppsummering .....	58
<b>Kapittel 5: Analyse, del 1.....</b>	<b>59</b>
5.1 Mennesker og teknologi i fôringsprosessen .....	59
5.2 Fôroperatørens rolle i fôringen .....	60
5.3 Å ha kontroll i ukontrollerbare omgivelser .....	62
5.4 Teknologi som støtteverktøy .....	64
5.5 Taus kunnskap i fôringsprosessen .....	66
5.6 Mellomlederne; mellom teknologien og menneskene .....	68
5.7 Frihet og faste rammer.....	70
5.8 Mellomlederne og «det vitenskapelige øyet» .....	71
5.9 Teknologi og mennesker som sammenvevde fenomener.....	73
5.10 Oppsummering .....	74
<b>Kapittel 6: Analyse, del 2.....</b>	<b>76</b>
6.1 Organisasjonskultur og organisasjonsidentitet i SalMar.....	76
6.2 Kultur som styringsverktøy i endringstider .....	77

6.3 Kultur, visjon og verdier i SalMar .....	77
6.4 «...de lever i oss» .....	80
6.5 Forankring i toppen som suksessfaktor .....	81
6.6 Fra kostnadsfokus til prestasjonsfokus.....	83
6.7 Hvilken type organisasjonskultur preger SalMar?.....	83
6.8 Adhokratiske kulturtrekk.....	85
6.9 Trekk fra markedsulturen .....	87
6.10 Andre synlige uttrykk for organisasjonsulturen .....	89
6.11 Gruppetenkning i SalMar.....	89
6.12 Behovet for ny kompetanse.....	91
6.13 Organisasjonsidentitet .....	93
6.14 Å respondere på og styre endring av organisasjonsidentitet .....	94
6.15 Oppsummering: Prestasjonskulturen i SalMar og veien videre.....	94
<b>Kapittel 7: Drøfting .....</b>	<b>97</b>
7.1 Teknologi, kultur og kunnskapsledelse ved fôrsenteret .....	97
7.2 De uløste utfordringene .....	97
7.3 Kunnskap i fôringsprosessen .....	99
7.4 Å legge til rette for kunnskapsutvikling .....	100
7.5 Kulturelle forskyvninger .....	101
7.6 Endring av organisasjonsidentitet.....	103
7.7 Betydningen av involvering i endringsprosessen .....	105
<b>Kapittel 8: Oppsummering .....</b>	<b>107</b>
<b>Litteratur.....</b>	<b>109</b>

# Sammendrag

Fôret utgjør 50-60 prosent av kostnadene i lakseproduksjonen, og det er store penger å tjene på å unngå at fôr går til spille. For å optimalisere fôringsprosessen har stadig flere havbruksselskaper de siste årene sluttet med lokal fôring på hver enkelt lokalitet, såkalt «flåtefôring». I stedet har de etablert høyteknologiske fôrsentere på land, som sørger for sentralisert «fjernfôring» til flere lokaliteter fra sentrale fôrsentere. Fôroperatørene på disse fôrsentrene har dermed fått en nøkkelrolle i verdiskapingsprosessen i moderne lakseoppdrett.

I Norge var oppdrettsselskapet SalMar først ute med å teste ut slik organisering. Med utgangspunkt i prosesstenkning og ulike sosialkonstruktivistiske perspektiver og teorier, analyserer oppgaven hvordan omleggingen oppleves av henholdsvis fôroperatører og mellomledere i selskapet. Oppgaven fokuserer særlig på hvordan de to gruppene forholder seg til innføringen av ny teknologi, og hvordan ulike former for organisasjonskultur og organisasjonsidentitet både påvirker og påvirkes av den organisatoriske omleggingen fra flåtefôring til fjenfôring.

Oppgaven er en kvalitativ studie basert på semistrukturerte forskningsintervjuer. Den konkluderer med at de to gruppene har ulike syn på teknologiens framtidige rolle i fôringsprosessen, og at dette henger sammen med ulike roller og ansvarsoppgaver i organisasjonen. Samtidig argumenter oppgaven for at forskjellene også skyldes at de to gruppene kan sies å tilhøre ulike delkulturer i selskapet.

*I gotta tell ya, the life of the mind, there's no road map for that kinda territory*

*fra filmen "Barton Fink", av Joel og Ethan Coen*

## Forord

Det er mange som fortjener takk for at arbeidet med denne oppgaven har blitt en så lærerik og lystbetont prosess.

En særlig takk til Alf-Arild Jakobsen ved SalMar Nord som tente på ideen vår og la til rette for feltarbeidet oppgaven bygger på. Vi vil også takke alle våre informanter, som gjennom sine fortellinger generøst har delt av sine kunnskaper og erfaringer.

Takk til vår eminente veileder, 1. amanuensis Robert Bye ved Fakultet for samfunnsvitenskap, Nord universitet, for oppmuntring, innspill og kommentarer underveis i skrivingen. Takk også for god virtuell veiledning, både i samspill med, men til tider også i heftig basketak med teknologien. Med evne og vilje til improvisasjon løser det meste seg.

Vi vil også takke medstudenter på MKL 17-19 og forelesere ved Nord universitet og samarbeidende institusjoner; NTNU, Copenhagen Business School og University of Wisconsin, for nye perspektiver, gode diskusjoner, kunnskap og kunnskaping, humor og kløkt - vi vil aldri bli de samme igjen etter dette, helt i tråd prosessperspektivet – *Panta Rhei* – alt flyter, flyt med.

Oslo og Levanger 31. 08. 2019

Knut og Eldar

*Intet er så rommelig som havet, intet så tålmodig. På sin brede rygg bærer det lik en godslig elefant de små puslinger, som bebor jorden; og i sitt store kjølige dyp eier det plass for all verdens jammer. Det er ikke sant, at havet er troløst; for det har aldri lovet noe. Uten krav, uten forpliktelse, fritt, rent og uforfalsket banker det store hjerte – det siste sunne i den syke verden.*

Alexander Kielland, *Garman & Worse* (1880)

# Kapittel 1: Innledning

## 1.1 Tema for oppgaven

En hovedmålsetting i industrielt lakseoppdrett er å konvertere fôr til salgbare matprodukter på en mest mulig kontrollert og kostnadseffektiv måte. Fôret utgjør 50-60 prosent av kostnadene i lakseproduksjonen, og det ligger betydelige økonomiske gevinster i å få laksen til å ta til seg mest mulig fôr, slik at den vokser fortest mulig, med tanke på å minimere tiden det tar før den er slakteklar og kan selges. Samtidig må det unngås at fôr går til spille, det vil si at fôret ikke blir spist. Fôret vil da bare synke ned på havbunnen, og være tapt. Å finne den optimale balansen mellom fôrtildeling og «tilvekst» hos laksen er imidlertid en vanskelig øvelse.

For å optimalisere og effektivisere fôringsprosessen, har stadig flere havbruksselskaper de siste årene sluttet med lokal fôring på hver enkelt lokalitet, det som kan kalles «flåtefôring». I stedet har de etablert høyteknologiske fôrsentere på land, som flere oppdrettsanlegg (lokaliteter) fjernfôres fra. Her sitter gjerne 2-3 fôroperatører i ett av flere kontrollrom, der hver fôroperatøren følger med på 10-15 monitører samtidig. Ved hjelp av utplasserte undervannskameraer i merdene, viser monitorene laksens bevegelser ute på oppdrettsanleggene. Basert på disse kamerabildene tildeler operatørene så fôr ved hjelp av kontrollinstrumenter. Mengden fôr som tildeles, er basert på hvordan fôroperatørene tolker fiskens bevegelser, altså i hvilken grad de vurderer at laksen er mett eller sulten nok til å ta til seg mer fôr. Fôroperatørene har dermed fått en nøkkelrolle i verdiskapingsprosessen i lakseproduksjonen.

Mange av de største lakseoppdrettsselskapene i Norge har i dag etablert sentraliserte fôrsentere, og det forventes at også de mindre aktørene i bransjen vil følge etter. Man har dermed beveget seg bort fra en tradisjonell driftsform, hvor hver lokalitet hadde sine lokale røktere som hadde fôring som ett av flere ansvarsområder. I stedet benytter man nå fôrerteam, bestående av spesialiserte fôroperatører plassert på landbaser, som har fôring som sin eneste oppgave. I praksis innebærer dette at man kan sitte på fôrsenteret og tildele fôr til oppdrettsanlegg som befinner seg hundrevis av mil unna.





Bilde. Fôroperatør i aksjon ved SalMars Nords fôrsenter på Finnsnes, mars 2019. Foto: Knut V. Bergem

## 1.2 Problemstilling og forskningsspørsmål

I Norge var oppdrettsselskapet SalMar, først ute med å teste fjernfôring og gjennomføre overgangen fra tradisjonell flåtefôring til moderne fôrsenterorganisering<sup>1</sup>. I denne oppgaven ønsker vi å undersøke denne omleggingen langs to akser:

---

<sup>1</sup> Dette er basert på informasjon vi har fått fra to, uavhengige kilder, som begge er "insidere" i bransjen. Det finnes imidlertid ikke offisiell informasjon som kan bekrefte dette.

1) Hvordan oppleves og fortolkes innføringen av ny teknologi og omleggingen til sentraliserte fôrsentere av fôroperatører og mellomledere i SalMar?

2) Hvilken rolle spiller organisasjonskultur og organisasjonsidentitet for de pågående endringsprosessene knyttet til fôringsprosessen i selskapet?

Det første forskningsspørsmålet innebærer at vi ønsker å kartlegge hvordan fôroperatører og mellomledere opplever at organisasjonsendringen i SalMar innvirker på arbeidssituasjonen deres. Den nye organisasjonsformen er uløselig knyttet til en pågående teknologiutvikling, både eksternt og internt i selskapet. Dette berører både arbeidsinnhold, ansvarsområder og fremtidsutsikter for begge grupper. Samtidig står det klart at både den eksisterende teknologien for å innhente data og den interne analysekapasiteten knyttet til å bearbeide data, foreløpig er mangelfull. Merdbasert lakseproduksjon er en svært komplisert prosess, ikke minst fordi mange biologiske og miljømessige faktorer varierer kontinuerlig og skaper stor usikkerhet. De ansatte i SalMar er dermed kastet ut i en «åpen prosess» hvor de potensielle gevinstene ved organisatorisk omlegging kan være enorme, men hvor det fortsatt gjenstår store uløste problemer knyttet til å få kontroll med de skiftende omgivelsene. Mot denne bakgrunnen ønsker vi altså å undersøke hvordan to av de mest berørte ansattegruppene i organisasjonen opplever denne situasjonen.

SalMar er en bedrift preget av en sterk organisasjonskultur og hvor de ansatte også har en sterk organisasjonsidentitet. Det er grunn til å tro at den organisatoriske omleggingen til fôrsentere påvirker begge disse aspektene ved organisasjonen, gitt at omleggingen berører så vel arbeidsoppgaver og ansvarsforhold, som forholdet til omgivelsene. Tidligere forskning (se for eksempel Schein, 1985; Cameron og Quinn, 2013; Gotvassli, 2015) viser dessuten at kultur og identitet kan fungere som viktige styringsverktøy i organisatoriske endringsprosesser. Med utgangspunkt i vårt andre forskningsspørsmål vil vi særlig være opptatt av å undersøke hvordan kultur og identitet påvirker – og påvirkes av – selve omleggingsprosessen fra flåtefôring til fôrsenterorganisering. Vi ønsker på denne måten å koble de mer instrumentelle sidene ved driften – organisatoriske og teknologiske endringer – til de «menneskelige» faktorene i SalMar-organisasjonen.

## 1.3 Egen bakgrunn og motivasjon

Ideen til dette forskningsprosjektet springer ut av en felles interesse og nysgjerrighet for havbruk, som en forholdsvis ny og stadig viktigere næring for Norge. Den ene av oss har lang erfaring som ansatt i ulike selskaper tilknyttet havbruksnæringen, og driver idag egen virksomhet. Dette var sterkt medvirkende til valg av tematikk, problemstillinger og case i utgangspunktet, og for at «blikket ble skjerpet i bestemte retninger» som Tjora (2018) har formulert det. Den andre av oss gikk til oppgaven med en helt annen erfaring og uten forutgående dybdekunnskap om feltet. Vi tenkte imidlertid at dette utenfrablippet kunne være et fruktbart utgangspunkt for et konstruktivt samarbeid. Sistnevnte hadde lang erfaring fra arbeid i større organisasjoner og omorganiseringsprosesser, og var nysgjerrig på å finne likheter og forskjeller mellom disse kjente organisasjonene og havbruksnæringen. Med et felles ståsted som masterstudenter på MKL-studiet, delte vi dessuten en faglig referanseramme, som gjorde at vi forut for, og underveis i forskningsforløpet kunne diskutere oss fram til det vi begge opplevde som relevante og interessante temaer, også med tanke på våre respektive jobber.

Vi antok at de mange strukturelle og teknologiske endringene i næringen de siste årene, herunder de siste års trend mot en sentralisering av fôringsoperasjonen, kunne ha påvirket både arbeidsvilkår, arbeidsformer og dynamikk mellom ansatte og ledelse. Hva tenkte disse om effekter og konsekvenser av omleggingen og de større endringsprosessene de sto overfor? Dette var temaer med en klar overføringsverdi til andre bransjer og organisasjoner. Industriell lakseproduksjon er fortsatt regnet som en utpreget erfaringsbasert næring (Føre et al., 2018), og vi antok derfor at det personlige skjønnnet fortsatt sto sterkt i næringen. Hvordan ble denne erfaringsbaserte kunnskapen forvaltet og anerkjent i møte med nye teknologiske verktøy? Denne problemstillingen harmonerte blant annet med en sentral tematikk innenfor MKL-studiet knyttet til «taus kunnskap». Og endelig ønsket vi finne ut mer om organisasjonskultur og identitet blant ansatte i næringen.

Etter henvendelsen vår til SalMar, viste det seg at en av de sentrale mellomlederne der var like interessert i disse spørsmålene som oss, og vi ble invitert til å reise nordover for å gjøre feltarbeid basert på de ovennevnte problemstillingene.

Ut i fra diskusjonene våre i forkant av undersøkelsen, sto det tidlig klart at vi ønsket å foreta en kvalitativ undersøkelse, der dybdeintervjuer med de ansatte skulle stå sentralt. Vi anså at

den aktuelle organisatoriske endringen, fortalt med de ansattes egne ord, ville være interessant lesing også for andre havbruksorganisasjoner. Ikke minst mente vi at SalMar ville utgjøre en relevant case for oss med tanke på å anvende sentrale innsikter fra kunnskapsledelse på en næring mange forbinder med både astronomisk inntjening og litt «cowboyaktige tilstander».

## 1.4 Teoretisk rammeverk

Fôrsenterorganisering er et nytt og viktig utviklingstrekk i mange norske havbruksorganisasjoner. Våre søk i sentrale litteraturlister som Oria, ScienceDirect, ASFA, SAGE journals, Scopus og Agris viser imidlertid at det ikke finnes publisert forskning som går på konsekvenser, resultater eller implikasjoner av fôrsenterorganisering.<sup>2</sup> Dette innebærer at vi ikke har forutgående forskning å støtte oss på, og det er vårt håp at oppgaven vil bidra til å fylle et kunnskapshull og inspirere til mer forskning på feltet.

På den annen side finnes det svært mye forskning som tar for seg forholdet mellom ny teknologi og ulike typer organisasjonsprosesser. Likeledes finnes det store mengder forskning og teori som drøfter betydningen av organisasjonskultur og organisasjonsidentitet, og hvordan disse elementene inngår i og påvirker organisatoriske endringsprosesser. Vi anser mye av denne forskningslitteraturen som svært relevant for vårt formål, og redegjør nærmere for dette i kapittel 3. Prosessperspektivet, slik det blant presenteres av Hernes (2016), danner det filosofisk-ontologiske rammeverket for analysen og drøftingen av problemstillingene våre. Dette redegjør vi også nærmere for i teorikapitlet.

Oppgaven har en utpreget kvalitativ innretning. Empirien vår bygger på semistrukturerte intervjuer med ansatte i SalMar-organisasjonen, i tillegg til noen sentrale, eksterne aktører. Epistemologisk befinner oppgaven seg innenfor et sosialkonstruktivistisk og fenomenologisk teori-landskap; fenomenologisk fordi den ute etter å fange våre informanternes subjektive opplevelse av endringsprosessene de står opp i, sosialkonstruktivistisk fordi vi forutsetter at våre informanternes oppfatninger er dannet som et resultat av sosiale prosesser og samhandling i organisasjonen. Informantene våre antas altså å være påvirket av konteksten de befinner seg i.

## 1.5 Oppgavens innhold og struktur

---

<sup>2</sup> Litteratursøk gjennomført ved Nord universitet Levanger, 24.5. 2019.

I neste kapittel, kapittel 2, vil vi gå nærmere inn på oppgavens tematikk og gi en nærmere presentasjon av oppdrettsselskapet SalMar, som utgjør caset vårt. Vi har i dette kapitlet også valgt å bruke en del plass på å presentere de særskilte utfordringene knyttet til industriell lakseproduksjon og framveksten av, og bruken av ny teknologi, i havbruksnæringen. I kapittel 3 gir vi en nærmere presentasjon av prosessperspektivet og den forskning- og teorilitteraturen oppgaven bygger på. Kapittel 4 gjør nærmere rede for oppgavens metodiske tilnærming. Dette inkluderer blant annet metodiske valg knyttet til datainnsamling og analyse, og forskningsetiske overveielser. I de to påfølgende analysekapitlene, kapittel 5 og 6, presenteres resultatene fra datainnsamlingen, sammenholdt med oppgavens teorigrunnlag; Kapittel 5 tar for seg teknologiske aspekter ved omleggingen, mens kapittel 6 presenterer funn knyttet til organisasjonskultur og organisasjonsidentitet. Vi tar deretter et skritt tilbake og drøfter noen av implikasjonene av vår egen analyse i kapittel 7. I kapittel 8 gir vi så en oppsummering av oppgavens funn og konklusjoner.

# Kapittel 2: Case

## 2.1 Lakseproduksjon i ustabile og ukontrollerbare omgivelser

Vi vil innledningsvis i dette kapitlet presentere havbruksorganisasjonen SalMar og segmentet SalMar Nord, som er vår case i oppgaven. Vi vil deretter trekke fram noen driftsmessige utfordringer som er særegne for havbruksorganisasjoner, både i forhold til annen industri generelt, og i forhold til industriell matproduksjon på land. Havbruksnæringen står dessuten overfor store teknologiske omstillinger, som også vil bli beskrevet i kapitlet. Både driftsmessig særegenhet og ny teknologi er viktige premisser man må ta høyde for i forskning på den næringen SalMar er en del av. Casebeskrivelsen i dette kapitlet skal følgelig tjene som et kontekstuellet bakteppe for videre analyse og drøfting i oppgaven.

## 2.2 Havbruksorganisasjonen SalMar

SalMar, som ble etablert i 1991, er i dag en av verdens største og mest effektive lakseprodusenter. Kjerneaktiviteten er oppdrett, slakting og foredling av laks, hovedsakelig i Norge. Selskapet hadde i 2018 100 heleide, norske konsesjoner. Konsernet har oppdrettsaktivitet i både Midt- og Nord-Norge, samt en betydelig slakteri- og videreforedlingsaktivitet ved InnovaMar på Frøya og Vikenco på Aukra. SalMar har per 2018 også 50 prosent eierandel i Scottish Seafarms Ltd i Skottland og 54 prosent aksjeandel Arnarlax Ehf på Island.

SalMar-konsernet slaktet i 2018 142 500 tusen tonn laks (sløyd vekt), en økning på fem prosent fra 2017. Dette utgjør i overkant av 11 prosent av Norges lakseproduksjon, eller om lag 6 prosent av verdens totale produksjon av atlantisk laks. Konsernet hadde i 2018 driftsinntekter på NOK 11 343 millioner (11,3 milliarder), og et operasjonelt driftsresultat på NOK 3 461 millioner. Med en driftsmargin på 31 prosent, vil vi anta at SalMar har en lønnsomhet som langt overstiger de fleste konserner på samme størrelse, uansett bransje. Ved årets utgang hadde var selskapet verdsatt til NOK 48 492 millioner, ca. 48,5 milliarder, på Oslo Børs.

Ifølge Årsrapport 2018 SalMar, som alle tall over er hentet fra, har konsernet valgt å satse mye på sentralisert fjernfôring spesielt i segmentet SalMar Nord. Selskapet drifter til sammen 33 konsesjoner fordelt på produksjonslokalteter i Troms og Finnmark, og er den største lakseprodusenten i Nord-Norge. Av årsrapporten fremgår det at SalMar Nord i 2018 sysselsatte 154 årsverk, herav 136 fast ansatte og 18 timeårsverk. Ledelsen har i tillegg «satset målrettet på økt fagkunnskap blant de ansatte, samtidig som SalMar Nord har en betydelig andel lærlinger».

## 2.3 Fjernfôring og fôrsenterorganisering i SalMar

Arbeidet med å etablere et senter for sentralisert fjernfôring i SalMar, startet i Midt-Norge midt på 2000-tallet i. Bakgrunnen var at man ønsket å opprettholde fôring på værharde lokaliteter, uten at man trengte å ha folk fysisk til stede i dårlig vær. En av dem som hadde hovedansvaret for dette første forsøket, forteller at man samlet et knippe dyktige røktere med interesse for fôring og ga dem ansvaret for å fjernfôre en lokalitet fra det nyetablerte senteret.

Til tross for at dette pilotprosjekt ga gode resultater, var holdningen hos andre røktere i selskapet lunken, og det ble pekt på både tekniske problemer og utfordringer knyttet til kommunikasjon. Flere av driftslederne var også negative og «på lag med sine røktere», som informanten vår uttrykte det, og det ble raskt mye «negativt prat ute på anleggene». Dette første forsøket måtte derfor skrinlegges etter kort tid. For toppledelsen i SalMar var dette et overraskende tilbakeslag:

Jeg var mest overrasket over motstanden, som jeg synes var skuffende siden vi hadde oppnådd så gode resultater med piloten. De (røkterne, vår anm.) var redde for arbeidsplassene. Og det er klart, det var ikke problemfritt på (navn på lokalitet, vår anm.) heller, teknologien datt ut, og det var dårlige bilder, noe helt annet enn det er i dag. Og så var det dette med at fôrerne mistet kontakten med fisken, som jo var et argument, og ikke kunne snakke med de som var ute på anlegget. Det var for dårlig opplegg for kommunikasjon...

Prosjektet strandet. I 2012 valgte man å prøve å på nytt i SalMar Nord, og det ble etter en gradvis opptrapping, etablerte et fjernfôringssenter på Senja med ansvar for fôringen på alle SalMar Nords lokaliteter. Etter å oppnådd gode resultater her, valgte man å så å flytte dette

senteret inn i nye lokaler på fastlandet hvor Servicesenter fôring, Finnsnes i dag ligger. Det nye fôrsenteret på Finnsnes sto ferdig i 2014. I årsrapporten fra 2018 fremgår fjernfôringen fra Finnsnes nå:

.....innebærer felles overvåkning og kontroll av alle SalMar Nords lokaliteter fra Sør-Troms til Øst-Finnmark. Lokaliteten overvåkes også når det ikke er røktere fysisk på merdkanten. Datainnsamling er mer strukturert i fjernfôringssenteret noe som gir bedre grunnlag for beslutning fremover i tid (s.19).

Fjernfôring innebærer altså en sentralisering av kontrollen med selve fôringsprosessen, men gir også helt nye muligheter til å analysere og sammenholde store datamengder fra de ulike oppdrettslokalitetene. Per i dag betjener fôrsenteret alle lokaliteter i SalMar Nord, og senteret har på flere måter satt en ny bransjestandard for fôring i industrielt lakseoppdrett i Norge. SalMar Nord omsatte i 2018 42 400 tonn laks. Dette utgjør 3 500 tonn laks til en verdi av over 200 mill. NOK per fast ansatt fôroperatør.

## 2.4 Bakgrunnen for kulturbyggingsprosjektet i SalMar

I tillegg til at SalMar var først ute med fjernfôring i stort omfang, var konsernet også tidlig ute med en systematisk satsing på bedriftsintern kulturbygging, ifølge en av våre informanter, som har fungert som rådgiver for en rekke av de største havbruksbedriftene i Norge: «SalMar var helt klart først i bransjen til å ta et sånt grep», fastslår han. Ifølge Otto Ulseths fremstilling av SalMar-historien i jubileumsboka *Glad laks* fra 2016, ble dette kulturbyggingsarbeidet satt i gang for alvor rundt 2003. Bakgrunnen var sterkt fallende laksepriser som følge av produktivitetsveksten og markedsendringer i lakseindustrien, og dette påvirket også SalMars resultater negativt.<sup>3</sup> Ifølge Ulseth gjorde toppledelsen en erkjennelse av at SalMar ikke kunne påvirke markedet, men de kunne bestemme seg for å «produsere mer effektivt enn alle andre, få mer ut av hver medarbeider, av hver investert krone» (s. 152). Som et ledd i å realisere denne målsettingen, oppsøkte konsernledelsen konsulenter med bakgrunn fra psykologi,

---

<sup>3</sup> På 1970- og 80-tallet ble laks hovedsakelig solgt som et luksusprodukt til "high-end"-markeder, noe som også ble reflektert i prisen på laks. Økt produksjonsvolum for å oppnå skalafordeler, åpnet for nye markeder, men førte også til fallende priser (se bl.a. Asche, 2008 og Kumar og Engle, 2016).



pedagogikk og toppidrett for å få innspill til hvordan man kunne bedre effektiviteten i selskapet.

Ifølge Ulseth ga dette møtet støtet til SalMar-skolen, som i ettertid har blitt en sentral institusjon i bedriften og fortsatt lever i beste velgående. Det første kullet bestod utelukkende av ledergruppa, som ble samlet på Orkanger. Her ble det utarbeidet et sett med verdier – i form av seks postulater - som skulle være retningsgivende for all videre drift, og gjelde for alle ansatte; det skulle være fullt fokus på arbeidsoppgavene, samarbeid mellom ansatte skulle oppmuntres, man skulle vise omsorg for hverandre, stadig forbedre seg og hjertet skulle være like styrende som hjernen. Blant annet. Den samlende visjonen for konsernet ble formulert som «Billigst på laks», en visjon som i 2014 ble omformulert til «Passion for salmon».

I praksis fremsto – og fremstår – SalMar-skolen som en intern fagskole hvor de ansatte lærer om hvordan man jobber mest mulig effektivt, ikke minst hva man kan lære av hverandre og da særlig de med de beste resultatene i konsernet. Eller som en av våre informanter uttaler det: «...det å bruke SalMar-skolen til å lokalisere, hente ut og informere om beste praksis, og spre denne til andre lokaliteter og avdelinger, det har vært veldig viktig hele veien gjennom».

SalMar-skolen samler fortsatt alle ansatte en til to dager i året, og visjon, postulater og eksempler til etterfølgelse står fortsatt i sentrum for undervisningen. Vi kommer i analysedelen nærmere tilbake til hvordan SalMar-skolen generelt og de spesifikke postulatene spesielt, har spilt en avgjørende rolle i konsernets kulturbygging.

I tillegg til SalMar-skolen har det interne fokuset på ledelse spilt en stadig viktigere rolle for utviklingen av kulturen de siste årene. I 2015 ansatte SalMar sin første direktør for strategi og organisasjonsutvikling, blant annet for å håndtere det Otto Ulseth beskriver som konsernets «voksesmerter». SalMar var kommet over gründerfasen, og det var oppstått et behov for «modernisering og profesjonalisering» av organisasjonen, som han skriver. Noe av det første den nyansatte direktøren gjorde var å samle toppledergruppa til et seminar, som resulterte i ti lederprinsipper, som hele konsernledelsen forpliktet seg til å følge og som raskt ble innprentet på ledernivåene nedover i organisasjonen. Ledere skulle framstå som gode forbilder, og vise at de virkelig målbar kulturen i SalMar. Videre skulle de sørge for at ting ble løst på lavest mulig nivå i organisasjonen samtidig som de skulle legge til rette for kontinuerlig forbedring av arbeidsprosesser, uten at dette gikk på bekostning av operasjonelle aktiviteter. Det skulle også være økt fokus på tilbakemeldinger til underordnede og en tydeliggjøring av ansvar og roller i organisasjonen. I likhet med postulatene nevnt over, skulle lederprinsippene bidra til å

styre SalMar-skuta inn en ny tid preget av store teknologiske omveltninger, ikke minst når det kom til nye digitale verktøy i havbruksnæringen.

## **2.5 Digitalisering, digital innovasjon og digital transformasjon**

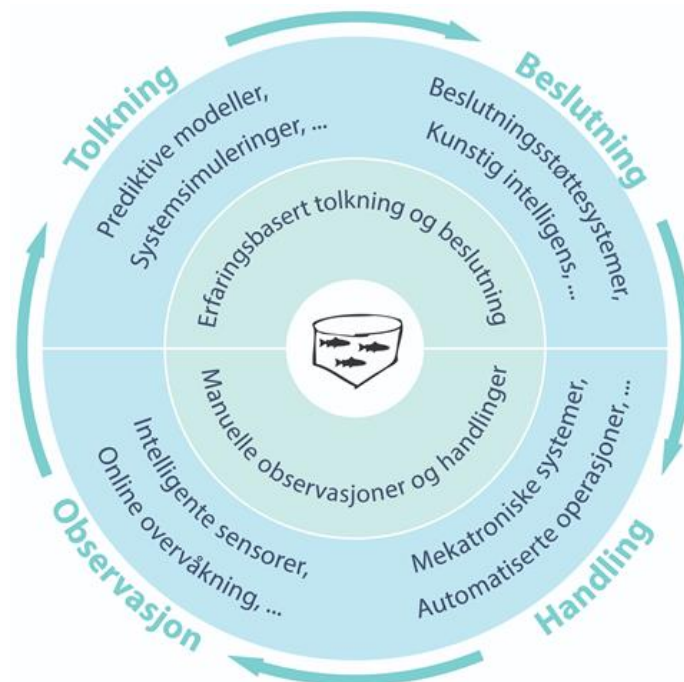
Begrepet digitalisering brukes i stadig flere sammenhenger når informasjonsteknologiens potensiale og bruk omtales. Osmundsen et al. (2018) definerer digitalisering som «prosessen med å benytte digital teknologi til å endre på en eller flere sosio-tekniske strukturer», og det er også i denne betydningen vi anvender begrepet her. Den pågående digitaliseringsprosessen innebærer at skyløsninger, sosiale media, smarttelefoner, stordata, og tingenes internett (dvs. tingene, nettforbindingene, data og analyse) har blitt en integrert del både av organisasjoner og samfunnslivet for øvrig. Det eksisterer i dag nærmest uendelige muligheter når det gjelder å rekombinere digital teknologi med ulike typer data (Yoo, 2010).

En forutsetning for å kunne nyttiggjøre seg digitaliseringen i forretningsøyemed, er at både data og tekniske komponenter foreligger i et digitalt format. På denne måten gjøres dataene programmerbare, adresserbare, sporbare og kommuniserbare (Hylving og Schultze, 2013). I litteraturen karakteriseres digitalisering ikke bare som en teknisk endring, men også som en endring som forandrer de sosiale aspektene knyttet til utvikling og anvendelse av teknologien (Hylving og Schultze, 2013). Digitalisering anses derfor som en sosio-teknisk prosess, og et resultat av samspillet mellom sosiale og materielle aspekter. Dette inkluderer også de underliggende antagelsene for utformingen, og ikke minst, anvendelsen av teknologien. Digitalisering innebærer nye måter å arbeide på, og dermed endrede eller nye sosiale strukturer (Mihailescu et al., 2015). Man snakker følgelig om digital innovasjon, ikke bare som et sluttresultat, men også som prosessen med å kombinere digital teknologi på nye måter eller med ulike fysiske produkter (eks. sensorer) for å utvikle et nytt produkt eller nye tjenester som skaper ny verdi for brukerne. I tillegg brukes termen digital transformasjon om det å utnytte digitale teknologier for å muliggjøre vesentlige forbedringer i en virksomhet. Forbedringene kan i denne sammenheng være knyttet til virksomhetens operasjoner, dens arbeidsprosesser og til verdiskapingen (Osmundsen et al., 2018).

## 2.6 Hvordan kan havbruksnæringen nyttiggjøre seg digitaliseringen?

En digitalisering av havbruksindustrien antas av mange å både kunne gi et produktivitetsløft, og være et premiss for å kunne ta i bruk mer eksponerte og fjerntliggende lokaliteter til havbruksproduksjon (se blant annet Bjelland et al., 2015; Førre et al., 2018).

Ifølge Forseth (2018) handler digitalisering for oppdrettsnæringen mye om tilgjengeliggjøring av sensorikkdata i sanntid samt å utvikle gode beslutnings- og analyseverktøy for å nyttiggjøre seg den økende mengden informasjon. Ifølge Andersen og Sannes (2017) muliggjør økt datakraft i forhold til å sende (og motta) informasjon, lagre (og finne igjen) informasjon, og beregne (prosessere) informasjon, at vi i prinsippet «kan sende alt, lagre alt, og beregne alt» (Andersen og Sannes, 2017). Med tilstrekkelig digital kapasitet, kompetanse og infrastruktur, vil digitalisering kunne få store konsekvenser for fremtiden innen havbruk og andre næringer. En grafisk framstilling av dagens manuelle føringsprosess, og hvordan man kan se for seg teknologistyrte prosesser i fremtiden, er vist i Figur 1 under:



Figur 1. En syklisk framstilling av «Precision Fish Farming», (PFF)-konseptet. (Kilde: Førre et al., 2018).

Figuren viser hvordan den operasjonelle føringsprosessen kan se ut i en nær framtid, der både observasjon, tolking, beslutning og handling er teknologistyrte. Den indre sirkelen i figuren

representerer status i industrien per i dag, med manuelle observasjoner og handlinger, og erfaringsbaserte tolkninger og beslutninger. Den ytre sirkelen viser hvordan ny teknologi kan påvirke ulike faser i syklusen, og å forbedre evnen til å overvåke, kontrollere og dokumentere de biologiske prosessene i fremtidig industrielt havbruk. I følge Føre et al. (2018) vil dette «flytte kommersielt oppdrett fra et tradisjonell erfaringsbasert til et kunnskapsbasert produksjonsregime».

I et slikt framtidsscenario er det lett å være teknologioptimist på næringens vegne, både i forhold til oppdrett generelt og fôring spesielt. For eksempel vil behovet for «autonom» (selvstyrt) fôring melde seg dersom mer eksponerte og fjerntliggende lokaliteter langt til havs tas i bruk (Bjelland et al., 2015), noe SalMar-konsernet også har tatt til orde for:

Smart Fish Farm prosjektet markerer et betydelig steg i retningen for å etablere oppdrett i det åpne hav. Det gjenstår fortsatt et betydelig arbeid i videre prosjektering før den nye store merden kan bygges og tas i bruk. Målet er å etablere enheten i det åpne hav utenfor trøndelagskysten, i sterkt værutsatte områder 20-30 nautiske mil utenfor kystlinjen (Årsrapport 2018 SalMar, s 12).

Fiskeridirektoratet har gitt sitt tilsagn på åtte utviklingstillatelser for slike havmerder, og SalMar er klare for å sette i gang med prosjektet som koster 1,5 milliarder kroner (Grindheim, 2019). Det er naturlig å se etableringen og opprustningen av nye fjernfôringssentre i lys av denne off-shore satsingen.

## **2.7 Industriell matproduksjon i komplekse dynamiske systemer**

Industrielt oppdrett møter mange av de samme utfordringer som husdyrproduksjon på land, men har i tillegg noen ekstra utfordringer som kompliserer produksjonsprosessen (Føre et al., 2018): Fôret som konsumeres av fisken er utelukkende tilført av oppdretter, noe som medfører at man blir svært avhengig av hvordan den øvrige driften legges opp og styres. I oppdrett vil fôring og andre driftsoperasjoner påvirke hele populasjonen, ikke bare individer eller mindre grupper. Antallet individer er også mye større enn det som er vanlig i andre former for husdyrproduksjon. Fisken lever dessuten i et komplekst, tredimensjonalt miljø under vann, og ytre faktorer som algeoppblomstringer eller smitte, kan utgjøre kritiske

stressfaktorer. Dette er i tillegg biologiske fenomener som er utenfor oppdretters direkte kontroll, spesielt i åpent merdoppdrett.

Til tross for et relativt høyt teknologisk nivå i næringen, er «state-of-the-art» i konvensjonelt merdbasert lakseoppdrett, som vist over, at overvåking av produksjonsprosessen og en lang rekke arbeidsoperasjoner fortsatt er manuelle, og at tolkning og beslutninger av informasjon man samler inn er erfaringsbaserte (Føre et al., 2017). I stor grad kan dette tilskrives kompleksiteten i lakseproduksjonen, både knyttet til biologiske forhold og de uforutsigbare omgivelsene laksen befinner seg. Man stoler rett og slett ikke på at teknologien er i stand til å erstatte det menneskelige skjønnet, fullt ut.

## **2.8 Oppsummering**

SalMar er en av verdens største produsenter av laks, og var tidlig ute med å etablere egne sentre for fjernfôring i Norge. Fôrsentert på Finnsnes, som utgjør caset vårt i denne oppgaven, betjener i dag alle konsernets lokaliteter i Nord-Norge. Sentraliserte fôrsentere gir nye muligheter for å samle store mengder fra data, og analysere disse med tanke på å optimalisere fôringsprosessen. På tross av mye ny teknologi er imidlertid fôring av laks en svært komplisert prosess som foregår i ustabile omgivelser, og man er fortsatt avhengig av menneskelig erfaring og skjønn for å styre fôringsprosessen og driften forøvrig.

# Kapittel 3: Teoretisk rammeverk

## 3.1 Organisasjon og organisering

Ifølge Irgens (2016) har vår oppfatning av organisasjoner endret seg mye i den relativt korte tiden organisasjons- og ledelsesfaget har eksistert. Likevel kan man fortsatt finne gamle ideer av organisasjons- og ledelsesfaget som fortsatt gjør seg sterkt gjeldende. Det strukturelle, instrumentelle perspektivet, som henter mange av sine ideer fra naturvitenskapen, er fortsatt et dominerende grunnsyn i organisasjonsfaget, skriver han (s. 17). Her ses organisasjonen på som stabile enheter i stabile omgivelser, og det antas at produktivitetsforbedringer primært kan oppnås gjennom styring, kontroll og måling.

En organisasjon kan defineres på ulike måter. En mye brukt definisjon er utformet av sosiologen Amitai Etzioni, som sier at en organisasjon er «et sosialt system som er bevisst konstruert for å realisere bestemte mål» (Etzioni, 1964). Det er i denne betydningen vi bruker begrepet i denne oppgaven. «Sosialt» betyr at organisasjoner består av mennesker som samhandler, og «system» betyr at organisasjonen er avgrenset fra omgivelsene. «Bevisst konstruert» innebærer at organisasjonen er satt sammen på en måte som av noen anses som den beste måte å organisere seg på. «Realisere bestemte mål» vil si at organisasjonen har et formål eller målsetning om å oppnå noe (Karp, 2010).

innenfor organisasjonsteorien forstås gjerne organisasjoner på to forskjellige måter; enten som et definert system, eller en tilstand, altså et substantiv, eller som en sum av aktiviteter, eller det vi kan kalle en prosess (Karp, 2010, s. 33). Det er det siste perspektivet - organisasjonen som en prosess - som er utgangspunktet for denne oppgaven.

Prosess kommer av det franske *proce* (reise), som igjen er utledet av det latinske *procedere*; «å bevege seg framover». Prosess betyr altså å være i bevegelse, å komme fra noe og bevege seg til noe i tid, for eksempel fra i dag til i morgen, eller i rom, for eksempel fra et sted til et annet. I prosessperspektivet er organisasjonen en dynamisk størrelse, og organisasjonen fremtrer gjennom de pågående prosessene som foregår innenfor og utenfor organisasjonen. Det er derfor av interesse å forklare og forstå prosessene som ligger bak organisasjonen. Perspektivet forutsetter at ingenting noen gang er avsluttet, en gang for alle. Alt er i kontinuerlig bevegelse, uten noe naturgitt start- eller endepunkt, hverken for mennesker eller

organisasjoner. Både mennesker og organisasjoner har ifølge prosesstenkningen iboende muligheter til å bli noe annet.

Et hovedpoeng innen prosesstenkningen er dermed at organisering ses på som en “åpen prosess” hvor det endelige resultatet av organiseringen ikke er gitt på forhånd. Selv om mange ting kan synes forutsigelige, og vil kunne planlegges, så vil de mest sannsynlig utvikle seg annerledes enn det som var forventet. Grunnen er at prosesser forløper slik at handlinger avstedkommer nye handlinger. Og hver handling består av et valg som avstedkommer nye handlinger, med nye valg. Jo lengre fram i tid handlingen ligger, jo større er usikkerheten (Hernes, 2016, s. 27). Vi kan forvente at noe skjer som planlagt, men må være forberedt på at det kan gå annerledes enn vi hadde forutsett. Eller som det amerikanske hardcorebandet *Hüsker dü* formulerer det i en av sine tekster: “Expectations only mean that you think you really know what’s coming next, and you don’t” (“These important years” fra albumet *Warehouse: Songs and stories*, 1987).

Et annet aspekt ved prosesstenking er at man tenker seg at prosessen skaper aktørene og ikke motsatt. “Vi er det vi gjør,” hevder Hernes (2016, s. 28), og understreker med det betydningen av handling eller praksis. Innenfor prosesstenkningen tenker man altså ikke på personer og ting som stabile enheter med iboende egenskaper, slik vi ofte er vant til å tenke oss (2016, s. 28).

## 3.2 Organisatorisk endring

Det er altså det normale at organisasjoner endrer seg, og endringene medfører endringer i struktur og arbeidsprosesser. Endringer påvirker også verdier, holdninger, normer, adferd og praksis hos de som blir involvert, ifølge prosesstenkningen. Endringene kan skje på organisasjons-, gruppe- eller individnivå, enten hver for seg eller på alle nivåer samtidig.

Store organisasjonsendringer kan skape sterk motstand, både på det personlige og det organisatoriske nivået, slik Cummings og Worley (2015) påpeker. På et personlig plan kan motstand mot endring blant ansatte være knyttet til usikkerhet for fremtiden og usikkerhet knyttet til om egne ferdigheter og erfaring fortsatt vil bli verdsatt etter en omorganisering. Motstand på organisasjonsnivå kan medføre handlinger som forsterker oppslutningen om eksisterende verdier, normer og forestillinger om hvordan ting skal gjøres, ifølge forfatterne.

Det ligger også en åpenbar politisk dimensjon i organisasjonsendringer, da slike endringer kan true maktposisjonene til enkeltpersoner eller grupper i organisasjonen, eller ved at endringene implisitt stiller spørsmålsteget ved tidligere ledelsesbeslutninger (Cummings & Worley, 2015). Ifølge professor Rune Slagstad er:

...organisasjoner (...) politiske strukturer og diskursive arenaer som reproducerer sosial rang. Ledelsesdrevne endringsinitiativ gjensker og forsterker eksisterende kontrollregimer og maktbalanser, med den konsekvens at endringer foregår på et overflatenivå, der det blir lite nytenking, og endringer forsterker det bestående (sitert i Karp, 2014, s. 120).

I tillegg til maktdimensjonen, kan dessuten organisatoriske endringer slå feil fordi de som sitter i besluttede og gjennomførende posisjoner ikke har den nødvendig kunnskap, innsikt og evne til å overskue de til dels utilsiktede følgene av endringsprosjekter, slik Karp (2014) påpeker. En motstand mot innføringen av teknologi kan dermed ha både kompetansemessige, politiske og kulturelle dimensjoner, gitt at teknologien utfordrer så vel identitet og posisjon, som kompetanse hos de ansatte.

### **3.3 Prosesser og aktører**

Å tenke organisasjon som prosess, betyr ifølge Hernes (2016) at vi tar utgangspunkt i aktørens umiddelbare omgivelser som for eksempel kollegaer, planer og verktøy.

Organisering foregår over alt og på alle aktivitetsnivåer i og utenfor organisasjoner. Alle handlinger, ord, planer og teknologi inngår i organisert aktivitet i en eller annen form.

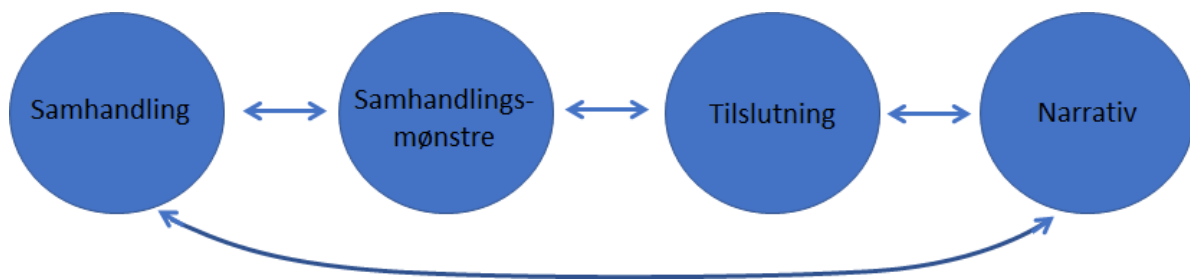
Uavhengig av hvor man er plassert i organisasjonen, er man først og fremst en del av en lokal prosess, eller rettere sagt flere parallelle lokale prosesser, og opplever bare en del av et større bilde. Arbeidsprosesser handler om å løse lokale problemer og oppgaver, men samtidig med en fornemmelse av et større bilde enn det lokale. Det er verdt å merke seg at ledelsen også handler ut fra et lokalt og begrenset bilde av organisasjonen. Uavhengig av hvor man er i organisasjonen handler man lokalt. Man forholder seg til «sin» kunnskap skapt lokalt, men med en fornemmelse av en større sammenheng (Hernes, 2016). Ifølge March (1981) er adferd løst koblet til intensjoner og handlinger i en del av organisasjonen er bare løst knyttet til handlinger i en annen del av organisasjonen. Samtidig er beslutninger i dag, løst koblet til beslutninger i morgen. Løse koblinger kan ikke unngås, og begrensninger i koordinasjon,



oppmerksomhet og kontroll er derfor begrensede faktorer i forhold å oppnå rasjonalitet i handlinger, hevder March.

### 3.4 Meningsskaping

Et viktig spørsmål innenfor prosessen er hvordan organisasjoner stabiliseres, gitt at alt alltid er i bevegelse og at aktørene har begrenset rasjonalitet; hvorfor bryter ikke systemet sammen? Innenfor den prosessorienterte delen av organisasjonsteorien, viser man i denne sammenheng ofte til den rollen *meningsskaping* spiller. Dette begrepet er særlig knyttet til Weick og boka *The social psychology of organizing* fra 1979. Her utvikler Wick et teoretisk rammeverk knyttet til den meningsskappingsprosessen som skjer i organisasjoner og som han mener bidrar til stabilisering og kontinuitet. I følge Weick omfatter meningsskaping blant annet elementene *samhandling*, *samhandlingsmønstre*, *tilslutning* og *narrativ*, som alle er innbyrdes avhengige prosesser (Figur 1). Fra et prosessperspektiv er meningsskaping en pågående og aldri avsluttet oppgave, som vist i figuren under:



Figur 2. Elementer i meningsskappingsprosessen (Hentet fra Hernes, 2016, s. 40). Piler begge veier innebærer at det er gjensidig avhengighet mellom elementene i modellen.

Når forskere fremhever betydningen av meningsskaping i organisasjoner, baserer de seg på at det er menneskers behov for å skape mening som driver handlinger (Smirchic og Morgan, 1982). Viktigheten av det meningsfulle utfordrer det konvensjonelle synet på organisasjon og ledelse, som hevder at mennesker drives av tvang, sosiale normer eller økonomiske incentiver. Det betyr ikke at disse faktorene ikke også er viktige, men i denne oppgaven er det

altså meningsskaping som styringsverktøy som vies særlig oppmerksomhet og anses som mest relevant i forhold til problemstillingene våre.

I følge Maslow (1943) søker mennesker etter en høyere mening med det de gjør. I Maslows berømte behovshierarki (populært kalt behovspyramiden) søker alle mennesker selvrealisering, som innebærer å utnytte sitt eget potensiale som menneske; «what a man can be, he must be», som Maslow formulerer det. Pyramidemodellen kan ikke forutsi menneskers handlinger, fordi mennesker er forskjellige. Men den kan hjelpe oss med å forklare menneskers adferd, ifølge Maslow. Mennesker er opptatt med å skape mening eller å forstå den verden de opererer i.

Meningsskaping er en kollektiv prosess som foregår på alle nivåer i organisasjoner. Ifølge modellen til Hernes (Figur 2), finner meningsskaping sted gjennom samhandling, som fører til nye handlinger. Samhandling utvikler seg fra individuelle handlinger, som kan være muntlige så vel som ikke-verbale: Når folk responderer på hverandres handlinger utvikles mønstre av samhandling preget av gjentakelse, som etter hvert skaper en gjensidig forpliktelse mellom aktørene i samhandlingsprosessen. Mønstre av samhandling forlenges ved at aktørene opparbeider tilslutning til selve prosessen, som, dersom de blir faste nok i formen, blir til vaner. Det skapes samtidig en forventning til mønsteret av samhandling. Å delta i et mønster av samhandling er med andre ord både en aktiv deltagelse og en handling som viser tilslutning til mønsteret. Over tid utvikler det seg noen prosesser som blir mer eller mindre selvgående og som utvikler framdrift som til enhver tid befinner seg i en stadig fremvoksende tilstand. Fremvoksende betyr her at det er i ferd med å bli til noe annet enn det den var (Hernes, 2016).

### **3.5 Betydningen av narrativ**

Et *narrativ* er ifølge Hernes: “et større bilde eller fortelling som sier noe om hva organiseringen sikter mot” (2016, s. 41). Irgens (2016) kaller dette “å utvikle felles bilder av virksomheten”. Et narrativ kan romme en retningsgivende strategi med overordnede mål og hvordan man skal komme dit. Narrativet rommer også historiene bak organiseringen; hvor man kommer fra, hva som er viktige hendelser i fortiden, hva man har hatt som suksess, og hva man ikke har hatt suksess med, og hva som har vært lærerike hendelser og perioder.

I følge Czarniawska (1997) er narrativet gjennomgripende for organiseringsprosesser, og gir spesiell mening knyttet til organisasjonen. I tillegg er narrativet nødvendig for organisering fordi det gir mening til handling for den enkelte og kollektivet. Et narrativ hjelper et individ å se meningen med sin handling i forhold til det fellesskapet individet hører hjemme i (Hernes, 2016). Når et individ handler i samsvar med narrativet opplever man å være en del av et større fellesskap. Narrativet skapes og gjenskapes gjennom samhandling, slik at den overordnede fortellingen holdes levende.

Narrativet krever tilslutning samtidig som tilslutningsprosesser selv påvirker narrativet (se figur 2). Begrepet tilslutning viser til handlinger som knytter aktørene i organisasjonen og deres handlinger til det gjeldende narrativ. Tilslutning er ikke det samme som enighet, og skiller seg enighet ved at det består av aktive handlinger. Tilslutning utelukker på ingen måte enighet, men enighet forutsettes ikke. Konkret kan handlingsdrevet tilslutning være både i form av ord og tale, så vel som handlinger. Tilslutning kan for eksempel vises med støttende oppførsel som signaliserer at man både støtter forslaget og ønsker at det videreutvikles og videreføres.

Å skape felles bilder er ikke arbeid som gjøres en gang for alle, men er en kontinuerlig prosess som handler om «hvordan vi ønsker å ha det her hos oss» (Irgens, 2016, s. 71). Dette kan sies å representere en institusjonaliseringsprosess hvor ledelsen gjennom det Selznick (1957) kalte å utøve et institusjonelt lederskap: på den ene siden bygge ønskerverdige verdier og kompetanse i organisasjonen, samtidig som organisasjonens hensikter og målsetning tydelig klargjøres. Noen vil hevde at dette kan gå over i manipulasjon. Det er derfor viktig at toppledelsen selv lever som de lærer, «walk the talk», slik at det ikke oppstår åpenbare sprik mellom hva lederne selv gir uttrykk for og hva de gjør i praksis.

Felles bilder kan få ekstra stor betydning i organisasjoner som opplever stor grad av endring (Irgens, 2016, s. 71). Ifølge Irgens «er det ikke formelle beslutninger eller styringsdokumenter som er viktigst, men prosessene av meningskapning der disse blir mottatt og fortolket av de ansatte. Det er da de virkelig avgjørende beslutningene tas» (Irgens, 2016).

### **3.6 Meningsledelse**

I artikkelen “Leadership. The management of meaning” fra 1982, lanserte Smircich og Morgan begrepet meningsledelse for første gang. Organisering dreier seg først og fremst om å definere meningen med det som gjøres, skrev de. Lederen spiller en viktig rolle i å legge

forholdene til rette i den kollektive meningsskapingprosessen. Det er de personene som er sentrale i å definere meningen på en sånn måte at det skapes grunnlag for felles handling, som etter hvert vil framtre som ledere, uavhengig om man har en formell lederrolle eller ikke (Smircich og Morgan, 1982). Det er ikke nok for ledelsen å beslutte hvordan ting skal være, og så forvente at det blir slik. Grunnen er ifølge disse forfatterne at også ledelsens handlinger er lokalt forankret. For å fylle dette “gapet” er det derfor viktig for ledelsen å skape en innramming for meningsskapingen. Ifølge Hernes (2016) er innrammingen de viktige områder ledelsen kan ta i bruk i meningsskapingprosessen, herunder elementene lederskap, fortellinger og materialitet.

*Lederskap*, i denne sammenheng, er en direkte form for innramming av meningsskaping og består av den enkelte leders evne til å skape mening gjennom samhandling og tilslutning til narrativet (Hernes, 2016, s. 60). Dette har med lederes personlig egenskaper å gjøre, så som evnen til å kommunisere, lytte, skape tillit, løse konflikter og være teamleder.

*Materialitet* viser til det som på ulike måter bidrar til å stabilisere relasjoner mellom aktører i organisasjoner (Hernes, 2016, s. 64) og kan være skrevne innramminger, for eksempel planer, standarder, regelverk, manualer og bedriftspresentasjoner og kontrakter, eller kontorer og teknologi. Ved hjelp av disse tingene eller artefaktene, regulerer materialitet meningsskapingen og styrer meningsskapingprosessen. Materialitet kan også være mobiliserende og gi prosesser energi og retning for eksempel gjennom bevisst bruk av design, slik vi finner det i tydelige, designbaserte firmaer som Apple. Materialiteter kan i samarbeid mellom mennesker motivere, muliggjøre samarbeid på tvers av grenser mellom grupper, og skape nødvendig infrastruktur som gjør samarbeid mulig. Materialitet kan også gi nytt fokus for samhandling og lede til nye samhandlingsmønstre (Hernes, 2016).

*Fortellinger* er alle de små utvekslingene av erfaringer, forklaringer og opplevelser som inngår i meningsskapingen (Hernes, 2016). Til forskjell for narrativet, som sier noe om hvorfor vi gjør ting, sier fortellingene noe om hva vi faktisk gjør. Fortellinger er det meningsskapende element som utgjør kommunikasjon, og som er med på å skape et større bilde. Ifølge Hernes (2016) dreier det å lede meningsskaping seg om å skape sammenheng mellom alle de små fortellingene som sirkulerer i organisasjonen («connecting the dots») og rette de mot den overordnede metafortellingen eller narrativet.

### 3.7 Innramming og overløp

Innramming brukes ofte sammen med termen *overløp*, som viser til at prosesser forløper annerledes enn det som var intensjonen bak innrammingen. I prosessperspektivet er overløp en uunngåelig konsekvens av organisering og samtidig en ressurs. Ikke-intenderte konsekvenser av innrammingen trenger ikke være negativt, men kan brukes aktivt i den videre innrammingen av meningsskapingsprosessen. Å lede vil alltid være preget av en viss grad av uforutsigbarhet. Tilslutningen til det sosiale kan være sterkere enn antatt, og mange konkurrerende rammer er ofte i spill samtidig. Det kan også skje at lederen selv har et feilaktig bilde av realitetene, f.eks. ved at det som virket tidligere ikke virker lengre.

I en kjent studie av kopimaskinreparatører beskrev Orr (1996) hvordan deres fortolkninger av arbeidsoppgavene var mye mer komplekse enn det fremstillinger i skjematiske manualer tilsa. Han tolket dette som at praktikerne ikke tilla disse manualene særlig vekt for å løse arbeidsoppgavene. I stedet handlet de ut i fra erfaring og intuisjon basert på en kombinasjon av muntlige historier og teknisk informasjon, som dannet deres «lokale» narrativ for gruppen. Det betydde ikke at manualer, i dette tilfellet laget for å standardisere reparasjoner av kopimaskiner, ikke ble brukt, men de ble ifølge Orr ikke sett på som de viktigste ressursene. De ble gjerne tatt i bruk dersom de sto fast eller det var behov for å legitimere en valgt løsning. Med andre ord var tilslutningen til materialiteten manualen representerte preget av overløp. Det var i det indre liv blant reparatørene i arbeidsfellesskapet at fortellinger sirkulerte og gjorde arbeidet meningsfullt. Det var disse fortellingene, og ikke manualene, som bidro til å opprettholde kontroll og forståelse av oppgaven. Det sentrale var å få jobben gjort, og erfaring, intuisjon og improvisasjon var de viktigste elementene i dette (Orr, 1996).

### 3.8 Taus kunnskap

Det Orr beskrev som erfaring og intuisjon, knytter an til Polanyis (1966) begrep om taus kunnskap, som vil behandles senere i oppgaven. Selv om Polanyi i liten grad selv brukte begrepet, er det uløselig knyttet til hans navn (Westeren, 2013). En sentral sentens hos Polanyi er at vi vet mer enn vi kan uttrykke – «we know more than we can tell». Dette viser ifølge Polanyi til den erfaringsbaserte kunnskapen eller vitenen om hvordan arbeidsoppgaver skal løses. Dette er en type kunnskap som ikke kan uttrykkes gjennom språket, og som er

ervert gjennom praksis. Den er altså knyttet til en bestemt type gjøremål og den er personlig, selv om den som oftest er et resultat av læring og samhandling i et større arbeidsfellesskap.

I etterkant av Polanyis arbeider har det vært gjort mye forskning på taus kunnskap, uten at det hersker enighet om hva taus kunnskap dypest sett er. Argyris (1999) har blant annet vært opptatt av at taus kunnskap kan brukes for å utvikle noe nytt, men at taus kunnskap også virke konserverende i forhold til nytenkning (Western, 2013, s. 70). Det er særlig denne dimensjonen ved taus kunnskap som berøres i vår analysedel, uten at vi vil gå nærmere inn på diskusjonen av de ulike dimensjonene knyttet til taus kunnskap-begrepet.

### **3.9 Teknologi og praksis i et prosessperspektiv**

Teknologi har tradisjonelt vært sett på som et verktøy som mennesker, grupper eller organisasjoner bruker for å øke produktiviteten i arbeidet og kvaliteten på produktene de produserer. Her ligger det en antagelse om at aktører først har et mål og en strategi, og at de så velger og tar i bruk de verktøy som er best egnet for å nå de målene som de har satt seg.

I prosessperspektivet ses teknologi (eller materialitet som det kalles i prosesstermer) og menneskelig handling som sammenvevde systemer: Selv om vi kan skille mellom teknologi og mennesker, blir skillet mer og mer uklart når vi går tettere inn på det som skjer. Med dette rettes oppmerksomheten på mikrosituasjoner. I mange arbeidsfellesskaper har ikke aktørene bare samme type yrke, og gjør lignende oppgaver, men teknologien er uløselig knyttet til deres praksis. Praksisbasert teknologiforskning i denne tradisjonen ser på hvordan teknologi og det sosiale liv “folder seg inn i hverandre”, slik det gjerne formuleres innenfor såkalt aktør-nettverksteori (ANT), som i de senere år har brakt nye perspektiver på teknologi og det sosiale. I vår sammenheng er vi særlig opptatt av hvordan teknologi fungerer som en innramming for meningsskapning og organisering.

### **3.10 Oppdrett som en kompleks dynamisk prosess**

Irgens (2016) bringer i sin bok *Dynamiske og lærende organisasjoner – ledelse og utvikling i et arbeidsliv i endring* inn perspektiver som etter vår mening kan være spesielt nyttige for å forklare utfordringene for driftsorganisasjoner innen moderne fiskeoppdrett. Ifølge Irgens er

det ikke stabilitet og oversikt som preger den moderne verden, men kompleksitet. Med referanse til Wheatley (1992) skriver han at det dominerende instrumentelle synet på organisasjon og ledelse er en arv fra naturvitenskapene, som tradisjonelt har vært opptatt av orden og lineære sammenhenger. For å forstå kompleksitet må man imidlertid forskyve oppmerksomheten fra enkeltobjekter til relasjoner. Verden består av sammenvevde mønstre, ikke løsrevne objekter, ifølge Wheatley, som er en sentral talskvinne for et systemisk og prosessuelt syn på verden. Organisasjoner må forstås som komplekse prosesser i kontinuerlig bevegelse. Hyppige endringer skaper problemer med å registrere, tolke og bearbeide informasjon, og skaper problemer for prediksjon og planlegging. Man opplever dynamikk og kompleksitet på samme tid, og usikkerhet er et fremtredende kjennetegn ved virksomheten. Slike systemer kjennetegnes av at de det ikke bare er stor detaljkompleksitet, men at systemene endrer seg samtidig med at vi forsøker å forstå hva som skjer (Irgens, 2016).

I følge Weick og Sutcliff (2001) kjennetegnes god praksis under usikkerhet av; aktpågivenhet for feil, uvilje mot å foreta enkle fortolkninger, påpasselighet i forbindelse med arbeidsoperasjoner, vekt på tilpasning og respekt for ekspertise. Under usikkerhet må vi ikke være bundet av "tatt-for-gitte" måter å tenke organisasjon og ledelse på; organisasjonen må være dynamisk. Problemet kan imidlertid være, slik Tsoukas og Chia (2002) påpeker, at en antagelse om stabilitet, rutiner og orden tas for gitt. Lederens diagnostiske evne er viktig, og lederen trenger å se hvordan såkalte praksissoner endrer seg; når forholdene preges av stabilitet, når diskontinuitet er en del av betingelsene, og når og hvordan de ulike betingelsene samspiller til samme tid.

Noen organisasjoner opplever større grad av stabilitet enn andre, og graden av usikkerhet og dynamikk innad organisasjoner varierer. I organisasjoner er det ifølge Schön (1983) unike praksissoner, der arbeidet i liten grad kan utføres ved hjelp av standardiserte metoder, og der improvisasjon, læring og kontinuerlig tilpasning blir nødvendig, og noen mer repetitive soner med stor grad av forutsigbarhet, der arbeidet i større grad kan standardiseres og baseres på prosedyrer. I havbrukssammenheng vil for eksempel graden av usikkerhet og dynamikk være langt større ute på en produksjonslokalitet, enn ved slaktelinja på et slakteri.

Dette bringer oss over til neste teoribolk, som berører normer og verdier for hvordan arbeidet i organisasjoner skal utføres. Felles for begge praksissonene nevnt over, er de preges av til dels ulike oppfatninger av «slik gjør vi det her» I faglitteraturen refereres dette til som organisasjonens eller den enkelte praksinsonens *kultur*.

### 3.11 Organisasjonskultur som forskningsfelt

Innenfor organisasjonsforskningen er det i dag bred enighet om at kulturen har en avgjørende betydning for den langvarige ytelsen og effektiviteten i organisasjoner (se bl.a. Cameron og Quinn 2013, Hernes, 2016 og Gotvassli, 2015). Peters og Waterman ble med utgivelsen *In search of excellence* (1984) retningsgivende for forskningen på kulturens betydning for organisasjoners suksess. De bygde igjen på Philip Selznick (1957) som hadde beskrevet de sterke kulturene man finner hos blant andre politiske aktivister og i militære avdelinger. I følge Selznick kunne kulturen forklare hvordan og hvorfor spesifikke mønstre for samhandling over tid blir tatt for gitt. Han forklarte dette med at atferd innenfor visse grupper blir «gjennomsyret av verdier som forbigår kravene til den faktiske oppgaveløsning» (her sitert fra Hernes, 2016, s. 128). Peters og Waterman tok opp denne tråden og hevdet at de verdiene Selznick hadde beskrevet kunne ansees som krefter alle organisasjoner kunne benytte seg av for å prestere bedre. Det var følgelig vel så viktig for organisasjoner å utvikle ønskede kulturtrekk, som å gjennomføre omfattende analyser knyttet til oppgaveløsning (Hernes, 2016, s. 128). Kulturperspektivet ga ifølge Peters og Waterman ledelsen muligheten til å forstå hva som skjer, og hvorfor noe skjer i organisasjoner, samtidig som ledere ved å bruke kulturen aktivt selv kunne blir samlende symboler ved å skape mening for de ansatte, slik vi har vært inne på over (Gotvassli, 2015, s. 129). Peters og Watermans ble på denne måten et viktig referansepunkt for senere verdibaserte ledelsesteorier, som dreide fokuset vekk fra hierarkiske og strukturelle perspektiver på organisasjoner, og over på verdier, normer og kultur.

### 3.12 Scheins kulturmodell

Edgar Schein ble en sentral viderefører av dette normative og verdibaserte perspektivet. I følge Schein tilsvarte organisasjonskultur det mønsteret av normer og verdier som finnes i en organisasjon. Dette mønsteret skaper en felles forståelse for hvordan man skal oppfatte, tenke og føle på innenfor kulturen. I det følgende vil legge Scheins definisjon av organisasjonskultur til grunn. Dette skal da forstås som det:

mønsteret av grunnleggende antakelser som en gruppe kommer frem til, oppdager eller utvikler etter hvert som de lærer seg å mestre sine problemer med ytre tilpasning



og indre integrasjon. og som har fungert lenge nok til å bli betraktet som holdbart, og derfor læres bort til nye medlemmer som den riktige måten å oppfatte, tenke og føle på overfor disse problemene (Schein, 1987, s. 6)

I boken *Organisasjonskultur og ledelse* (1987), som sitatet over er hentet fra, utviklet Schein en modell som gjenspeiler det han hevdet var de ulike lagene eller nivåene i en slik organisasjonskultur. Det eneste synlige nivået for organisasjonskultur var ifølge Schein det han kalte *observerbare artefakter*, som tilsvarer det man kan se med det blotte øye når man studerer en organisasjon, i form av symboler eller fysiske gjenstander. Eksempelvis kan Apples minimalistiske design si noe om Apples kultur og måte å tenke på.

På lignende vis kan organisasjonskulturen uttrykkes gjennom symboler, i form av ord og konsepter. Schein tenkte i denne sammenheng på hvordan måten bruken av ord uttrykker hvordan organisasjonen oppfatter og beskriver omgivelsene, og at dette sier noe om organisasjonens kultur. Det neste nivået i Scheins organisasjonsmodell består av *verdier og normer*. Det er disse som påvirker hva organisasjonsmedlemmene gjør og hvordan de gjør det. Verdiene skapes gjennom samhandling, og markerer hva som er akseptable og uakseptable handlinger og atferdsformer. Det dypeste nivået av organisasjonskulturen kalte Schein *grunnleggende antakelser*. Disse viser til oppfatninger som ikke trenger å være organisasjonsspesifikke, men som uttrykker basale overbevisninger om hvordan verden er skrudd sammen og fungerer. Samtidig som denne type antakelser påvirker organisasjoner i stor grad, kan de være vanskelig å endre fordi de er innlært over mange år og eksisterer uavhengig av den enkelte organisasjon. Denne tredelte modellen fikk, i likhet med Peters og Watermans arbeider, stor innvirkning på organisasjonsfaget.

### **3.13 Dynamiske kulturmodeller**

Scheins modell ble imidlertid også raskt gjenstand for kritikk. Majken Schultz (1990) hevdet eksempelvis at modellen fremsto som funksjonalistisk, og var særlig kritisk til at Schein fremstilte kultur som noe organisasjoner *har* og som kan implementeres og ledes fra toppen. Hennes alternativ var å se på kultur fra et symbolsk perspektiv, der kultur er «pågående prosesser av meningsskaping». Kulturen er limet som gir mening til det sosiale og som kan

uttrykkes i forskjellige former. Langs samme spor hevder Linda Smirich (1983) at kultur er forankret i rutinepregede prosesser og tradisjoner, og fremstår som et «nett» av mening som kontinuerlig skapes og gir mening til organisasjonens artefakter, hendelser og handlinger (Hernes, 2016, s. 130). En annen nestor innenfor studiet av organisasjonskultur, Joanne Martin (2002), hevder på sin side at kultur er mangfoldig og at det kan finnes flere parallelle underkulturer i en organisasjon. Kulturen, som en kilde til meningsskaping, varierer ifølge Martin utifra hvor i organisasjonshierarkiet man befinner seg. Organisasjonskultur innenfor dette perspektivet er dermed ikke noe som kan styres eller ledes, selv om det - til en viss grad - kan dyrkes og påvirkes fra ledelsen. Felles for alle disse forskerne er at kultur antas å spre seg som et nettverk i organisasjonen, fremfor at det påtvinges på hierarkisk vis nedover i avdelingene. Dessuten vil kulturen alltid være skapt lokalt, i hver enkelt organisasjon, hevder de.

Richard Sennet er en sosiolog som også har hatt stor innflytelse på forskningen på kulturens betydning i organisasjoner, og som vi vil trekke vekslers på i denne oppgaven. Han har særlig vært opptatt av hva som skjer med menneskers identitet og selvfølelse når både samfunnet og organisasjoner endres i retning av kortsiktighet, fleksibilitet og stadige omstillinger. Han er i denne sammenheng særlig kjent for bøker som *The Corrosion of Character - The Personal Consequences Of Work In the New Capitalism* fra 2000 og *The Culture of the New Capitalism* fra 2006. Vi vil i analysen særlig trekke vekslers på det han skriver om ansattes lojalitet, som han beskriver som «sosial kapital» bedrifter kan nyttiggjøre seg.

### **3.14 Prosessperspektivet på kultur**

Hernes (2016) tar i sitt prosessperspektiv på organisering opp i seg elementer fra alle de ovennevnte bidragene til forskningen på organisasjonskultur; meningsskaping er alltid lokalt forankret, skriver han, det er handlingsbasert, utvikler seg kontinuerlig, og er mangfoldig. Han er samtidig kritisk til antagelsen om at organisasjonskulturen styres av dypt forankrede verdier eller det Schein kaller *grunnleggende antagelser*, som gjelder for hele organisasjonen. Han hevder dessuten at organisasjoner består av ulike typer prosesser som koples sammen på uforutsigbare måter og at ledere handler gjennom disse prosessene, framfor at de styrer dem (2016, s. 131).

Forskjellen mellom et «funksjonalistisk» og enhetlig syn på kultur, slik vi finner det hos Schein, og det mer dynamiske og mangfoldige synet på kultur, slik det fremstilles i senere forskning og prosessenkning, blir spesielt tydelig i spørsmålet om endring og stabilitet i organisasjoner (Hernes, 2016). Anvender man Scheins modell for organisasjonskultur, innebærer endring av organisasjonskultur i prinsippet en alt-eller-ingenting-tilnærming: Kultur består da av sterke krefter som må overvinnnes for at endring skal finne sted og for at en ny «likevekt» kan opprettes. Det vil, slik Hernes (2016) formulerer det, «finnes motkrefter og medkrefter i en forandringsprosess, og prosessen vil realiseres avhengig av balansen mellom de to» (s. 132).

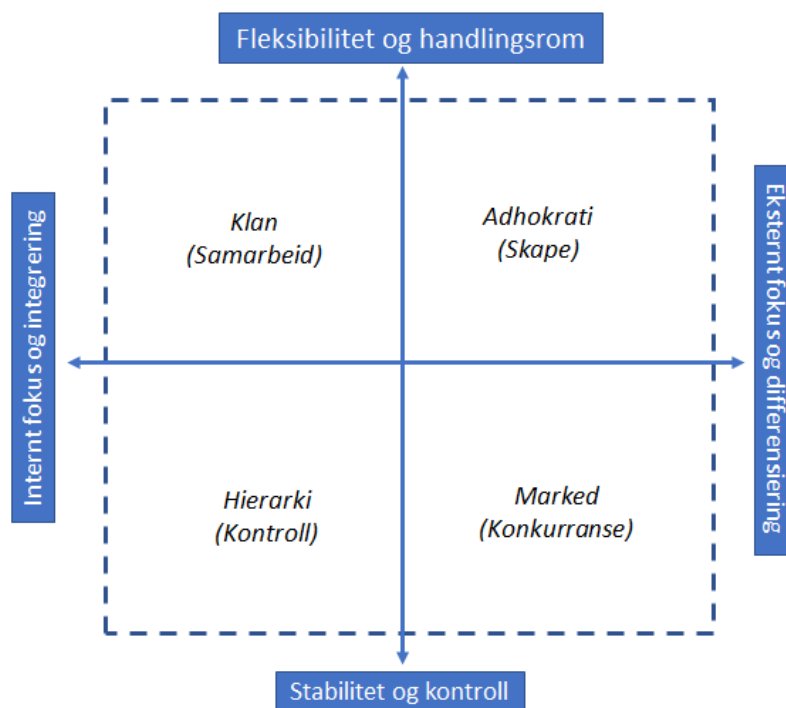
Anlegger man et prosessperspektiv på kulturendring, handler derimot endring av organisasjonskultur i større grad om skrittvis og mer begrensede justeringer. Samtidig som den daglige driften i organisasjonen går sin gang, dukker det stadig opp nye faktorer som innebærer tilpasninger og justeringer, og som tilsier at ansattes forståelse av, og syn på, virksomheten kan endre seg. Det blir da et definisjonsspørsmål om man kan snakke om at det da også har skjedd en kulturendring. Hernes går imidlertid langt i å hevde at det er nettopp endring av kultur som finner sted, om enn i beskjeden grad, så lenge man ser på kultur som pågående meningsskaping (2016, s. 132).

### 3.15 Ulike kulturtyper

*OCAI – Organizational Culture Assessment Instrument*, er trolig det mest brukte vurderingsverktøyet for å avdekke ulike typer kulturer i organisasjoner. OCAI ble utviklet av Kim Cameron og Robert E. Quinn og måler seks viktige dimensjoner av organisasjonskultur. Ved hjelp av dette verktøyet kan man altså tegne et bilde av hvordan organisasjonen fungerer og verdiene som kjennetegner den (Cameron og Quinn, 2013).

OCAI verktøyet har sin rot i det såkalte *rammeverket for konkurrerende verdier* (Competing Values Framework), som er en teoretisk modell for vurderingen av organisasjonskultur. Dette rammeverket, som var basert på en lang rekke empiriske studier utført av andre forskere, ble opprinnelig utviklet av Quinn og Rohrbaugh (1983) for å angi noen generelle hovedkriterier for organisatorisk effektivitet. Etter en omfattende analyseprosess sto Quinn og Rohrbaugh igjen med to hoveddimensjoner knyttet til kultur. Den ene dimensjonen angir

effektivitetskriterier som går på fleksibilitet og skjønn (handlingsrom), kontra verdier som vektlegger stabilitet, orden og kontroll. Den andre dimensjonen vektlegger graden av intern orientering, integrering og samarbeid på den ene side, og kriterier som vektlegger ekstern orientering i form av differensiering og rivalisering, på den andre. De to dimensjonene, markert med en vertikal og en horisontal akse, danner til sammen fire deler eller klynger, som angir fire idealtypiske kulturtyper, som vist i figuren under:



Figur 3. Figuren viser det Cameron og Quinn definerte som motstridende krefter eller konkurrerende verdier i organisasjoner. Utgangspunktet deres er at organisasjonskultur kan måles gjennom kvantitative undersøkelser (eksempelvis ved bruk av OCAI verktøyet) og at den endrer seg over tid. (Hentet fra Cameron og Quinn (2013). *Identifisering og endring av organisasjonskultur*, s. 40, Cappelen Damm Akademisk).

Som vist betegnes de fire idealtypiske organisasjonskulturene som henholdsvis *klan*, *hierarki*, *adhokrati* og *marked*. Presentasjon av disse ulike kulturtypene under, er basert på Cameron og Quinns (2013) framstilling:

*Klan* – (*samarbeids-*)kulturen har fellestrekk med en familieorganisasjon, slik vestlige organisasjonsforskere på 1960-tallet fant var typisk for japanske bedrifter. Samhørighet,

deltakelse, teamarbeid og en sterk vi-følelse gjennomsyrrer denne type kulturer. Det antas at virksomheten profiterer på å utvikle de ansatte og man er opptatt av å skape lojalitet gjennom et motiverende, omsorgsfullt og myndiggjørende arbeidsmiljø.

*Hierarki- (kontroll-)kulturen* er basert på Webers byråkrati-teori, der han blant fremhevet kjennetegn som regler, spesialisering, elitestyre, hierarki, særeie, mangel på personlighet og ansvarlighet. Dette er trekk som også kjennetegner bedrifter preget av hierarkisk ledelse, fokus på interne forhold og standardiserte arbeidsoppgaver, slik vi finner det i McDonalds, store bilfirmaer eller i offentlige etater. Formelle regler og prosedyrer holder organisasjonen sammen og det langsiktige målet til organisasjonen er stabilitet, forutsigbarhet og effektivitet.

*Markeds- (konkurrans-)kulturen* er også opptatt av stabilitet og kontroll, men på en annen måte enn hierarki-kulturen. Her er det særlig fokuset på transaksjonskostnader som ansees som avgjørende for organisasjonens effektivitet. Ledelsen er særlig opptatt av å gjennomføre transaksjoner med eksterne aktører som leverandører, lisensinnehavere og reguleringsorganer for å skape konkurransefortrinn. Økonomisk lønnsomhet, målutvidelser og markedsandeler er hovedmålene for organisasjonen, og midlene for å oppnå dette antas å være konkurransevne og produktivitet.

*Adhokrati- (skape-)kulturen* preges av en tro på at kontinuerlig innovasjon er nøkkelen til fremtidig suksess. Ledelsens oppgave blir dermed å legge til rette for entreprenørskap og kreativitet. Som navnet tilsier preges denne type kulturer av en viss form for midlertidighet, fordi organisasjonen fort kan omforme seg når omstendighetene endrer seg eller ny teknologi kommer på banen. Det legges stor vekt på individualisme, og å se framover, og organisasjonsmedlemmene blir gjerne involvert i så vel produktutvikling, som kunderelasjoner og utprøvinger av nytt utstyr. Typisk for denne kulturer er også at de kan oppstå som subkulturer i organisasjoner som ellers preges av en annen kulturtype.

### **3.16 Samstemthet og samspill i organisasjoner**

De ulike kulturtypene nevnt over sammenfaller delvis med det Goffee og Jones (1996) kulturtypologi, som også har fått et stort gjennomslag i organisasjonsforskningen. Disse forfatterne er særlig opptatt av hva som bidrar til prestasjonsorientering i organisasjoner, og peker særlig

på betydningen av kategoriene *samspill* og *samstemthet*. *Samspill* viser til nærheten til kollegaer og relasjoner preget av høy toleranse for å luften nye ideer. *Samstemthet* er knyttet til faktorer som gir arbeidsprosessene retning. Man må ha felles visjoner, mål og enighet om fremgangsmåter, samtidig som man deler en oppfatning om at alle tjener på samarbeid. Kombinerer man disse hoveddimensjonene, kan man, ifølge Goffee og Jones, utpense fire forskjellige hovedtyper av organisasjonskulturer, avhengig av hvordan de to dimensjonene spiller sammen. De kaller disse for henholdsvis *nettverkskultur*, *ensidig målrettet kultur*, *fragmentert kultur* og *felleskapskultur*.

*Nettverkskulturer* er preget av mye utveksling av ideer og sosialt samspill og det er gjerne uklare skiller mellom arbeid og fritid. Lojalitet, toleranse og sterke, personlige relasjoner kan imidlertid gjøre det vanskelig å stille klare krav til ytelse og dermed påvirke effektiviteten negativt. Dette sammenfaller med typiske trekk i klankulturen.

*Ensidig målrettede kulturer* er preget av en enhetlig, kollektiv målorientering. Det er klare skiller mellom arbeid og sosialt liv, store krav til ytelse og liten toleranse for dårlig arbeid og unnasluntring. I slike organisasjoner vil medarbeidere kunne arbeide mot gitte felles mål, uten at det nødvendigvis er behov for utstrakt samhandling, slik vi finner eksempler på i standardiserte produksjonsbedrifter. Trekk fra både markeds-kulturen og hieraki-kulturen kan gjenkjennes her.

*Fragmenterte kulturer* er preget av lite samspill og også lite samstemthet. Medarbeidere er bare i begrenset grad opptatt av organisasjonsmål og kollegaers arbeidsinnsats. Resultater avhenger da i stor grad av individuelle ytelser som kan produseres og måles uavhengig av andre. Forskningsinstitusjoner eller visse mediebedrifter kan være typiske eksempler på slike kulturer, der det er individuell innsats og originalitet som gjerne fremheves. Her kan trekk fra adhokratiet kjennes igjen, ikke minst om man fokuserer på teamnivå og ser hvordan enkelte subkulturer kan operere delvis uavhengig av den øvrige organisasjonen.

*Felleskapskulturer* framviser på sin side en høy grad av både samspill og samstemthet: Ansattes samarbeidsfølelse og kreativitet virker sammen med en kollektiv bevissthet om felles mål. Medarbeidere identifiserer seg sterkt med bedriften og de har en utpreget fellesskapsfølelse. De jobber tett, sammen og deler visjoner og målsettinger. Her finner vi tydelige avtrykk fra det vi over skrev om typiske klankulturer og adhokratier.

### 3.17 Prestasjonskulturer

Andersen og Sæther (2002 og 2008) er to av mange organisasjonsforskere som har latt seg inspirere av Goffee og Jones kulturtypologi, og da særlig av det disse skriver om *felleskapskulturer*. Andersen og Sæther kaller denne type kulturer for *prestasjonskulturer* (2002). De hevder at slike kulturer kjennetegner organisasjoner som evner å utvikle kompetansen hos den enkelte ansatte samtidig som ledelsen klarer å mobilisere den samlede kompetansen i organisasjonen mot felles mål. De er mindre opptatt av rekrutteringssiden eller organisasjonsstrukturer i seg selv. Det sentrale siktemålet for ledelsen, skriver de, bør i stedet være å utvikle nettopp en *prestasjonskultur* ved å dyktiggjøre de ansatte – «vanlige folk» - som allerede er i bedriften. Prestasjonskulturen kan nemlig bidra til å vitalisere og motivere disse, samtidig som den gir: «...aktiviteter retning og får medarbeidere til å yte utover det man med rimelighet kan forvente og forlange.» Prestasjon i denne type kulturer, skriver de, skal forstås som:

...kollektivets evne til å mobilisere individuell kunnskap i team og kjerneprosesser, videreutvikle kompetanse, institusjonalisere kunnskap i organisasjonens felles normer og forståelse og sette fokus på verdiskaping i forhold til kunder, eiere og ansatte (Andersen og Sæther, 2002, s. 7).

Som vi ser er forfatterne opptatt av prestasjoner skapes gjennom fellesskapets evne til å få det beste ut av hver enkelt medarbeider, slik at de vil «yte utover det man med rimelighet kan forlange og forvente». Ledere er instrumentelle i å sette premisser for, og utvikle, organisasjonskulturen gjennom å skape en forståelse av hvordan ansatte i fellesskap skal bidra til å nå oppsatte mål. «Kilden til suksess», skriver de, «er utvikling, organisering og mobilisering av de samlede menneskelige ressurser for å oppnå innovasjon og fleksible løsninger» (2008, s. 2).

Samtidig som Andersen og Sæther (2008) trekker veksler på Goffee og Jones teori om *samspill* og *samstemthet* som nøkkelkomponenter i en prestasjonskultur, peker de også på det de hevder er nødvendige tilleggskrav i moderne kunnskapsbedrifter. For det første må det legges til rette for det Schein omtalte som en sterk «learning culture» eller læringskultur på norsk. Innenfor enhver kultur kan vi skille analytisk mellom ulike delkulturer, for eksempel en ledelseskultur, en arbeidskultur og en læringskultur. Til sammen utgjør de ulike delkulturene den totale organisasjonskulturen. Innholdet i læringskulturen må ifølge Andersen

og Sæther være knyttet til høye ambisjoner om innovasjon og nyskaping, ikke minst i forhold til å ta bruk nye teknologiske løsninger. Kulturen må derfor være basert på det Schein kaller «...assumptions that can be stable and thus function as a culture and yet encourage and allow for perpetual learning and change» (Schein (1992), her sitert fra Andersen og Sæther, 2008, s. 4). Læring og endring har i denne sammenheng altså både en intern og en ekstern dimensjon: Samtidig som organisasjonen må utvikle sine interne ressurser best mulig, må den også utnytte tilgjengelige ressurser utenfor virksomheten i sin egen kjernevirksomhet.

I tillegg til å utvikle en læringskultur, må ledelsen også sørge for å utvikle, pleie og synliggjøre kulturen og sørge for at denne preger organisasjonen i alle ledd. Dette er ikke minst viktig når omgivelsene endrer seg og nye teknologiske løsninger blir tilgjengelig. En nøkkelfaktor i denne sammenheng er å sørge for at separate subkulturer i en organisasjon ikke får utvikle seg løsrevet fra hovedkulturen. Kulturen må gi rom for det Andersen og Sæther (2008) kaller «distribuert ledelse og selvorganisering», men den samlede organisasjonskulturen må også være et viktig fokus for ledere på alle nivåer. Klarer man å møte begge disse forutsetningene, kan vi ifølge Andersen og Sæther snakke om *felleskapskulturer som prestasjonskulturer* (2008, s. 4). For å komme dit må man imidlertid sørge for at medarbeiderne involveres i organisasjonens ulike strategiutviklingsprosesser. Forankring av visjon, strategi, mål og enighet om kritiske suksessfaktorer er essensielt for at prestasjonskulturen kan sette seg og faktisk virke mobiliserende. Andre viktige faktorer er konstruktive tilbakemeldinger, riktig valg av styringsverktøy, fortløpende evalueringer og bevisstheten om å løfte i flokk (Andersen og Sæther, 2008). Til syvende og sist handler det fra et ledelsesperspektiv om å skape betingelser som bidrar til å skape motivasjon, slik at de ansatte kan prestere best mulig.

### **3.18 Betydningen av et godt mestringsklima**

Som Stensbøl og Tvedt (2018) skriver opplever de fleste organisasjoner at økt konkurranse og endrede omgivelser fører til at det kreves stadig mer av de ansatte. Dersom virksomheter skal fortsette å prestere på et høyt nivå, må de ansatte motiveres til stadig å forbedre seg – og gjerne få gjort mer på kortere tid. Ofte vil ansatte selv kunne etterlyse rammevilkår og ressurser som gjør dem i stand til å yte bedre. Dersom ledelsen ikke klarer å legge til rette for denne type påfyll, kan de på sikt pådra til demotiverte arbeidstakere. Innenfor



forskningslitteraturen handler denne problemstillingen om å skape et optimalt arbeidsklima for medarbeiderne.

Nerstad (2016) har i sin forskning særlig vært opptatt av muligheten for å skape et *motivasjonsklima* som kan bidra til fremme gode prestasjoner, arbeidsglede og jobbgasjement. Hun skiller mellom to hovedformer for et slikt klima. Det ene er et *prestasjonsklima* preget av resultatfokus, intern konkurranse og fremheving av enerne. Det andre er et *mestringsklima*, som motiverer til selvutvikling, oppgavemestring og samarbeid.

I motsetning til *prestasjonsklimaet* legger man i organisasjoner preget av et *mestringsklima* større vekt på den enkeltes utvikling, uten å sammenligne arbeidstakere med hverandre. Og det er dette sistnevnte klimaet hun, og en rekke andre organisasjonsforskere (se bl.a. Coleman, 2014, Gotvassli, 2015, Stensbøl og Tvedt, 2018), mener må ligge til grunn for å skape optimale rammebetingelser for gode prestasjoner. Hun konkluderer med at støtte fra ledelsen og opplevelsen av å ha gode trenings-, utviklings-, og karrieremuligheter fremstår som helt essensielle faktorer. Med bakgrunn i forskning på idrett og pedagogikk peker hun blant annet på betydningen av meningsfylte arbeidsoppgaver med tilstrekkelig variasjon, kreative utfordringer, muligheter for medbestemmelse, fremming av indre motivasjon, og ivaretagelse av verdigheten til den enkelte ved å unngå favorisering av enkeltmedarbeidere. Hun argumenterer videre for at fortløpende evalueringer bør skje på grunnlag av individuell innsats og utvikling, ikke som en sammenligning med andre, og at det må settes av tid til å utvikle talentet som bor i den enkelte medarbeider (Nerstad, 2012).

### **3.19 Organisasjonsidentitet; stasis eller endring?**

Som vist over handler organisasjonskultur dypest sett om måter å gjøre ting på i organisasjonen. Kulturen viser til hvilke normer, verdier og oppfatninger knyttet til arbeidsutførelsen som er rådende blant de ansatte. *Organisasjonsidentitet* er nært forbundet med organisasjonskultur, men handler likevel om et annet analytisk aspekt ved organisasjonen, nemlig om de ansattes oppfatning av «hvem vi er». Organisasjonskulturen kan i denne sammenheng sies å være den konteksten hvor organisasjonsmedlemmene utvikler oppfatningene av hvem de er, og også ønskene om hvordan de vil oppleves av omgivelsene (Coleman, 2014). I vår sammenheng er vi opptatt av organisasjonsidentitet fordi denne, sammen med kulturen den henviser til og er forankret i, både kan representere et

mulighetsrom og en begrensning i forhold til organisatoriske og strategiske endringsprosesser, slik vi kommer nærmere tilbake til i drøftingen.

Mens organisasjonskultur dreier seg om «hvordan vi gjør ting her», handler organisasjonsidentitet altså, på en eller annen måte, om «hva som karakteriserer oss som organisasjon», «hvem vi sammenligner oss med» og «hvordan vi skiller oss fra våre konkurrenter»? (Coleman, 2014). Det er samtidig delte meninger om hvordan begrepet skal defineres, hvilken epistemologisk og ontologisk status det har, og hvilket analytisk nivå det kan anvendes på. De fleste kan imidlertid enes om at Albert og Whettens artikkel «Organisational identity» fra 1985 var startskuddet for en teoretisk diskusjon av begrepet organisasjonsidentitet og et sentralt referansepunkt for all senere forskning på feltet (Coleman, 2014, s. 27).

I artikkelen sin hevdet Albert og Whetten at organisasjonsidentitet er konstituert av organisasjonsmedlemmenes påstander - det de kaller *identitetspåstander* - om organisasjonen de er en del av. Disse påstandene kan enten gjenspeile offisielle beskrivelser av organisasjonens verdier og normer, eller ansattes subjektive oppfatninger om egen organisasjon, eller en kombinasjon av de to. Påstandene blir «forhandlet frem» i organisasjonen, samtidig som det alltid også kan være ulike meninger om sentrale kjennetegn. Organisasjonsidentitet konstrueres således gjennom en prosess der ansatte sammenligner egen organisasjon med andre organisasjoner og der de sammen med kollegaer reflekterer over disse sammenligningene over tid (Coleman, 2014, s. 28).

Ifølge Albert og Whetten må identitetspåstander oppfylle tre krav for å betegnes som legitime; de må vise til *sentrale* trekk ved organisasjonen, de må angi kjennetegn som gjør organisasjonen *distinkt* forskjellig fra andre organisasjoner, og disse kjennetegnene må være *vedvarende*.

Påstander om hva som er *sentrale* kjennetegn ved organisasjonen kan komme til uttrykk som påstander om kjerneverdier eller bestemte praksiser og måter å gjøre ting på som særpreger organisasjonen. Hva som gjør organisasjonen *distinkt*, viser til hva som skiller egen organisasjon fra andre organisasjoner som driver med det samme. Dette dreier seg altså om utsagn om at organisasjonen fremstår som unik sammenlignet med konkurrenter i samme bransje. Det siste kravet, om at kjennetegn må være *vedvarende*, tilsier at de må være forholdsvis stabile over tid (Coleman, 2014).

Albert og Whettens artikkel har i ettertid reist en rekke nye spørsmål knyttet til de ulike kriteriene; hva betyr det for eksempel at en identitet er *vedvarende*? Innebærer det at den ikke kan endres? Og hva er det som eventuelt opprettholder organisasjonsidentiteten? Kriteriet om sentralitet har på samme måte blitt utfordret: Innebærer dette at det må finnes felles kjernekarakteristikk alle organisasjonsmedlemmene kan enes om? Kan det eventuelt finnes flere oppfatninger som lever side om side om hva som er organisasjonens sentrale kjennetegn?

For vår undersøkelse er det særlig tidsperspektivet i tilknytning til identitet som blir interessant når vi senere skal drøfte organisasjonsidentitet i SalMar. Er den identiteten vi finner i SalMar noe som har vært *vedvarende* i organisasjonen og noe de ansatte *har*, slik vi forbinder med det tradisjonelle kultursynet hos Schein? Eller er organisasjonsidentitet et fenomen som stadig kan endre seg, og i så tilfelle; hvordan kan ledelsen utnytte dette strategisk?

Gioia et al. (2000) hevder at organisasjonsidentitet er et mer flytende og ustabil konsept enn det Albert og Whetten opererer med (Coleman, 2014). Kontinuerlige endringer i organisasjoners omgivelser, krever at de stiller spørsmål ved hvem de er nå, og hvem de skal være i fremtiden, skriver de. Framfor å hevde at organisasjonsidentiteter er stabile størrelser, eller preget av det Albert og Whetten kaller *vedvarenhet*, introduserer de begrepet *adaptiv ustabilitet* (adaptive instability). Dersom vi antar at ledelsen i en organisasjon faktisk har innflytelse på hvordan organisasjonsidentitet formes og utvikler seg, tilsier den adaptive ustabiliteten at ledelsen kan benytte denne fleksibiliteten til å tilpasse organisasjonsidentiteten til endrede krav fra omgivelsene. Utfordringen for ledelsen blir følgelig å opprettholde og håndtere en identitet som et både dynamisk og konsistent fenomen på en gang (Coleman, 2014, s. 76). De påpeker samtidig at det som gjør at organisasjonsidentitet oppleves som et konsistent og vedvarende fenomen, primært skyldes at det er de ansattes utsagn om organisasjonen, om «hvem vi er», som framstår som stabile over tid. Meningsinnholdet i disse identitetspåstandene om organisasjonen kan imidlertid endre seg, uten at selve ordlyden i utsagnene forandrer seg.

## 3.20 Teoretiske avveininger knyttet til kultur og identitet

Kultur og identitet i organisasjoner kan angripes fra flere kanter. En måte er se på kultur og identitet som metaforer, eller analytiske «briller», man tar på seg når man analyserer organisasjonen. Som Morgan (2016) har vist, kan organisasjoner analyseres ved hjelp av en rekke ulike typer metaforer; for eksempel organisasjonen som maskin, hjerne, politisk system, herredømme eller organisme. Problemet med denne tilnærmingen, etter vårt skjønn, er at bildet som tegnes av organisasjonen, alt etter hvilken metafor man velger seg, fort kan bli for enøyd. Å analysere SalMar ved hjelp av «kulturbrillene» kan eksempelvis føre til at det bare er de symbolske og normative sidene ved organisasjonen som blir synlige. Samtidig kan man risikere at det tegnes et for konsensuspreget bilde av organisasjonen, slik at uenighet og maktforskjeller utraderes. Velger man i stedet å bruke «politisk system-brillene» kan man få fram maktaspektet tydeligere, men man risikerer da at de symbolske aspektene forsvinner (Coleman, 2014).

Et annet utgangspunkt kunne vært en sosial aktør-tilnærming, fundert i et institusjonelt perspektiv (se bl.a. Ravasi og Schultz, 2006, og Coleman, 2014). Betrakter vi SalMar som en sosial aktør, i tråd med dette perspektivet, fremstår kultur og identitet som egenskaper organisasjonen faktisk har, som en institusjonell kjerne, om en vil. Dette nærmer seg en objektivistisk tilnærming, der kultur og identitet framstår som reelt eksisterende størrelser eller karaktertrekk i organisasjonen, som vi som forskere skal oppdage. Dette synet på kultur innebærer videre at kultur og identitet kommer til uttrykk på organisasjonsnivå, og at analysenivået da nødvendigvis må bli SalMar som organisasjon. Det er også et syn som impliserer at endring av kultur og identitet vanskelig kan finne sted, fordi det tas som forutsetning at disse størrelsene i sin natur må være varige, eller *vedvarende* (se Albert og Whetten, 1985). Vi har imidlertid tatt utgangspunkt at endring av kultur og identitet finner sted, og at det er individer som både gjennomgår endringsprosessen vi studerer, og som er bærere av den kulturen og identiteten vi drøfter. Organisasjoner kan i seg selv ikke ha en kultur eller en identitet. Men medlemmene av organisasjonen, som et kollektiv, kan ha klare oppfatninger om organisasjonen de tilhører.

I tråd med vår sosialkonstruktivistiske tilnærming har vi følgelig valgt å behandle kultur- og identitetsaspektet i SalMar som noe mer enn metaforer eller objektive realiteter, og i stedet forutsatt at organisasjonskultur og organisasjonsidentitet er «sosiale konstruksjoner» som

eksisterer som reelle forestillinger og mentale bilder hos våre informanter, og at disse kan endres. At forestillingene er sosiale konstruksjoner, innebærer at de er blitt utviklet gjennom samhandling og «fremforhandlet» i en pågående dialog om «hvordan vi gjør ting her» (kultur) og «hvem vi er» (identitet) som organisasjon (Coleman, 2014, s. 43). Denne tilnærmingen innebærer da at «kultur» og «identitet» skal forstås som kollektive oppfatninger av hva som karakteriserer SalMar-organisasjonen og de ansatte på undersøkelsestidspunktet, samtidig som vi tar høyde for at det også eksisterer ulike fortolkninger av denne «kollektive» kulturen, og ulike del-identiteter blant de spurte.

### **3.21 Oppsummering**

Denne oppgaven tar et filosofisk-ontologisk utgangspunkt i prosesstenkningen, slik denne er fremstilt av blant andre Hernes (2014) og Irgens (2016). Prosessperspektivet, slik det er beskrevet i dette kapitlet, ligger da som et teoretisk premiss for besvarelsen, samtidig som vi vil benytte oss av underliggende teorier som berører temaer som blant annet meningsskapning, meningsledelse, endring og stabilitet. Vi har videre redegjort for ulike teorier om organisasjonskultur og organisasjonsidentitet som vil bli brukt videre i besvarelsen, der forskere som blant andre Schein (1987), Goffee og Jones (1996), Cameron og Quinn (2013) og Coleman (2014) vil være sentrale.

# Kapittel 4: Problemstilling og metode

I dette kapitlet presenteres oppgavens metodiske fundament. Innledningsvis redegjør vi for forskningsdesign, forskningsspørsmål, utvalgskriterier, datainnsamling og den analytiske bearbeidningen av dataene våre. Vi drøfter deretter de forskningsetiske aspektene knyttet til datainnsamlingen. Avslutningsvis i kapitlet gjør vi rede for oppgavens epistemologiske ståsted og vitenskapelige gyldighet.

## 4.1 Forskningsdesign

Opgaven belyser omlegging fra flåtefôring til fôring fra et sentralisert fôrsenter, som betjener flere oppdrettsanlegg. Dette er en type driftsomlegging som nå finner sted i en lang rekke norske oppdrettsselskaper, og som kan forventes å utgjøre en ny bransjestandard på sikt. Så langt har det imidlertid ikke vært gjennomført systematiske undersøkelser av organisatoriske forhold knyttet til fôringsprosessen i havbruksorganisasjoner generelt, eller omlegging til fôrsenter spesielt. Oppgaven skal særlig belyse hvilken betydning organisasjonskultur og organisasjonsidentitet har for den organisatoriske omstillingsprosessen og innføringen av ny fôringsteknologi i SalMar. Studien er basert på 11 dybdeintervjuer, der 9 av informantene arbeider ved SalMars fôrsentere. En informant har tidligere jobbet som konsulent for SalMar sentralt, og en informant har tidligere sittet sentralt i SalMars konsernledelse.

I forbindelse med intervjuene har vi tatt et fenomenologisk perspektiv. Fenomenologien er en filosofisk retning med røtter hos blant andre Edmund Husserl (1859-1938), som har vært konstituerende for et eget, vitenskapsteoretisk ståsted innenfor samfunnsvitenskapene. Fenomenologien kan sies å representere en motsats og et oppgjør med realistiske eller objektivistiske perspektiver på verden, og tar som utgangspunkt at individer konstituerer eller fortolker verden på sin egen, subjektive måte. Alle sosiale fakta eller kjensgjerninger er følgelig fortolkede, og dermed subjektive, kjensgjerninger. Forskerens oppgave blir dermed å prøve å få innsikt i den subjektive "livsverdenen" hos enkeltindividene, for derigjennom å forstå hvordan den enkelte tenker og erfarer de sosiale fenomenene han eller hun er en del av (Justesen og Mik-Meyer, 2010).

I intervjuer med ansatte i SalMar, har vi vært opptatt av hvordan disse opplever sine sosiale omgivelser, eller *fenomenene* de omgir seg med i arbeidshverdagen. Vi har altså ikke vært opptatt av den «objektive» virkeligheten i seg selv. Sagt på en annen måte har vi fokusert på de

ansattes subjektive erfaringer av egen arbeidsplass, og ikke av kvantitative og målbare aspekter knyttet til arbeidspraksisen. Dette innebærer også at vi har vært ute etter å fange inn det lokale og spesielle i en her og nå-situasjon i SalMar, der innføringen av ny teknologi og forhold knyttet til organisasjonskultur har stått sentralt (Gotvassli, 2015).

Våre eksterne informanter kan beskrives som sekundære informasjonskilder, og ble valgt fordi de på ulike måter har vært involvert i utviklingen av SalMar-organisasjonen. Selv om de ikke var er ansatte i SalMar på undersøkelsestidspunktet, sitter de på nyttig bakgrunnsinformasjon om den organisatoriske omleggingen som vi studerte. I tillegg til å benytte personlig intervjuer har vi også analysert sentrale styringsdokumenter og maler for intern kompetansekartlegging, opplæringsplaner og resultatevalueringer, som brukes i dag. Dette materialet er imidlertid primært brukt som utfyllende bakgrunnsinformasjon. En systematisk dokumentanalyse inngår ikke i oppgaven.

Med tanke på studiens formål; å avdekke de ulike aktørenes oppfatninger av organisasjonsendringen som er gjennomført, framsto det som hensiktsmessig å benytte dybdeintervjuer, der vi fulgte et delvis strukturert intervjuopplegg, med felles hovedspørsmål og en mer eller mindre fast rekkefølge på spørsmålene. På denne måten kunne vi avdekke ulike holdninger til et felles sett av spørsmål. Samtidig besluttet vi at intervjuene skulle gi rom for individuelle tilpasninger og justeringer underveis, slik at den enkelte informantens subjektive opplevelse kom tydelig fram. Opplegget fikk dermed en betydelig grad av fleksibilitet ved seg, samtidig som intervjumaterialet ga mulighet for å analysere sammenlignbare svar fra intervjupersonene (Thaagaard, 2018, s. 91). Dette ga, blant annet, anledning til å si noe om variasjon i holdninger internt i de to hovedgruppene av informanter av fôroperatører og mellomledere, og om sammenhengen mellom posisjon i organisasjonen og synet på omleggingen som var gjennomført. En forutgående antagelse her var at mellomledere og fôroperatørene kunne ha ulike syn på omleggingen.

Betydningen av kultur og identitet for de ulike gruppene ble stadig klarere etter hvert som vi fikk analysert intervjumaterialet. Vi valgte derfor å forkaste tidlige utkast til problemstillinger, og heller fokusere på disse kategoriene i det videre arbeidet.

For fôroperatørene innebærer organisasjonsendringen en spesialisering av fôrerrollen, der flere operatører nå jobber i team og styrer fôringen av en lang rekke anlegg langs kysten, gjerne flere titalls mil unna fôrsenteret. For mellomlederne har team-ledelse og tilrettelegging av

arbeidshverdagen for fôroperatørene blitt en stadig viktigere del av arbeidshverdagen. Mellomlederne har også fått en nøkkelrolle i forhold til teknologiutvikling, og det er de som har den direkte kontakten ut mot teknologileverandørene.

Mot denne bakgrunnen skal oppgaven besvare følgende spørsmål:

**1) Hvordan oppleves og fortolkes innføringen av ny teknologi og omleggingen til sentraliserte fôringsentere i SalMar?**

**2) Hvilken rolle spiller organisasjonskultur og organisasjonsidentitet for endringsprosessene som har blitt gjennomført i organisasjonen?**

For å få svar på disse spørsmålene har vi altså valgt å foreta kvalitative forskningsintervjuer av henholdsvis fôroperatører og mellomledere. I tillegg valgte vi å intervju enkelte andre nøkkelpersoner for å berike og perspektivere det bildet vi sto igjen med etter intervjurunden med de førstnevnte gruppene. De kvalitative forskningsintervjuene er våre primærkilder til informasjon og utgjør vår empiri i oppgaven.

## **4.2 Bruk av intervju i kvalitative undersøkelser**

I forskningslitteraturen skiller man vanligvis mellom ustrukturerte, semistrukturerte og strukturerte intervjuer. I et ustrukturert intervju er det informantene som får ansvar for å bestemme strukturen og lede samtalen. Her er det ikke planlagt på forhånd hvilke spørsmål som skal stilles og i hvilken rekkefølge. Den intervjuede kan dermed i stor grad styre intervjuets retning og innhold. Denne typen intervju er særlig velegnet for eksplorative eller induktive undersøkelser, hvor intervjueren har begrenset kunnskap om samtaletemaet. Ustrukturerte intervjuer kan også være velegnete når samtalen dreier seg om følsomme temaer, eller i situasjoner der det er et poeng å ikke begrense den intervjuedes egne refleksjoner (Justesen og Mik-Meyer, 2010, s. 55). Det strukturerte forskningsintervjuet tar på sin side utgangspunkt i en presis og fastsatt intervjuguide som angir hvilke spørsmål som skal stilles og i hvilken rekkefølge. Her er det intervjueren som er den styrende part, og oftest er spørsmålene som stilles lukkede hvor informanter får ferdige svarkategorier å velge mellom, slik man finner i ulike spørreundersøkelser.



I det semistrukturerte forskningsintervjuet, som vi benyttet, har intervjueren på forhånd laget en intervjuguide med intervjuets temaer og en rekke hovedspørsmål. Denne type intervju gir større rom for å avvike fra kjøreplanen dersom den intervjuede bringer fram uventede eller interessante synspunkter som gir intervjuet en annen retning enn planlagt. Det er ofte de samme åpne spørsmålene som stilles til dem som intervjues, men underveis kan intervjuerne altså velge å bore videre i enkelte problemstillinger, og også stille nye spørsmål, med tanke på å få informantene til å utdype og nyansere svarene sine. Det semistrukturerte intervjuet er, i likhet med det ustrukturerte, en metode som er egnet til undersøkelser som har en delvis induktiv inngang, men hvor man likevel har fastsatt utvalgte temaer som man ønsker at den som intervjues skal reflektere over (Justesen og Mik-Meyer, 2010, s. 55).

### **4.3 Utvalg av informanter**

Med utgangspunkt i vår ide om et forskningsprosjekt, ble det i november 2018 opprettet kontakt med SalMar om muligheten for et samarbeide om et masterprosjekt i kunnskapsledelse. I de påfølgende månedene ble planene konkretisert, og spørsmål knyttet til case og metodisk tilnærming kommunisert og diskutert med SalMar, som deretter godkjente opplegget uten å legge føringer på dette av noen art.

Intervjuene ble gjennomført i to omganger. Den første intervjurunden, som er hovedkilden til vår empiri, ble gjennomført ved SalMars fôringscenter på Finnsnes (Servicesenter fôring, Segment Nord) 4.-6.mars 2019. I forkant av denne intervjurunde hadde vi fått tilsendt en liste over fôroperatører og mellomledere ved fôrsenteret. Vi bestemte oss for at 9 individuelle dybdeintervjuer var tilstrekkelig, gitt tiden vi hadde til rådighet. Det endelige utvalget av informanter ble foretatt da vi ankom senteret og foretok en hilserunde. I løpet av denne runden gjorde vi konkrete avtaler med de enkelte informantene. På forhånd var de ansatte blitt informert om at vi kom og ville foreta intervjuer, men de hadde ikke fått inngående informasjon om hva intervjuene skulle handle om. Vi endte opp med å gjøre avtaler med 5 fôroperatører, tre mellomledere og en IT tekniker ved senteret. Bortsett fra en av fôroperatørene var alle informantene menn, noe som reflekterte kjønnsbalansen ved fôringscenteret på Finnsnes ved dette tidspunktet.

Fôroperatørene var organisert i to forskjellige fôringsteam hvor hvert team hadde fôringsansvaret for ulike driftsområder i selskapets driftslokalteter. Den mest erfarne hadde jobbet som røkter og driftsleder siden midt på 1980-tallet, før han kom til fôrsenteret for fem år siden. Den minst erfarne hadde vært mindre enn ett år i fôroperatørjobben, og vedkommende var ikke fast ansatt. De øvrige befant seg et sted mellom disse to ytterpunktene med tanke på ansiennitet. Spredningen i ansiennitet innen intervjumaterialet ble av oss vurdert å være en fordel da en kunne forvente et større mangfold av synspunkter på den organisatoriske omleggingen fra flåtefôring til fôrsenterorganisering de alle i større eller mindre grad hadde vært en del av. Den ene av mellomlederne var driftssjef for senteret og begge fôringsteamene, som til sammen med begge skift omfattet tolv fôroperatører og to teamledere. Den andre var driftsleder og formell teamleder for tre av de fem fôroperatørene som ble intervjuet og rapporterte til driftsansvarlig. Deltagelse i intervjuene var frivillig. Enkelte av de forespurte sa nei til å bli intervjuet, uten at dette ble videre begrunnet. På den annen siden var det også ansatte som svært gjerne ville bli intervjuet, uten at vi hadde kapasitet til å imøtekomme dette ønsket. Vi vil i det etterfølgende titulere de to hovedgruppene av informanter som mellomledere og fôroperatører ut fra plass og funksjon i organisasjonen. Vi har etter beste prøvd å benytte utsagn fra intervjuene som vi anså som representative for de respektive gruppene.

I den andre intervjurunden intervjuet vi tre nye informanter for å få et bredere materiale og følge opp og utfylle informasjon som kom fram i den første intervjurunden. Den ene av informantene var mellomleder og hadde vært sentral i etableringen av et tilsvarende fôrsenter i Midt-Norge men på et senere tidspunkt. Intensjonen vår var å undersøke kunnskapsoverføring internt mellom regioner i samme selskap. Dette var innledningsvis et forskningsspørsmål, men som ikke ble forfulgt i vår videre forskningsprosess. Utsagn fra dette intervjuet inngår likevel som kildegrunnlag fra informantkategorien mellomledere. I tillegg ble en ekstern konsulent, som tidligere hadde jobbet med utvikling for SalMar, intervjuet. Hensikten her var å få en bedre innsikt i de kulturbyggende tiltak som hadde blitt innført i alle avdelinger av bedriften og som særpreger organisasjonen i dag. Vedkommende kan, på grunn av en vedvarende forretningsrelasjon til SalMar, ikke anses som nøytral, og vi har fortolket og brukt utsagnene hans mot denne bakgrunnen. En tidligere konserndirektør i SalMar ble telefonintervjuet spesifikt om bakgrunnen for den organisatoriske omleggingen fra flåtefôring til fôrsenterorganisering. Av naturlige grunner vil

det ikke være mulig å bevare de to sistnevnte informantenes anonymitet fullt ut, noe de begge er informert om og inneforstått med.

## **4.4 Gjennomføring av intervjuer**

Hvert intervju i første intervjurunde tok ca. en time og ble gjennomført på et egnet kontor på fôrsenteret på Finnsnes i løpet av to arbeidsdager. Intervjuene kunne dermed gjennomføres innen normert arbeidstid i informantenes vante omgivelser. Med tanke på å gjøre intervjusituasjonen mest mulig komfortabel og ufarlig for informantene, besluttet vi at den av oss med minst kjennskap til havbruksnæringen skulle innta en hovedrolle under intervjuene. «Fageksperten» skulle i større grad komme med oppfølgingsspørsmål og ellers delta når intervjusamtalen omhandlet mer faglige aspekter knyttet til fôringsprosessen. Et par av fôroperatørene ga uttrykk for at de var skeptiske til å bli intervjuet, men vi opplevde at disse raskt slappet av og snakket stadig friere etter hvert som intervjuene skred fram. Intervjurunde 2 ble foretatt 27. mai i henholdsvis Trondheim og på Fosen. Disse intervjuene tok også ca. en time, og forløp ganske likt som intervjuene i første runde.

Vi brukte lydopptaker for å ta opp og lagre intervjuene. Ingen av informantene hadde noen innsigelser til dette. I etterkant av intervjuene transkriberte vi alle lydopptakene slik at vi i ettertid kunne forholde oss til fullstendige utskrifter av alle intervjuene for videre koding, analyse og tolking av dataene.

## **4.5 Analytisk tilnærming**

I analysearbeidet har vi trukket veksler på, men ikke fulgt slavisk, det Aksel Tjora omtaler som stegvis-deduktiv induksjon (SDI), som omfatter både datagenerering, analyse og teoriutvikling (Tjora, 2018, s. 9). Denne tilnærmingen innebærer at selve intervjumaterialet har vært utgangspunkt for utformingen av forskningsspørsmålene og det endelige utvalget av forskningstematikker vi har valgt å fokusere på. Studien fikk altså et utpreget induktivt preg innledningsvis (Tjora, 2018, s. 36). I neste omgang benyttet vi våre teoretiske perspektiver for å utlede noen generelle sammenhenger eller teoretiske konsepter fra empirien. Analysen i de senere fasene av forskningsforløpet kan dermed beskrives som abduktiv.

Tradisjonelt innebærer koding gjerne å sortere intervjumaterialet i kategorier, som enten er forhåndsbestemt eller som har kommet til underveis i kodingsarbeidet. I praksis dreier det seg da om koder som primært bidrar til å sortere materialet i kategorier, og i mindre grad trekker ut det innholdsmessige, eller essensen av hva som faktisk blir sagt. I prinsippet kan slike kategorier utarbeides helt uavhengig av empirien. Tjora skiller i denne sammenheng mellom SDI-modellens empirinære koding og en mer kategoriserende koding, som beskrevet over.

SDI-koding kjennetegnes altså av at kodene her skapes direkte fra empirien og ikke kunne vært bestemt forut for gjennomgangen av denne. Den første kodingsrunden resulterte i rundt 20 koder, som vi så grupperte tematisk slik at koder med klare tematiske fellestrekk ble gruppert sammen. Koder som ikke passet inn i kodegruppene vi etablerte, ble sjaltet ut og plassert i en restkategori. På bakgrunn av denne kategoriseringen satt vi til slutt igjen med to tematiske kodegrupper; teknologi og kultur/identitet. Disse dannet så utgangspunkt for forskningsspørsmålene våre og hovedtemaene i analysen – og dermed også endelig valg av teori og forskningslitteratur knyttet til tematikkene.

## **4.6 Forskningsetiske overveielser**

Innen samfunnsvitenskap kan forskningsetikk beskrives som en dobbel-relasjon (Leseth og Tellmann 2018, s. 144); på den ene siden omhandler denne dobbelt-relasjonen prinsippene for å skape mest mulig gyldig kunnskap. På den andre siden handler den om å ivareta dem eller det som er forskningens objekt – det være seg personer, grupper eller organisasjoner. I dette krysspresset kan det fort oppstå etiske dilemmaer eller komplikasjoner. Vi forstår et etisk dilemma som en situasjon hvor ulike verdier står i konflikt med hverandre. I arbeidet med denne oppgaven har vi gjentatte ganger opplevd å stå over for slike dilemmaer. Disse var særlig knyttet til hensynet om å unngå potensielt skadelige konsekvenser for informantene våre og de personlige bindingene til organisasjonen vi forsket på.

I norsk sammenheng er normer for vitenskapelig redelighet definert og presisert i en innstilling fra Den nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsvitenskap og humaniora (NESH, 2016). De forskningsetiske retningslinjene for samfunnsvitenskap, jus og humaniora er utarbeidet for å hjelpe forskere og forskersamfunnet å reflektere over sine etiske oppfatninger og holdninger, bli bevisst normkonflikter, og styrke evnen til å treffe velbegrunnede valg (NESH, 2016). Det er særlig tre etiske prinsipper forskere må legge til

grunn, ifølge disse retningslinjene: informantenes rett til selvbestemmelse, plikten til å respektere informantens privatliv og forskernes ansvar for å unngå skade (Johannessen et al., 2016, s. 85; Grønmo, 2007).

Retten til selvbestemmelse handler om at forskeren sørger for at de som tar del i undersøkelsen, skal kunne gi «uttrykkelig informert og frivillig samtykke til å delta og skal på et hvilket som helst tidspunkt kunne trekke seg uten noen form for ubehag eller negative konsekvenser» (Johannessen et al., 2016, s. 86). Vi startet hvert intervju med å forklare dette for informantene. De skrev i tillegg under på samtykkeskjema, som viste til deres rettigheter og informerte om hvordan intervjumaterialet ville bli lagret og brukt videre. På forhånd hadde vi innhentet formell godkjenning til å foreta intervjuer fra Norsk senter for forskningsdata (NSD).

Respekten for informantenes privatliv er tett knyttet til kravet om frivillig deltagelse, og handler blant annet om at informantene kan nekte adgang til opplysninger om dem selv. De skal også kunne være med å bestemme hvorvidt informasjon om dem skal bli offentlig kjent, være trygge på intervjuene lagres på en forsvarlig måte og at lydopptak fra intervjuer slettes etter at forskningsarbeidet er ferdig fullført. Informantene skal altså ha sikkerhet for at forskeren ivaretar konfidensialitet og sørger for at informantene ikke kan identifiseres mot sin vilje (Johannessen et al., 2016, s. 86). Dette kravet er også i tråd med personvernlovgivningen, i tillegg til de forskningsetiske retningslinjene nevnt over. Informantene må være sikre på at opplysninger de har gitt, eller personlig informasjon, ikke brukes på andre måter enn det de har godtatt i utgangspunktet.

Kravet om at informanter hverken psykisk eller fysisk skal bli skadelidende som følge av forskningsdeltagelsen, er også et viktig prinsipp. I vår sammenheng handler dette primært om at informantene skulle utsettes for minst mulig belastning i selve intervjusituasjonen og senere, og dette prøvde vi å imøtekomme i utformingen av intervjuguiden. Forskere må alltid vurdere hvor private og nærgående spørsmålene kan være, og påse at intervjupersonene ikke utleverer personlige eller profesjonelle forhold de kan komme til å angre på i ettertid (Thaagaard, 2018, s. 113). Her er det vi som forskere som må sette grenser og vise respekt for intervjupersonenes integritet. Dette momentet vil være særlig aktuelt i vår case, der de intervjuede befinner seg på ulike plasser i organisasjonshierarkiet, og der det på grunn av arbeidsplassens størrelse vil være vanskelig å få til en vanntett anonymisering. Underordnede arbeidstakere kan uforvarende komme til å formidle informasjon som kan skade deres egen stilling på arbeidsplassen.

I forkant av alle intervjuene var vi nøye med å fortelle informantene om hvem vi var, og hva formålet med intervjuene var. Vi understreket at en av oss ikke kjente fagfeltet fra før, mens den andre var «fagekspert» som jobber med ernæringsrelaterte spørsmål til daglig. Sistnevnte hadde truffet omtrent halvparten av informantene tidligere i jobbsammenheng. Selv om det var en viss grad av det vi kan kalle vennskapelig fortrolighet i intervjusituasjonen, sto det klart at relasjonen mellom oss som forskere og informantene var preget av asymmetri. Det var vi som forskere som satte premissene for intervjuets forløp ved å bestemme tematikk og når vi ønsket å gå videre i utspørringen. Som forskere ønsket vi dessuten å bruke svarene i egen forskning; informantene ble «instrumenter» for våre formål. Dette var imidlertid premisser vi opplevde som relativt uproblematisk.

Gjennom intervjuene avdekket vi synspunkter på endringen som var gjennomført, både hos mellomlederne og fôroperatørene. Operatørenes holdninger kunne åpenbart være av interesse for ledelsen i SalMar, for eksempel med tanke på å få innblikk i ansattes lojalitet til valgt strategi. Holdninger som ble avdekket ville dermed kunne påvirke intervjuobjektets framtidsutsikter i organisasjonen, dersom negative utsagn kunne kobles til de enkelte ansatte. Motsatt kom også mellomledere med utsagn som kunne bidra til å skape uro blant fôroperatørene, med tanke på ledelsens syn på framtidsutsiktene for fôroperatører generelt. Som Morgan (2016) og andre har påpekt er organisasjoner også politiske arenaer med maktkamp og interessekonflikter og som forskere må vi ta høyde for dette i forskningsprosessen. Vi antar dessuten at informantene selv vurderte slike «politiske» hensyn i intervjusituasjonen, og utsagnene de kom med ble fortolket ut ifra dette. For å unngå eventuelle skadevirkninger for informantene, har vi bestrebet vi oss på å anonymisere intervjumaterialet så godt vi har kunnet, rent bortsett fra å referere til hvilken informantkategori de tilhører.

I ett tilfelle valgte vi å rådføre oss med en mellomleder om et utsagn fra intervjuet, og innhentet per mail en aksept for at utsagnet kunne brukes i oppgaven. Som lovet fikk samme mellomleder tilbud om å på forhånd lese igjennom oppgaven på vegne av SalMar, men han valgte å ikke benytte seg av dette.

Utvelgelsen av intervjupersoner ble gjort i samråd med en mellomleder som hadde vært sentral i omleggingen. Dette innebar at intervjumaterialet vi satt igjen kunne risikere å få en slagside i favør av endringen. Vi risikerte med andre ord at viktig informasjon om ulempene ved omleggingen ble underkommunisert. Dette peker mot et mer generelt problem der undersøkelser av den typen vi gjennomførte blir sett mer på som et oppdrag på bestilling av

ledelsen, enn en vitenskapelig undersøkelse. Vi føler likevel at vi klarte å kommunisere utvetydig til informantene hva som var formålet med prosjektet, og hvordan det skulle brukes videre, og at informantene dermed hadde tilstrekkelig forståelse av hva de var med på.

Fra et forskers synspunkt representerer prinsippet om «informert samtykke» enkelte utfordringer av rent metodologisk art: Gir forskeren for detaljert informasjon om formålet med forskningen, vil dette kunne påvirke svarene til intervjupersonen, og dermed legge begrensninger på hvor uhildet informasjon som gis er. Som forskere kan vi risikere at verdifull informasjon holdes tilbake, eller at de intervjuede i for stor grad styres eller påvirkes i en spesiell retning. Dette er hensyn vi tok høyde for i utformingen av intervjuopplegget, både med tanke på selve spørsmålene, og med tanke på å ufarliggjøre intervjusituasjonen mest mulig, slik vi var inne på over.

Med tanke på vår problemstilling, der formålet er å kartlegge ulike holdninger til omstilling og nye arbeidspraksiser, vil det, og som antydnet over, særlig være selve analysen og fremstillingen av intervjumaterialet som vil kunne by på etiske utfordringer. Som forskere står vi selv ansvarlige for å tolke og presentere dataene, informantene leverer bare råmaterialet. Vår tolkning kan være stikk i strid med informantenes egen selvforståelse, og kan, som Thaagaard anfører, virke både fremmedgjørende og provoserende (2018, s. 196). For å minimere dette problemet har bestrebet oss på å få tydelig fram hva som er informantenes syn og hva som er våre tolkninger.

## **4.7 Bindingene til SalMar**

Den ene av oss er biologiutdannet med erfaring fra praktisk innovasjonsarbeid i globalt førselskap og oppdrettskonsernet SalMar. Han jobber til daglig i eget uavhengig rådgivningsselskap i verdikjede havbruk, og har inngående kjennskap til næringen generelt og fôr og fôringsproblematikk spesielt. I tillegg har han førstehånds kjennskap til det aktuelle havbruksselskapet vi har forsket på, både fra et tidligere 5-årig ansettelsesforhold i SalMar-konsernet og i senere prosjektoppdrag. Det er derfor på det rene at han ikke bare har en faglig, men også en kommersiell relasjon til dette selskapet, som han har en egeninteresse i å bevare og videreutvikle. Denne relasjonen inkluderer også en mindre aksjepost i SalMar, som han tilegnet seg som ansatt. Både hans faglige forforståelse og de økonomiske relasjonene til

SalMar reiser prinsipielle spørsmål knyttet til hans evne og mulighet til å gjennomføre en uavhengig forskningsprosess.

Den andre av oss har sitt daglige virke utenfor næringen, og har lite kunnskap om feltet vi skal kartlegge. Han representerer dermed en mer «nøytral» stemme i dette arbeidet, uten sterk forforståelse av problemkomplekset eller kommersielle bindinger til SalMar. Han har utdanning fra samfunnsvitenskap og humaniora, med lang erfaring fra større og mindre private og offentlige organisasjoner.

Så lenge vi åpent har tilkjennegitt ovennevnte bindinger som et premiss for prosjektgjennomføringen overfor alle involverte parter, mener vi at hensynet til desinteresse har blitt ivaretatt på en god måte i dette arbeidet og at det er i samsvar med de forskningsetiske hensynene vi har redegjort for.

## 4.8 Fordelene med forforståelse

Den komplementære faglig og erfaringsmessige bakgrunn til forfatterne kan etter vårt skjønn bringe nye perspektiver inn i analysen av det empiriske intervjumaterialet og dempe mulig problematikk knyttet til en for høy grad av forforståelse og fordommer. I følge Johannessen et al. (2016) vil “forskerens forforståelse - eller forståelseshorisont - kunne påvirke hva forskeren observerer, og hvordan disse observasjonene vektlegges og tolkes” (s. 35). Som forskere må man være bevisst på at egen forforståelse ikke skal stå i veien for informantenes egne refleksjoner og at man klarer å fange den subjektive forståelsen hos dem som intervjues.

I følge den tyske filosofen Hans-Georg Gadamer er forforståelse noe positivt. I forordet til hans verk *Sannhet og metode* (norsk oversettelse, 2010) skriver Espen Schaanning at forforståelse representerer:

produktive mulighetsbetingelser for forståelse og dermed også for at vi skal kunne erfare noe som sant. Enhver forståelse må skje ut fra det erfaringsgrunnlaget man til enhver tid besitter. Det er med andre ord ens forråd av innsikter, erfaringer, opplevelser, oppfatninger – kort sagt fordommer – man må benytte seg av hvis man vil forstå noe. Uten fordommer, ingen forståelse; jo flere fordommer, desto større forståelse.



Vi mener at førstehåndskjennskapen til praksisen innen fagfeltet vi skriver om i denne oppgaven var en stor fordel, ja nærmest en forutsetning for at vi kunne å fremskaffe relevant og verdifull kunnskap. Ikke minst var denne forforståelsen avgjørende for å utarbeide en relevant problemstilling og å knytte interessante forskningsspørsmål til denne. At den ene av oss kjente til fôroperatørens og mellomledernes fagterminologi, arbeidsvilkår og rammebetingelser, bidro dessuten til å skape tillit i intervjusituasjonen og representerte en verdifull faglig ballast som vi dro nytte av i bearbeidingen av det innsamlede materialet.

Det er samtidig viktig at forskeren reflekterer over hvordan egne forforståelser, holdninger og verdier kan påvirke typen spørsmål som stilles, valg av kilder og tolking av intervjumaterialet. For å imøtekomme dette hensynet var i bevisste på at den av oss som ikke var fagekspert spilte en fremtredende rolle i intervjuene, slik vi var inne på over. I tolkingen og analysen av intervjuene brukte vi også mye tid på å «avstemme» hverandres forståelse av intervjumaterialet. Vi har bestrebet oss på å forholde oss refleksivt til meningene og tvetydighetene som har ligget i det empiriske materialet, og vi har prøvd å forholde oss aktivt spørrende til poenger og forklaringer som ikke passet med den forforståelsen vi gikk inn i intervjusituasjonen med.

## **4.9 Kravet til offentlighet**

Deltagende selskaper vil av ulike grunner kunne motsette seg at resultater fra forskningsprosjektet offentliggjøres eller publiseres. Dette er kanskje særlig aktuelt i en så konkurransesensitiv bransje som oppdrettsnæringen. Dette er imidlertid et premiss vi som masterstudenter ikke kan etterkomme så lenge personvernet er tilstrekkelig ivaretatt: Det ligger implisitt i arbeid med en masteroppgave at resultater bearbeides, presenteres og fortolkes, og oppgaven vil etterhvert bli fritt tilgjengelig, slik at kvaliteten åpent kan evalueres og kritiseres av sensorer, fagfeller og andre. Det må heller ikke være noen tvil om vår rettighet til materialet som fremskaffes i prosessen. Det kan blant annet bli aktuelt å publisere deler av dette arbeidet i form av formidlingsartikler eller forskningsartikler. Motforestillinger mot full åpenhet og våre rettigheter til materialet vi samlet inn ble derfor luftet tidlig i prosessen med vår kontaktperson i SalMar med tanke på at informanter som vegret seg for dette kunne sjaltes ut. Vi har med andre ord full råderett over innholdet i denne oppgaven.

## 4.10 Oppgavens epistemologiske ståsted

Epistemologisk befinner undersøkelsen seg innenfor en sosiokulturell eller sosialkonstruktivistisk forståelsesramme. Denne står i motsetning til strukturelle og positivistiske tilnærminger, der virkelighetsoppfatninger og kunnskapsdannelse oppfattes som et resultat av mentale prosesser hos enkeltindividet, og der man antar at kunnskapsutvikling dreier seg om deling og tilegnelse av eksakte kunnskaper (Gotvassli, 2015). Motsatt dette synet, tar vi for gitt at mennesker skaper sin virkelighetsforståelse gjennom språklig og praktisk interaksjonen med andre mennesker, i et arbeidsfellesskap eller i andre kontekster. «Sannhet» fremforhandles og konstrueres som et resultat av sosiale prosesser, og gjenspeiler ikke nødvendigvis en objektiv virkelighet. Framfor å kartlegge den «objektive virkeligheten» har siktemålet med våre undersøkelser følgelig vært å etterstrebe «objektivitet om subjektivitet», for å bruke en term fra Kvale og Brinkman (2015). Vi anser i denne sammenheng at valget om å primært intervjuer fôroperatører og mellomledere harmonerte best med formålet for undersøkelsen.

## 4.11 Refleksjon over metodevalg

Det kan stilles spørsmål ved om vi denne oppgaven har klart å fange det fulle meningsinnholdet i det våre informanter har fortalt oss om teknologi og kultur, og også om analysen vår i for stor grad har blitt preget av vår egen forutforståelse. Vi mener imidlertid våre ulike bakgrunner og faglige forutsetninger tilsier at vi, til sammen, har hatt tilstrekkelig grunnlag for å fortolke intervjuene på en sakssvarende måte. Vi kan selvfølgelig ikke godtgjøre, fullt ut at, at informantene våre faktisk har skjønt spørsmålene våre på samme måte som oss, eller at de har vært helt ærlige i alle svarene de har gitt oss. Dette er imidlertid en usikkerhet som hefter ved alle kvalitative undersøkelser av denne typen.

Med tanke på å kartlegge de ulike delkulturene i SalMar mer fyllestgjørende, skulle vi ideelt sett hatt muligheten til å supplere de kvalitative forskningsintervjuene våre med det anerkjente spørreskjemaet for vurdering av organisasjonskultur, OCAI. Dette ville gitt analysen vår en enda større grad av validitet, altså sikkerhet knyttet til at kulturdimensjonene vi har prøvd å identifisere, faktisk ble målt. OCAI er kvantitativt måleinstrument, som ville gitt mulighet for

en effektiv metodetriangulering. Tidshensyn gjorde imidlertid at dette ikke inngikk i det endelige forskningsdesignet.

## **4.12 Oppsummering**

På tross av de nevnte svakhetene nevnt over, mener vi at vi har gjennomført et forskningsopplegg som skiller klart mellom hva som er empiri, og hva som er våre tolkninger og analyse av dette. Vi har, etter beste evne, forsøkt å ha et bevisst forhold til våre fremgangsmåter og også tydeliggjøre våre metodologiske valg med tanke på å gjøre denne oppgaven både transparent, troverdig og forståelig for våre lesere.

# Kapittel 5: Analyse, del 1

## 5.1 Mennesker og teknologi i fôringsprosessen

Ifølge etnografen Julian E. Orr er spørsmålet om «hva arbeidet består i», lite utforsket i organisasjons- og arbeidslivsstudier. Selve arbeidet har blitt en abstraksjon, noe forskerne fremstiller som en generell «input». Dette innebærer at de konkrete arbeidsoppgavene i stor grad har blitt «usynlige» i forskningen (Orr, 1996, ix-xiv). Denne mangelen kan hevdes å utgjøre en stor svakhet dersom man ønsker å si noe substansielt om organisatoriske og teknologiske endringsprosesser. Dette gjelder kanskje spesielt for organisasjoner som endrer seg i takt med den teknologiske utviklingen, slik vår organisasjon har gjort, og fortsatt vil gjøre. Her deler vi altså Orrs bekymring:

Unless we begin to examine what people in modern jobs actually do, we run the risk of generating theories and policies that not only lack verisimilitude (no. «troverdighet») but actually prove to be pernicious (no. «farlig»). It seems unreasonable to believe that people can plan, manage, organize or even write intelligently about what they don't understand (Orr, 1996, ix-xiv).

I tråd med Orrs anbefaling vil vi i dette første analysekapitlet gå nærmere inn på selve arbeidet på fôrsenteret. Dette er imidlertid ikke en etnografisk studie basert på langvarig og deltagende observasjon av fôroperatørens eller mellomlederens arbeidshverdag. Mens Orr benytter seg av et etnografisk og deskriptivt perspektiv i sin undersøkelse, tar vi et fenomenologisk og sosialkonstruktivistisk utgangspunkt; vi har primært vært ute etter å få kunnskap om hvordan de ansatte opplever og fortolker eget arbeid og sin egen arbeidsplass. Kompleksiteten i fôringsarbeidet kan uansett ikke beskrives fullt ut innenfor de rammene vi har til rådighet i denne oppgaven, men det bør heller ikke utelates. De ansattes egne beretninger om hva arbeidet går ut på og hvilken rolle de selv har i fôringsprosessen, er et helt nødvendig utgangspunkt, etter vårt skjønn, for å forstå de organisatoriske og strategiske utfordringene SalMar står overfor i møtet med ny teknologi og innføring av nye rutiner og praksiser. Ikke minst gjelder dette spørsmål knyttet til identitet, kultur og motivasjon hos

fôroperatørene, og hvordan organisasjonskulturen spiller inn i møtet med ny teknologi, som vi vil se nærmere på i det neste analysekapitlet. Men det berører også spørsmålet om hvilken rolle teknologien kan og bør spille i SalMar- organisasjonen. Hensikten med dette kapitlet dermed å besvare vårt første forskningsspørsmål: «Hvordan oppleves og fortolkes innføringen av ny teknologi og omleggingen til sentraliserte fôrsentere av fôroperatører og mellomledere i SalMar?» – med utgangspunkt i hva de to gruppene faktisk gjør.

Som nevnt innledningsvis ligger det store gevinster i å optimalisere fôringen, og det brukes store ressurser på å utvikle ny software og teknologiske verktøy for å skaffe seg bedre kontroll over alle faktorene knyttet til fôringsprosessen. Den teknologiske utviklingen har satt i gang prosesser som ingen vet sluttresultatet på. Vil teknologien på sikt erstatte det menneskelige skjønnet i fôringsprosessen, slik en rekke intervju-utsagn om «autonom fôring» impliserer? Eller er fôring av laks forbundet med så mye usikkerhet og risiko at den menneskelige erfaringen og vurderingsevnen bør ha det siste ordet i fôringen, også i fremtiden? Kanskje ligger svaret et sted midt imellom? Fortsatt er det for tidlig å trekke noen generelle konklusjoner knyttet til disse spørsmålene. Fôrsenteret fremstår i så måte som et «test-laboratorium» der man prøver å finne det optimale grensesnittet mellom nye teknologi og erfaringsbasert kunnskap. Konklusjonene man trekker vil i sin tur kunne få store konsekvenser både for fôroperatører og mellomledere framover. I overordnet forstand handler dermed dette kapitlet om forholdet mellom mennesker og teknologi på fôrsenteret, og hvordan denne relasjonen fortolkes av informantene våre. Dette berører for øvrige noen av de vanligste motsetningsparene organisasjonsfaget beskjeftiger seg med: mennesker mot teknologi, kvantitative tilnærminger kontra kvalitative, og standardisering opp mot personlig frihet og kreativitet.

## **5.2 Fôroperatørenes rolle i fôringen**

Som nevnt i metodekapitlet er majoriteten av fôroperatørene tidligere røktere med bred erfaring ute fra lokalitetene, noen også med fagbrev innenfor havbruk. Enkelte er rekruttert inn med andre typer bakgrunner, men da uten at det har ligget en bevisst rekrutteringsstrategi bak disse ansettelsene.

Styring av teknologi knyttet til fôrlogistikk, lokal fôrtildeling og kameraassistert fôringskontroll er sentrale gjøremål i fôroperatørenes arbeidshverdag. I moderne

lakseoppdrett håndteres både fôret og selve fôrtildelingen til produksjonsenhetene uten tunge løft og manuelt arbeid: Spesialiserte fôrbåter leverer fôret direkte på siloer på fôrflåte tilknyttet hver lokalitet, og under fôringen blåses fôrpellets fra sentrale fôrsiloer ut til produksjonsenheten, i en prosess som styres av fôroperatørene.

Fôrsenterorganiseringen som nå pågår i store deler av bransjen, representerer en effektivisering av alt dette arbeidet ved at fôroperatørene samles i sentrale fôrsentere som betjener flere produksjonslokaliteter på en gang. Produksjonen foregår i tett dialog med røktere på de enkelte produksjonslokalitetene, som sørger for tilsyn og røkting av fisken i det daglige. Fôroperatørens hovedoppgave er å følge med på kameraoverførte bilder fra undervannskameraer som er plassert i hver merd ute på lokalitetene. Et operatørstyrt kamerasystem med tilhørende software leverer «live» bilder via høyhastighets kommunikasjonslinjer til kontrollrommet og internett. Denne «livestreamen» fra lokalitetene vises på flere store monitorer i kontrollrommet, sammen med ulike typer sensorinformasjon, som temperatur og oksygeninnhold i vannet. Sensordataene gir viktig beslutningsstøtte med tanke på å tilpasse fôringen til miljøet fisken befinner seg i.

Basert på de streamede bildene og datainformasjonen som vises på skjermene, skal fôroperatørens «fôre til appetitt», som fôroperatørene kaller det, altså fôre til fisken er mettet. Dette innebærer at de så presist som mulig skal porsjonere ut fôr inntil den aktuelle fiskegruppen viser tegn til at dagens «metningspunkt» er nådd og fôring kan avsluttes, uten at fôr går tapt. Mettet fisk vil miste interesse for fôret, og etter hvert svømme ut av fôringssonen som fôrsprederen dekker, og nye sultne individer kan komme til. Samtidig vil flere uspiste fôrpellets komme til syne i fôroperatørens kamerabilde fra merden. Det er helt avgjørende for kvaliteten på fôringen at fôroperatøren evner å plassere kamera riktig, slik at de får så god oversikt over fisk og fôr som mulig. Til dette formålet styrer fôroperatøren en vinsj for å endre vinkling og posisjon for å overvåke fisken gjennom undervannskamera. Selv beskriver da også fôroperatørene at «å lese fisken» og å «lete fôr», er noe av essensen i jobben de gjør.

Fôringssystemer er en av få operasjonelle delprosesser i oppdrett hvor manuelt arbeid er helt utradert, og også fullstendig fjernstyrt, som på fôrsenteret, samtidig som det menneskelige skjønnets fortsatt spiller en avgjørende rolle for beslutningstakingen (Bjelland et al., 2015).

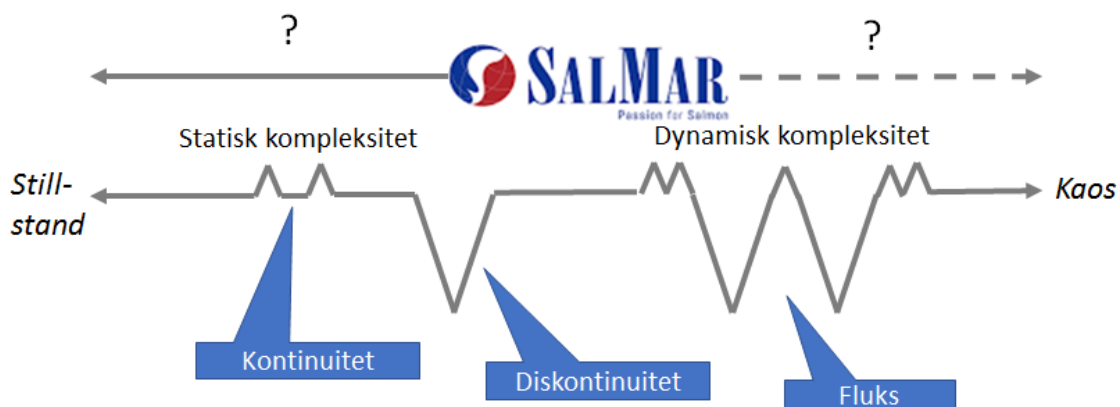
## 5.3 Å ha kontroll i ukontrollerbare omgivelser

Paradoksalt nok er fôroperatørene ansvarlige for å ha god kontroll med fôringen i omgivelser de ikke har noen mulighet til å kontrollere, og som det kan reises spørsmål ved om i det hele tatt er kontrollerbare. Fiskens appetitt er dynamisk og mange samspillende faktorer som strøm, vær og vind, oksygenforhold, vanntemperatur, fugler, aktivitet på lokaliteten, og sykdomsutbrudd kan påvirke laksens atferd og appetitt, og dermed selve fôringsprosessen. Flere av disse faktorene har fôroperatøren begrenset informasjon om. Selv om fôringsarbeidet består av en rekke fastlagte rutiner, er variasjon, uforutsigbarhet og «åpne problemstillinger normale innslag i arbeidshverdagen for fôroperatørene. Her er hvordan en fôroperatør beskrev alt det som påvirker beslutningene som må tas, og som gjør at «ikke én dag er lik den andre»:

Vi sitter jo og styrer alt det tekniske, det er jo alt fra tette slanger til hvordan fisken reagerer på de operasjonene som er i anlegget; har du fisk som aksepterer at det ligger en spylebåt ved anlegget eller har du fisk som definitivt ikke tåler det som ligger rundt? Og så går fôret bare rett igjennom, han eter ikke noe, han er ikke komfortabel. Da får du en dag en fisk som oppfører seg merkelig, og du har gode oksygenforhold og temperaturen er som forventet, så er det plutselig masse hval rundt anlegget, masse sild og hval og masse uro i havet (...) hva er det som foregår i anlegget, er det masse fugl? Hva er det som skjer?

På grunn av alle disse usikkerhetsmomentene blir evnen til både å fortolke komplekse omgivelser og å improvisere, viktige egenskaper for fôroperatørene. Så lenge oppgaven de skal løse er preget av ustabilitet og tvetydighet, kreves det av fôroperatørene at de opptrer som det Donald Schön kaller «yrkeskunstnere», der de hele veien må utvise en form for «reflektert improvisasjon». Usikkerheten de står overfor kan vanskelig planlegges bort og det vil alltid oppstå situasjoner som fordrer en situasjonsbestemt beslutningstaking, som ikke er basert på forhånd gitte prosedyrer, men erfaring og intuisjon (Irgens, 2016, s. 29). Årstidsvariasjoner gjør at det vil være store variasjoner i graden og typen av kompleksitet fôroperatørene blir konfrontert med. Sommer- og høstperioden har gunstig lys og temperaturforhold, og er derfor viktige produksjonsperioder, men også en periode med mer uro knyttet til andre driftsoperasjoner. Dette kan være for eksempel hyppige fôrmottak, brønnbåtbehandlinger og notspylinger. Dette er kompliserte og tidkrevende operasjoner som gjerne har sin egen uforutsigbarhet.

Slik sett kan spennvidden i fôroperatørenes arbeidshverdag i praksisssonen illustreres ved hjelp av figuren under, som trekker opp et kontinuum mellom to tenkte ytterpunkter av stillstand og kaos. I tillegg til statisk detaljkompleksitet, som kjennetegner mekaniske systemer, må de i perioder også forholde seg til perioder med en dynamisk kompleksitet. Dette er perioder som ikke bare har statisk detaljkompleksitet, men som også endrer seg mens fôroperatørene forsøker å forstå hva som skjer og hvordan dette i neste omgang vil kunne påvirke fisken og fôringen:



Figur 4. Spennvidden i variasjonen i «kompleksitetens landskap» i driftsorganisasjoner (basert på Irgens, 2016, s. 197).

Ifølge Irgens, som figuren over er basert på, kan man se for seg ulike grader av kompleksitet med høy grad av kontinuitet, hvor forandringer stort sett kan håndteres innenfor etablerte rutiner og handlingsmønstre, til forskjell fra diskontinuitet med nye situasjoner hvor evne til fleksibilitet, nytenking og kreativitet blir viktig, og fluks med tilnærmet kontinuerlig strøm av endring. Kombinasjonen av stadige og uoversiktlige forandringer og store mengder informasjon er typisk i flukssituasjoner. Beslutninger må tas på kort varsel og ofte uten at en kan støtte seg til en rutiner og prosedyrer alene (s. 197).

Orr (1996) hevder i sin studie av maskinreparatører i Xerox at deres «situerte praksis» innebærer «å lappe sammen» en forståelse av situasjonen og mulige handlingsalternativer, og at dette utgjør grunnlaget for yrkesutøvelsen. Antropologen Claude Lévi-Strauss (1966) beskrev slike tolkningsprosesser med begrepet *bricolage*, som kan oversettes med «kombinasjonskunst». Begrepet viste til en sammensatt og improvisatorisk fortolkning basert på at det som er for hånden av verktøy og kunnskapsbrokker, med sikte på å skape seg oversikt og kontroll. I likhet med Donald Schöns «reflekterende praktiker» må *le bricoleur* gi



mening til en situasjon som i utgangspunktet ikke gir mening (Schön, 1983, s. 39). På samme måte må altså fôroperatørene danne seg et situasjonsbilde ut fra en lang rekke kilder; kamerabilder med et begrenset synsfelt, ufullstendig sensorinformasjon, kommunikasjon med røktere ute på lokaliteten, egen erfaring og tradert kunnskap om fisk og miljø. Hver for seg gir disse informasjonskildene et ufullstendig situasjonsbilde, men til sammen skal de danne et grunnlag for handling.

På grunn av kompleksiteten i fôringshåndtverket finnes det ikke noen entydig oppskrift for optimal fôring. Dette innebærer at det har utviklet seg en rekke individuelle mønstre og praksiser blant fôroperatørene, herunder hvordan de bruker de teknologiske verktøyene de har til rådighet:

Alle har en måte å fôre på som man føler seg komfortabel med. Jeg liker å kjøre kamera veldig masse, kjører det opp og ser meg rundt, ser på treffpunkt, mens andre står mer i ro og heller tar på intensiteten, altså kilo (fôr, *vår anm.*) per minutt, så ser de at fôret kommer ned.

Fôroperatørene tilkjenner gjennom utsagn som dette at det ikke finnes noen felles fasit for hvordan de skal løse jobben. Tvert imot gir de uttrykk for at den ene måten å fôre på i prinsippet kan være like bra som den andre: «... jeg tror ikke at forskjelligheten er en svakhet eller styrke i seg selv, men hvis man klarer å rendyrke sin måte å fôre på, og man blir bedre på den måten, så er det absolutt en styrke». Poenget som uttrykkes her er at det er den enkelte fôroperatør, som gjennom erfaring og *situerte praksis* selv finner den beste løsningen på utfordringene han eller hun konfronteres med. Utsagnet rommer i tillegg en viktig tidsdimensjon, ved at det er den enkeltes “rendyrking” av praksis over tid, som gir nødvendig handlingskompetanse.

## 5.4 Teknologi som støtteverktøy

Samtidig som fôroperatørene peker på at den individuelle erfaringen og det personlige skjønnnet – «den menneskelige komponenten» – spiller en nøkkelrolle i fôringen, er de også tydelige på at forbedret teknologi vil bidra til å gjøre jobben enklere:

...hvis verktøyene våre ikke er optimale, så...det er jo millioner vi har utpå havet, og det er jo miljøet i havet vi skal ivareta, fisken skal vi i ivareta. Så det er et vanvittig stort ansvar. Så for oss er det viktig (...) at ting fungerer, at vi har de rette signalene, at vi har så gode kameraer som mulig, at vi har de verktøyene vi trenger for å gjøre den jobben vi skal gjøre.

Skjønn og erfaring er ikke nok i seg selv, med andre ord, teknologien må også spille på lag. Det var særlig bedre kameraer i merdene som ble etterlyst, men de var ikke tvil om at mangelfull teknologi generelt satte begrensninger på hvor presis fôringen kunne bli, ifølge fôroperatørene. «Tror alle føler det ja», svarte en av en av dem kjapt, da vi spurte om dette.

På spørsmål om denne teknologien en dag kunne bli så presis at den faktisk gjorde fôroperatørene overflødig, var imidlertid fôroperatørene relativt samstemte i at de trodde dette ikke ville skje, slik denne informanten gir uttrykk for:

Jeg håper jo det aldri skjer. Det må jo være en grunn til at vi faktisk fôrer på appetitt og ikke kjører på automatikkfôring etter tabell, for det har jo vist seg at det gir resultater det vi gjør (...).

En annen var enda mer kategorisk, og pekte på at det hadde vært prøvd «mye rart» opp gjennom årene, uten at det hadde gitt de ønskede resultatene:

...det er nå stadig vekk nye ting som prøver å komme inn på markedet, men det er ofte ting som man ser har gått feil (...) så vi begynte ganske tidlig med at de øynene her er det det beste du har for å se om fisken spiser (...) appetitten varierer så fra merd til merd, og fra time til time, dag til dag, så det tror jeg er vanskelig å automatisere, og gjøre en like god jobb som vi gjør.

Utsagn som dette må selvfølgelig tolkes i lys av hvem som uttaler dem. Fôroperatørene vil bli overflødig den dagen maskiner kan gjøre en bedre jobb enn dem, og de har en klar egeninteresse i at dette ikke vil skje. Automatisering i andre husdyrnæringer kan imidlertid indikere at dette er en uunngåelig utvikling, også innenfor lakseproduksjon. Samtidig er det gode argumenter for at fôringsprosessen, ihvertfall i sin nåværende form, faktisk er så komplisert og ukontrollerbart at man ikke kommer utenom det menneskelige skjønnet, slik fôroperatørene hevder.

## 5.5 Taus kunnskap i fôringsprosessen

Som vist over handler skjønnet til fôroperatørene om vurderingene som gjøres når de skal fatte beslutninger på områder som er komplekse og uoversiktlige. Det personlige skjønnet utøves for å finne det beste svaret blant mange mulige når det ikke finnes en eksakt oppskrift på hva som er riktig. Skjønn eller skjønnsutøvelse er nært knyttet til erfaring, og for fôroperatørene understreker at denne erfaringen er spesielt viktig når styringsverktøyene, altså teknologien, er mangelfull. Teknologien inngår som nødvendig styringsverktøy, men erfaringen er essensiell for å skape et helhetsbilde av fisk og miljø. «Å lese fisk» handler dessuten om noe mer enn bare observasjon av digitale kamerabilder, uansett kvaliteten på disse. En av våre informanter uttrykte seg slik:

Det handler om å *lese* fisken også (...) samtidig ser vi på oppførselen til fisken. Hvordan den oppfører seg, det er vanskelig å forklare hvordan man gjør det. Men det er noe som sitter inni her, føler jeg; som jeg *har*.

Det informanten «har» og som sitter «inni her» kan beskrives som fôroperatørenes «tause kunnskap» i yrkesutøvelsen, noe han har vanskeligheter med å sette ord på (se bl.a. Polanyi, 1966, Irgens, 2016 og Gotvassli, 2015). De faglige kontroversene knyttet til begrepet taus kunnskap, er ikke tema her. I vår sammenheng kan vi nøye oss med å si at informanten gir uttrykk for å besitte en type kompetanse som er erfaringsbasert og bare kan fremvises i en praktisk arbeidssituasjon. Det som kjennetegner fôringsarbeidets tause dimensjon, er med andre ord at informantene våre har problemer med å forklare hvordan de benytter egen erfaring i yrkesutøvelsen, og hva som faktisk skjer i selve praktiseringen av fôringshåndtverket. Ofte er de ikke engang bevisst den kunnskapen som ligger til grunn for den jobben de gjør, det er bare noe de «har».

En annen av fôroperatørene ga uttrykk for hvor vanskelig det var lære bort fôringshåndtverket til nye fôroperatører på følgende måte:

Det er *learning by doing*, som å lære å sykle: du kan forklare hvordan pedalene fungerer, hvordan du bremser, og hvordan du bytter gir. Og så kan du vise at jeg gjør det sånn her...men du må finne balansen selv. Det tror jeg det er i fôring også.

Hos denne fôrerer er det ikke «følelsen», men «balansen» som brukes som en metafor for det tause elementet i fôringshåndtverket. Og for å finne denne balansen, forteller informanten, må

du rett og slett fôre selv. Du kan ikke bli fortalt hvordan du skal gjøre det. Selv om de nå er samlokaliserte og sitter to eller tre i samme rom, kan nettopp mangelen på et presist språk knyttet til egne erfaringer, vurderinger og handlinger være et hinder for en effektiv kunnskapsdeling. Personlig «know how» blir aldri kommunisert fullt ut. Det tause elementet i fôringen bidrar på denne måten til å forklare både hvorfor det har utviklet seg individuelle fôringspraksiser, og hvorfor en måte å løse oppgavene på framstår som like god som en annen.

Fôroperatørene var selv bevisste det tause elementet i fôringen, og uttrykte dette gjennom at de ikke kunne sette ord på hva det å lese fisken dypest sett gikk ut på. Samtidig var de samstemte i at fôrsenteret representerte en klar forbedring fra tidligere, da man fôret hver for seg ute på lokalitetene: «...det er blitt mye bedre etter at fôrsenteret kom», fortalte en av dem, og viste til mulighetene man nå faktisk hadde til å snakke sammen, lære av hverandre og diskutere spørsmål og problemer som dukket opp underveis i arbeidshverdagen. Denne holdningen samsvarer med Tsoukas (2003) syn på taus kunnskap og hans understreking av at denne type kunnskap aldri kan overføres eller konverteres fullt ut, men likevel synliggjøres gjennom det vi gjør, altså gjennom konkret praksis. Denne synliggjøringen utgjør i seg selv et potensiale for kunnskapsdeling og læring. Dette innebærer at det også kan utvikles ny kunnskap av både taus og eksplisitt art i selve arbeidsfellesskapet, eller i vårt tilfelle: i den sosiale interaksjonen mellom fôroperatørene på fôrsenteret.

Det står samtidig klart at alle aspekter knyttet til fôringshåndtverket ikke kan kommuniseres og deles, slik våre informanter for uttrykk for. Spørsmålet er om ny teknologi kan bidra til å minimere avhengigheten av den den tause kunnskapen fôroperatørene sitter på. For selv om man følger Tsoukas syn på at taus kunnskap kan synliggjøres, og til en viss grad deles, står man fortsatt overfor store problemer knyttet til formidling av, validering og etterprøving av denne kunnskapen.

Fra en leders ståsted kan den tause kunnskapen i denne sammenheng både representere en viktig ressurs, men også en kilde til frustrasjon og usikkerhet: På den ene side utgjør den tause kunnskapen den kanskje viktigste kunnskapen – eller humankapitalen - i organisasjonen. Men på samme tid er kunnskapen nettopp taus, og dermed vanskelig tilgjengelig. I motsetning til mer eksplisitte kunnskapskilder lar den tause kunnskapen seg vanskelig dele eller etterprøve, slik denne mellomlederen gir uttrykk for:

...hva i all verden er god eller dårlig appetitt? Hva er det de (fôroperatørene, vår anm.) ser, hva er det de leser? Det er jo kun de selv som kan sette ord på det, men derfor blir det utrolig vanskelig, fordi vi mangler en del faste begreper på hva som er en god appetitt, og hva som er en dårlig...og når jeg utfordrer dem på det (...) i alle fall når det går dårlig og vi ser at det ikke er maksimert i forhold til forventningene, så er det alle unnskyldninger som ligger rundt det, som blir trukket fram, det kan være kråke på lokalitetene, det kan være skarv, det kan være at de har spylt nøter... alle de tingene som vi vet...men akkurat dette med egenevaluering i forhold til; ja: kanskje jeg var litt ut å kjøre her? Den er utrolig vanskelig...

Som vi ser ut ifra utsagn som dette mangler fôroperatørene og ledelsen et felles vokabular og et felles ståsted for å etterprøve de vurderingene som gjøres i fôringsprosessen. Men hvordan skal man overkomme dette kommunikasjonsproblemet? Er det mulig å erstatte den tause kunnskapen med mer håndfast eller eksplisitt kunnskap, og derigjennom gjøre fôringsprosessen mer transparent og etterprøvbar? Dette er en av flere målsettinger for mellomlederne ved fôrsenteret, som nå bruker mye tid og ressurser på å utvikle stadig bedre teknologi knyttet til alle prosessene rundt fôringen.

## **5.6 Mellomlederne; mellom teknologien og menneskene**

Informantkategorien «mellomlederne» hadde driftsledererfaring og/eller teknisk utdannelse på høyskolenivå. Med ett unntak var de rekruttert fra egne rekker. Ingen av de mellomledere vi intervjuet hadde en formell lederutdanning, men god erfaring fra praktisk arbeidsledelse i havbruksdrift. De kjente derfor arbeidsforholdene til både driftsledere og røktere godt fra egen praksis. Fordi fôrsenterorganisering fortsatt var et nytt fenomen, var disse mellomlederne også relativt ferske i sine nye roller i organisasjonen. Enkelte hadde et uttalt teamlederansvar, med fokus på praktisk arbeidsledelse, mens andre, som nevnt over, hadde tatt et ansvar for utvikling og utprøving av ny teknologi og derigjennom etablert utstrakt kontakt med eksterne utstysleverandører.

Den første av mellomlederne vi intervjuet hadde interessant nok selv vært en uttalt og høyrøstet kritiker av fôrsenterorganisering, da denne først ble gjennomført. Han hadde dette å si om oppstartsproblemene på fôrsenteret, fra tiden han selv jobbet som driftsleder ute på lokalitetene:

Nei, det var blant annet det med at det var manglende styring. Jeg klarte ikke å bygge relasjon til den som skulle føre. Vi hadde ny fører hver uke jeg kom på. Beskjeder jeg ga, ble glemt. Og de som førte var veldig varierende både i forhold til dette med holdninger, og i forhold til hvordan de gjorde håndverket. Og jeg så det ble holdt på med mye utenomsportslige aktiviteter under føring, som ikke hadde noe med føring å gjøre. Jeg mener det at når de fører fisken, i hvert fall på min lokalitet, så skulle det være det som skulle være i fokus.

Kritikken han reiste, som utvilsomt var «to the point», gjorde at han selv ble spurt om å lede et av teamene på senteret, et tilbud han takket ja til. Noe av det første han tok tak i var å bedre kommunikasjonen mellom lokalitetene og føroperatørene. Førsenterorganiseringen hadde skapt en fysisk avstand, der kommunikasjonen som tidligere kunne gjøres ansikt til ansikt lokalt, var erstattet med bruk av ulike typer kommunikasjonsteknologi. Mangelen på fysisk nærhet og en endret måte å samarbeide på, hadde ført til svakere relasjoner, mangel på tillit, kulturkollisjoner og også personlige motsetninger:

...det er krevende, akkurat dette med kommunikasjonsbiten. Det er hvordan man kommuniserer, hva man sier og hvordan man sier det. Et lite sleivspark, da er vi altså ute å kjøre. Tvert. Og den henger i så lenge og det er så tungt å bygge opp den tilliten, og den (kommentaren, vår anmerkning) blir referert til i alle sammenhenger, selv om den er to år gammel

På den ene siden handlet forbedringsarbeidet om å etablere tettere bånd mellom røkterne ute på lokalitetene og føroperatørene på land gjennom organisatorisk endring. Det ble blant annet opprettet faste team som fikk ansvar for hver sine lokaliteter, slik at alle til enhver tid visste hvem man skulle forholde seg til. Samtidig ble det skapt en bevissthet rundt hvordan man kommuniserte. Den fysiske avstanden og uklarheter knyttet til ansvarsfordeling etter omorganiseringen, hadde gjort kommunikasjonen vanskeligere og mer uforpliktende enn den hadde vært tidligere.

Etter at kommunikasjonsutfordringene ble satt på agendaen og diskutert internt, kom imidlertid resultatene raskt, ifølge informanten vår, som forklarte at røktere og føroperatører nå i større grad framstår som et «team», om man aldri så mye jobber «virtuelt». Selv om man

ikke kan fjerne den fysiske avstanden mellom fôrsenter og lokaliteter, har man lyktes i å skape en «vi-følelse»:

Vi har på en måte fått på plass det her med at når de roper på senderen ut til lokaliteten så er det ikke lenger «dem på havet». Det er en kollega, en de kjenner godt, en de vet hvem er, de vet hva ungene heter. Altså alle de tingene der har vi jobbet mye med. Bygge relasjoner» (...) Å vri på de bryterne tror jeg var viktig.

Kommunikasjonsproblemene hadde imidlertid også en teknologisk dimensjon, knyttet til kommunikasjonsmidlene man hadde til rådighet. Blant annet var sendere og sambandsutstyr dårlig og lite hensiktsmessige, noe man løste ved å anskaffe nytt utstyr som i større var tilpasset røkerjobben og blant annet sørget for frie hender til enhver tid. Som Donatello de Paoli (2015) og andre har påpekt, er betydningen av fysisk nærhet og faste møteplasser undervurdert i mye av forskningen på virtuelle team. Fôrsenterorganiseringen viste i så måte at fysisk avstand skapte problemer man ikke hadde tenkt på, og som krevde både nytt og spesialtilpasset sambandsutstyr og en ny «innramming» av omorganiseringen, som sikret at alle parter kunne enes om noen felles kjøreregler for hvordan man skulle kommunisere og arbeide sammen.

## 5.7 Frihet og faste rammer

Samtidig som fôring avhenger av den enkelte fôroperatørs skjønn og erfaring, foreligger det også interne styringsdokumenter eller manualer som angir felles retningslinjer for hvordan fôringen skal foregå. Mellomlederne har et oppfølgingsansvar for å påse at retningslinjene blir fulgt og at resultatene av fôringen analyseres hver uke. Mye av den daglige beslutningstaking overlates likevel til den enkelte fôroperatørs vurderingsevne, slik en av mellomlederne forklarer det:

... de er individualister, de har eierskap til sitt prosjekt, sin måte og sånn. Men vi har jo (...) laget noen rammer; gjennom fôrstrategien så har vi satt noen begrensninger på dem, og så har de kunstnerisk frihet til å (...) utøve håndverket inne på banen da.

Fôrstrategien det henvises til her er den interne *Strategi og handlingsplan for Servicesenter Fôring 2019*, som angir ønskede mål og retningslinjer for fôring i SalMar Nord. Strategien er

et sentralt styringsdokument, som oppdateres av avdelingen i fellesskap to ganger i året og utgjør avdelingens kunnskapsstatus og omforente handlingsplan for fôring i regionen.

Det mest interessante med sitatet over, er imidlertid mellomlederens bruk av uttrykket «kunstnerisk frihet», for å beskrive fôreoperatørens handlingsrom på fôrsenteret. Selv om SalMar er en av verdens største industrielle lakseprodusenter, med detaljerte retningslinjer for fôringsprosessen, innvilger altså mellomlederne fortsatt fôreoperatørene «kunstnerisk frihet» til å løse arbeidsoppgavene sine. Ledelsen innser med andre ord at fôringsprosessen ikke bare avhenger av standardiserte manualer, teknologi og fysisk infrastruktur, men at fôreoperatørens *autonomi* og personlige skjønn faktisk utgjør en viktig innsatsfaktor og ressurs i produksjonen. På mange måter er dette SalMars “godfot” for å snakke i Rosenborg-termer.

Fôrsenteret kan dermed sies å stå med ett bein i hver av de to klassiske formene for bedriftsledelse; taylorismens vitenskapelige og instrumentelle tilnærming på den ene side, og tradisjonen fra Elton Mayos mykere *human relation*-tilnærming, på den andre.

Men ting er i endring. De to tilnærmingene kan i denne sammenheng beskrives som to motpoler i det spenningsforholdet som har oppstått i forbindelse med fôrsenterorganiseringen; fôreoperatørens skjønn og vurderingsevne på den ene side, kontra ny og skreddersydd teknologi som tar sikte på å kontrollere og understøtte skjønnet, på den andre. Spørsmålet som nå diskuteres internt, og da særlig i ledelsen, er om det skal være fôreoperatørens kvalitative vurderinger – den kunstneriske friheten - som faktisk skal være styrende i fôringsprosessen framover. Eller om det er kvantitative data og målinger, som nå hoper seg opp på bedriftens servere, som skal bidra til en mer presis fôring og få det siste ordet i fôringsprosessen. Ville ikke det beste være å helautomatisere fôringen, slik at man helt unngår menneskelige feil?

## **5.8 Mellomlederne og «det vitenskapelige øyet»**

De ovennevnte dilemmaene ble tematisert i en rekke av intervjuene vi hadde med mellomlederne. Og svarene varierte. For selv om fôreoperatørene ble innvilget «kunstnerisk frihet», var det mye som tydet på at dette mer var en dyd av nødvendighet, på grunn av mangelfull teknologi, enn en ønsket fremtidsvisjon. Mye av utgangspunktet for den hurtige innovasjonstakten ved fôrsenteret er da også en erkjennelse av kompleksiteten i oppgaven fôreoperatørene er gitt, og manglene ved de teknologiske hjelpemidler de har til rådighet. Slik



ordla en mellomleder seg om dette: «Men jeg ser jo bare begrensningene på den personen her, det blir klarere og klarere. De trenger hjelp, for å si det sånn. Ikke for å ta bort oppgavene deres, men bare for å prestere bedre, enkelt og greit». En hovedutfordring i denne sammenheng er at man per i dag ikke har man ikke har mulighet til å evaluere kvaliteten i fôringen i form av tilvekst, altså presise instrumenter som kan angi og evaluere hvor mye og hvor fort fisken faktisk vokser underveis i produksjonsforløpet:

Problemet er jo at det er biologisk produksjon. Og at vi har så og så mye tilvekst ei uke, og så og så mye fôr har gått ut. Men vi klarer ikke å 100 prosent validere dette eksakt. Så vi har ikke fasiten på hva som er den rette måten å gjøre det på.

I mangel på «en fasit», altså analyseverktøy som kan bedømme kvaliteten på fôringen i form av vektendring i fiskegruppen, må man enn så lenge basere seg på fôroperatørens magesfølelse og erfaring. Dette er imidlertid en subjektiv vurdering, som man helst ønsker å etterprøve eller erstatte med objektive målekriterier. I utsagnet gjengitt nedenfor gir en mellomleder, i tråd med dette ønsket, uttrykk for at det slett ikke er «kunstnerisk frihet» men standardisering og etterprøvbarhet, som er svaret på utfordringene man står overfor:

(...) det handler til syvende og sist om å ha bedre kontroll enn vi har i dag. Være mer presis, og gjenta de gode resultatene på de gode lokalitetene hvert år, at det ikke skal være menneskene som er årsaken, som man kanskje tror. Jeg er ikke så sikker på det, men vi skal i alle fall gjenskape det, uten at det blir en diskusjon om person og handverk.

Her er det det instrumentelle blikket som råder, det Ernst Cassierer (1944) kalte «det vitenskapelige øyet» (Irgens, 2016, s. 22). Nøkkelen til å bedre resultatene ligger i å få bedre kontroll på produksjonen; være mer presis, minimere den menneskelige faktoren i fôringsprosessen. I praksis innebærer dette å utvikle bedre teknologiske verktøy og nyttiggjøre seg alle dataene man samler inn fra merdene. Mange av utsagnene fra mellomledere pekte da også i denne retningen. Her er et annet typisk utsagn som refererer til begrensningene som ligger i mangelfull teknologi og utfordringene som må løses:

De trenger et større bilde av det volumet som er i merda, av den fiskemengden du har i merda. Du har kanskje 1000 tonn i ei merd, i ei not, og så sitter de kanskje med 15 sånne (merder, vår anm.) som de sitter og skal vurdere. Det er klart det er en umulig oppgave, det er en umulig oppgave

Mellomlederens syn på at fôring er en «umulig oppgave», skiller seg markant fra fôroperatørens holdninger, og er langt mer pessimistisk på hva skjønn og erfaring faktisk kan bidra med, med tanke på kontrollere kompleksiteten i fôringsprosessen. Ikke uventet har da også mellomlederen som er sitert over et helt annet fremtidsbilde for bedriften, enn fôroperatørene:

Det som blir mer videre nå, er at det blir mer og mer teknologi som avhjelper den menneskelige vurderingen, av alt det de sitter og ser på. Autonom fôring, det tror jeg. Mer og mer, at det blir mer en prosessoperatørstilling. Mer enn en fôroperatørstilling sånn som nå, som sitter hands-on og gjør alle justeringene selv og fôrer appetitt.

Denne mellomlederen ser altså for seg en fremtid der fôringen er blitt helautomatisert, og der fôroperatørene primært blir satt til å overvåke produksjonsprosessen og at utstyret fungerer som det skal. Forskjellen fra dagens situasjon er med andre ord at det ikke lenger vil være mennesker som står for selve fôringen, men at denne vil bli overtatt av maskiner og kunstig intelligens:

...det satses jo mye på utvikling av kunstig intelligens for tida, og det er ikke usannsynlig at man kan finne noe som tenker selv, og gjør de samme vurderingene. Man får jo system som kan samle mer og mer informasjon fra merdene da, og kan sammenstille denne informasjonen, så man får en del data å sammenligne, så kan man kanskje trekke noen konklusjoner om at når det er sånne forhold så kjører man sånn, og når det er sånne forhold så kjører man sånn.

Denne mellomlederen anslo at det ville ta to til fem år før fôringen var helautomatisert, alt avhengig av hvor fort SalMar klarte å utvikle teknologien, i tett dialog med eksterne leverandører. Han levnet imidlertid liten tvil om at teknologien etter hvert ville få det siste ordet i fôringsprosessen, så fort man fikk plass det nødvendige utstyret.

## **5.9 Teknologi og mennesker som sammenvevde fenomener**

Den første vi la merke til da vi ble vist rundt på fôrsenteret var da også den sentrale rollen teknologien spilte i fôroperatørens arbeidshverdag. Fôroperatørene var plassert midt i et høyteknologisk kontorlandskap, med spesialutrustede kontrollstoler og skjerm-rigger med opptil elleve skjermer, mange delt i to, som skulle sikre at de hadde optimale forutsetninger for å «lese fisken» ute på de lokalitetene de hadde fôringsansvaret for. Styringskonsoller,

monitører og datamaskiner kan i denne sammenheng beskrives som sentrale, konstituerende «aktører» på fôrsenteret, i tråd med forståelsen og terminologien innenfor ANT-perspektivet. Fôroperatørene og teknologien de betjente, framsto på mange måter som symbiotiske enheter, der teknologien inngikk som integrerte deler av fôroperatørenes arbeidspraksis. Samtidig som fôroperatørene diskuterte seg imellom om hva de observerte på monitorene sine, lot de også teknologien, i form av sensormålinger og kamerabilder «snakke» til dem. Teknologien var på denne måten en naturlig del av det sosiale livet på fôrsenteret, en teknologisk «materialitet» og aktør, som også spilte en sosial rolle.

Vi ble også fortalt at teknologien, og da særlig de store monitor-riggene, var bestemmende for hvordan man hadde organisert seg, med to og to fôroperatører i samme kontrollrom, selv om hvert team egentlig besto av tre fôroperatører. Ideelt sett skulle man gjerne hatt flere fôroperatører i samme rom, fikk vi høre, men dette lot seg rett og slett ikke gjøre på grunn av dimensjoner på rom og monitor-rigger. Teknologien ble på denne måten også en organiserende kraft på fôrsenteret, som bidro til at teknologi og sosialt liv «foldet seg inn i hverandre», som man sier i ANT-termer. Teknologien var med på å skape organisasjonen, og samtidig sette rammene for fôroperatørenes arbeidshverdag (Hernes, 2016, s.163). Fôroperatørene, hvorav flere tidligere hadde vært røktere og dermed «hands-on» ute på lokalitetene, var på denne måten «innrullert» i et materielt system der teknologien var bestemmende for så vel organisasjonsstruktur som arbeidsoppgaver.

Overgangen fra å være røktere med en generalistkompetanse ute på lokalitetene, til å bli spesialiserte fôroperatører, representerer, i metaforisk forstand, en overgang fra «kjeledress til hvitskjorte». Fôroperatørene er ikke lenger i fysisk kontakt med hverken fisken eller sjøen i løpet av produksjonsperioden. Det gjenstår imidlertid å se hvordan denne «innrulleringen i det teknologiske» vil påvirke både fôroperatørenes identitet, og arbeidsfellesskapets kultur, i årene som kommer. Dette forfølger vi videre i neste kapittel.

## **5.10 Oppsummering**

Vi har i dette kapitlet analysert fôroperatørenes og mellomledernes egne oppfatninger av hvordan teknologien setter dem i stand til utføre arbeidsoppgavene deres.

Fôroperatørene er i utgangspunktet positive til fôrsenterorganiseringen, og forteller at de har stort utbytte av å kunne dele synspunkter og erfaringer med andre fôroperatører. Samtidig uttrykker de at fôringsprosessen er en svært komplisert operasjon på grunn av de ustabile

omgivelsene fisken befinner seg i. Dette innebærer at beslutninger om mengde og hyppighet i fôringen, i stor grad avhenger av den enkelte fôroperatørs erfaring og skjønn, hvor beslutninger må improviseres fram i en “situert praksis”. I analysen har vi omtalt og drøftet dette som det tause elementet i fôringen. Fôroperatørene har liten tro på at teknologien, ihvertfall i overskuelig framtid, vil bli så avansert at den kan erstatte den menneskelige komponenten i fôringsprosessen. Men de er samtidig positive til verktøy og hjelpemidler som bidrar til at de kan gjøre en bedre jobb.

Mellomlederne har i langt større grad enn fôroperatørene tro på at teknologien på sikt vil kunne gjøre fôringsprosessen mer kontrollerbar og transparent. De viser da til framtidige muligheter for å sammenstille og analysere ulike typer data fra merdene. Det ligger en klar forventning om at kunnskapen som kan genereres fra disse dataene, kan bidra til å minimere avhengigheten av det tause elementet i fôringen. Dette vil på sikt kunne innebære at fôroperatørene får nye roller i organisasjonen, ifølge mellomlederne.

Vi har i analysen argumentert for at de ulike synspunktene på teknologiens framtidige rolle på fôrsenteret må tolkes på bakgrunn av de to gruppenes ulike ståsteder i organisasjonen. Mens mellomlederne primært er orientert mot å effektivisere produksjonen og øke verdiskapingen, er fôroperatørene i langt større grad opptatt av egen arbeidssikkerhet og faglige utvikling. De ulike ståstedene i organisasjonen farger også synet på teknologiens framtidige rolle i SalMar. Vi har i denne sammenheng pekt på at fôrsenteret framstår som et “testlaboratorium” hvor det instrumentelle og det kunstneriske blikket møtes.

# Kapittel 6: Analyse, del 2

## 6.1 Organisasjonskultur og organisasjonsidentitet i SalMar

Et overordnet funn i våre intervjuer med ansatte i SalMar, var at bedriften hadde en sterkt utviklet bedriftskultur som også ga medarbeiderne en sterk organisasjonsidentitet. De uttrykte stolthet over å jobbe i selskapet, og de ga organisasjonskulturen mye av æren for at de leverte så gode resultater. Betydningen av organisasjonskultur og en sterk organisasjonsidentitet for bedrifters effektivitet, er da også godt dokumentert gjennom en lang rekke empiriske studier (se bl.a. Cameron og Quinn, 2013, Coleman 2014 og Gotvassli, 2015).

I våre intervjuer identifiserte vi særlig oppfatninger som sammenfaller med det Cameron og Quinn (2013) omtaler som henholdsvis *klankultur*, *markedskultur* og *adhokratikultur*. Mens klankulturen særlig kunne knyttes til fôroperatørens arbeidsfellesskap, uttrykte mellomlederne holdninger som i større grad sammenfalt med trekk fra markeds-, og adhokrati-kulturen. Alle disse kulturtypene inngår som sentrale komponenter i en overordnet *prestasjonskultur* i SalMar Nord, eller det Goffee og Jones (1993) kaller en *felleskapskultur* preget av *samspill* og *samstemthet* (se også Andersen og Sæther, 2012 og Gotvassli, 2015).

Før vi begrunner og utdyper disse funnene nedenfor, skal vi først se litt nærmere på bakgrunnen for og iverksettingen av SalMars kulturbyggingsprosjekt, som ligger til grunn for den sterke kulturen i selskapet. Vi presenterer deretter empirien vår i tilknytning til kultur og organisasjonsidentitet i SalMar, og kobler disse funnene til tidligere presentert teori. Avslutningsvis i kapitlet peker vi på noen av de praktiske og teoretiske implikasjonene av den sammensatte kulturprofilen og den særegne organisasjonsidentiteten i bedriften. Vi er i denne sammenheng særlig opptatt av hvordan organisasjonskultur og organisasjonsidentitet både påvirker og påvirkes av omleggingen fra flåtefôring til fôrsenterorganisert fjernfôring. Hensikten med dette kapitlet er følgelig å svare på vårt andre forskningsspørsmål i oppgaven: Hvilken rolle spiller organisasjonskultur og organisasjonsidentitet for de pågående endringsprosessene knyttet til fôringsprosessen i SalMar?

## 6.2 Kultur som styringsverktøy i endringstider

Som vist i teorigapittelet er det ulike meninger om hvor enhetlige organisasjonskulturer faktisk er, og i hvilken grad de lar seg regissere og styre fra ledelsens side. Samtidig har praksis og forskning vist at i utgangspunktet suksessfulle bedrifter med sterke organisasjonskulturer har vist seg svært sårbare for teknologiske endringer. Firmaer som Kodak og Nokia, er to typiske eksempler. Etter mange år som verdensledende bedrifter på sine områder, ble de plutselig marginalisert da teknologien og markedene endret seg. Dette viser at en sterk organisasjonskultur i seg selv ikke er nok for å skape resultater over tid. Kultur, i form av fastlagte suksessoppskrifter og velprøvde fremgangsmåter, kan tvert imot vise seg å bli en hemske eller barriere når omgivelsene endrer seg, slik de gjør for SalMar nå.

I vår sammenheng vi særlig opptatt av kultur som et felles verdisett og en felles forståelse av målsettinger som ledere kan spille på for å stake ut kursen for de ansatte i endringstider. Med dette utgangspunktet blir kultur den sammenbindende kraften som skal bidra til å opprettholde medarbeidernes motivasjon og identitet i møte med organisatoriske og teknologiske forandringer, og fungere som det Andersen og Sæther (2008) kaller «lim og drivstoff» i organisasjonen. Kultur, forstått på denne måten, framstår da både som et retningsgivende og et koordinerende element i organisasjonen; en bro mellom formelle strukturer og uformelle samarbeidsformer (Andersen og Sæther, 2002). Dette reiser imidlertid spørsmål om hvilke type kultur(er) som preger SalMar-organisasjonen, og om denne – eller disse kulturene – er robust(e) nok til å fungere som et egnet styringsverktøy framover. Det reiser også spørsmål om hvordan ledelsen skal agere for å kunne fungere som kulturelle «brobyggere» med tanke på de store teknologiske utfordringene SalMar-organisasjonen står overfor.

## 6.3 Kultur, visjon og verdier i SalMar

Mens den overordnede visjonen for SalMar-konsernet; *Passion for salmon*, i seg selv fremstår som litt nøytral og retningsløs ved første øyekast, er det felles verdisettet som skal understøtte visjonen formulert i form av seks tydelige og retningsgivende postulater, som skal ligge i bunn for alt som skjer i bedriften. Visjonen og postulatene utgjør det eksplisitte uttrykket for den særegne SalMar-kulturen, som de ansatte blir konfrontert med på årlige samlinger, i interne møter på arbeidsplassen og gjennom innrammede plakater på kontorveggene. Disse

tilsvarende med andre ord det Schein (1985) kaller for *synlige uttrykk* for kulturen, og som Hernes (2016) kaller *regulerende materialitet*, som skaper «ytre grenser» for de ansattes meningsskaping.

I 2014 endret SalMar den overordnede visjonen i firmaet fra *Billigst på laks*, til den nåværende *Passion for salmon*. Fra ledelsens side blir denne endringen forklart med at man nå har gått over fra å fokusere på resultater og kostnader, til å fokusere på prestasjoner og «lidenskapen for laksen». Selv om selskapet fortsatt skal være «den mest kostnadseffektive lakseprodusenten i verden», skal laksen nå «produseres på laksens betingelser», altså i henhold til laksens velferd og miljøet den produseres i. Ifølge ledelsen betinger denne ambisjonen «en vinnerkultur i hele organisasjonen» (Årsrapport 2018 SalMar, s.23). I SalMars årsrapport fra 2018 fremgår det også at postulatene skal bidra til å underbygge selskapets visjon ved å beskrive ønsket handlingsadferd og felles handlingskompetanse for alle ansatte. Postulatene er formulert slik:

#### ALT VI GJØR I DAG SKAL GJØRES BEDRE ENN I GÅR

Våre prosesser må utvikles og forbedres kontinuerlig for at selskapet skal oppfylle visjonen om å være den mest kostnadseffektive produsenten av laks fram til markedene. I tillegg skal vi ha vilje og evne til å hele tiden å lete etter hvordan vi kan forbedre og utvikle oss.

#### ARBEIDSOPPGAVEN ER IKKE AVSLUTTET FØR MOTTAKEREN ER FORNØYD

Lakseproduksjon er en samhandlingsprosess hvor de enkelte leddene er gjensidig avhengige av hverandre, og kundeforståelsen er viktig – både internt og eksternt.

#### FOKUSÉR PÅ LØSNINGEN

Alle ansatte har ansvar for å komme med innspill til løsninger dersom man har eller står overfor en utfordring. Alle utfordringer representerer en mulighet for fremgang.

#### JOBBen VÅR I DAG ER AVGJØRENDE FOR VÅR FELLES SUKSESS

Det er i dag det gjelder, og det er den enkelte medarbeider det kommer an på.

#### VI BRYR OSS!

Medarbeidere i SalMar skal bry seg og utvise verdier forankret i ansvarsfølelse, omtanke og ambisjoner. At vi bryr oss påvirker våre biologiske og finansielle nøkkeltall, våre HMS-verdier og våre relasjoner til samfunnet for øvrig på en positiv måte.

## BÆREKRAFT I ALT VI GJØR

Vi skal ha god forretningsetikk og moral, og bidra til enda sterkere bevissthet om det miljøet vi til daglig arbeider i – og som vi ikke skal forbruke, men derimot sørge for at blir overlevert i god stand til neste generasjon.

Ifølge en av våre eksterne informanter, som var med på å formulere disse postulatene i 2002-2003, framstår innholdet i dem – og SalMar-skolen som skulle bidra til å befeste postulatene i organisasjonen – som en blanding av tankegods hentet fra to andre Trøndelags-bedrifter, som hadde opplevd stor suksess på dette tidspunktet:

Modellen (...) var en blanding av litt sånn Rosenborg-tenkning og litt sånn Rema-tenkning. Men de (ledelsen i SalMar, vår anmerkning) ville ikke ha en ren Rema-skole, og de ville heller ikke ha en ren Rosenborg-skole. De ville ha en SalMar-skole, men med inspirasjon fra de to eksemplene som hadde lyktes veldig bra.

Mens de fåtallige og enkle postulatene bar tydelig preg av Rema-tenkning («Det enkle er ofte det beste»), var det særlig fokuset på kontinuerlig forbedring, samhandling og løsningsfokus, som var tankegods hentet fra Rosenborg-filosofien. Bare noen år tidligere hadde Nils Arne Eggen blant annet lansert disse postulatene i boka *Godfoten. Samhandling – veien til suksess* (1999, s. 121):

- Vår fremgang er læring av ferdigheter
- Våre resultater er produkt av stadig prestasjonsforbedring
- Vi er offensive, kreative og løsningsorienterte

Likheten med flere av SalMar-postulatene er som vi ser i øyenfallende, og begge settene av målsettinger peker mot en tydelig *prestasjonskultur*, eller det SalMar-ledelsen kaller en *vinnerkultur*, hentet fra toppidretten; fokuset er på stadig forbedring, resultater, prestasjoner og å være løsningsorientert. Samtidig skulle samarbeid og gjensidig avhengighet være en bærebjelke i produksjonen. I likhet med toppfotball ble lakseproduksjon fremstilt som en «samhandlingsprosess» der «ansvarsfølelse, omtanke og ambisjoner» skulle være styrende verdier for bedriftskulturen.



## 6.4 «...de lever i oss»

Hva mener så de ansatte om denne «SalMar-kulturen»? Under intervjuet med en av dem som hadde vært kortest ansatt i bedriften, fikk vi følgende svar på hvordan hun hadde blitt introdusert for verdiene i bedriften: «Ja, de (postulatene, vår anmerkning) fikk jeg raskt innblikk i, de hang jo rundt overalt på fôrsenteret på Lysnes der jeg startet, og det var masse snakk om de også, under opplæringa». Informanten gir videre uttrykk for at postulatene er blitt fordøyd og har fått stor betydning for jobbutførelsen:

Ja det føler jeg, jeg tenker på de rett som det er. De gir mening i hverdagen. Du føler at det ikke er bare noe du skal huske for å bruke i mål og utviklings-samtalen. Man kunne jo tenkt at det bare ble en floskel, men jeg føler at hele firmaet lever etter det.

En annen av informantene ordla seg slik om postulatenes rolle og status:

Vi kan dem jo, vi kan betydningen av dem, dem blir brukt i skriv og mail og i samtalene (...) Så det er vel egentlig det vi lever etter. (...) postulatene er rundt oss hele tiden og de lever i oss, når vi er på jobb. Går du inn og leser betydningen av dem, vi bryr oss og så videre; ja det er jo sånn det er.

Gjennom utarbeidelsen av postulatene – et arbeid som altså ble startet på begynnelsen av 2000-tallet - har ledelsen i SalMar dermed klart, ifølge våre informanter, å iscenesette, formidle og vedlikeholde en sterk organisasjonskultur med fokus på nøyaktighet, ansvarlighet og omsorg for ansatte (og nå også for laksen), med en klar målsetting om en kontinuerlig forbedring av resultatene. Lederne fremstår i så måte som tydelige «kulturelle arkitekter», for å bruke terminologien til Schein (1985), som gjennom etableringen av et tydelig verdisett har ønsket, og langt på vei lykkes i, å sosialisere de ansatte inn i et tankemønster som preger arbeidshverdagen, og som åpenbart har bidratt til gode økonomiske prestasjoner.

Selv ble vi litt overrasket over hvor samstemte informantene våre var i forhold til postulatenes betydning, hvor enige fôroperatørene var i at de prøvde å følge dem, og at postulatene virket så motiverende. Umiddelbart syntes dette å stride mot mye av teorien om organisasjonskultur, som hevder at denne ikke kan vedtas fra “toppen” (se kap. 3). I SalMar virket det imidlertid som om nettopp dette var tilfellet; konsernledelsen hadde bestemt seg for å implementere en sterk bedriftskultur. Og det virket som om de hadde lyktes.

I teoretisk forstand kan vi da hevde at ledelsen, gjennom en styrt *meningsskapingsprosess*, har lyktes i å skape et *narrativ* om SalMar-organisasjonen, som oppleves som meningsfullt for de ansatte i arbeidshverdagen. Ved å endre fokus fra den ensidige ambisjonen om vekst og kostnadskontroll (“Billigst på laks”), til å fremheve prestasjoner og bærekraft (“Passion for salmon”), har dessuten ledelsen, etter vårt skjønn, etablert en langt mer meningsfull ramme rundt driften for de ansatte, enn hva som var tilfellet tidligere. Kjerneverdiene man skal jobbe etter (postulatene) ligger fast, samtidig som målet man jobber mot både er i tråd med storsamfunnets ønsker og krav om bærekraft, og den enkelte ansattes personlige ønsker om faglig utvikling og mening i arbeidshverdagen.

## 6.5 Forankring i toppen som suksessfaktor

En medvirkende årsak til at postulatene fikk så stor gjennomslagskraft i SalMar, ifølge informanten vår som hadde vært med på å utforme dem, var at de, sammen med etableringen av SalMar-skolen som skulle fremme dem, var så solid forankret i konsernledelsen:

I motsetning til andre eksempler som vi har sett, spesielt innenfor kommersielle virksomheter, salgsorganisasjoner, så begynner man ofte nederst med selgerne, det er selgerne som trenger opplæring, det er liksom den litt misforståtte oppfatningen, i stedet for å begynne på toppen og la det risle nedover, som vi gjorde med SalMar-skolen.

Dette synspunktet er helt tråd med mye av forskningslitteraturen på organisasjonskultur, som også fremhever betydningen av at ledelsen spiller en aktiv rolle i utformingen av visjoner og verdier (se bl.a. von Krogh et al., 2014). Stensbøl og Tvedt (2018) skriver eksempelvis: «Det er ledergruppens ansvar å se til at en visjon etableres, at mål settes og at nødvendige mestringsstrategier blir etablert for å oppnå visjonen» (s.50). I SalMar valgte man da også å gi en grundig skolering til lederne først, i form av kursing på den den bedriftsinterne SalMar-skolen, før man presenterte det spesialdesignede kulturbyggingsopplegget for resten av organisasjonen. Både styreleder, daglig leder og ledere nedover i organisasjonen var i årene som fulgte faste deltakere på den årlige SalMar-skolesamlingen, og ga dermed et tydelig signal om at verdiene gjaldt for alle, både toppledere og “gutta på gølvvet”.

I en rekke bedrifter har man forsøkt seg på tilsvarende kulturbyggingsprosjekter. Bare et fåtall organisasjoner lykkes imidlertid med å skape en visjon, i form av verdier og målsettinger, som får varige virkninger og fester seg i organisasjonen. Alt for ofte er arbeidet med å utpensle en felles visjon en engangshendelse der visjonen blir glemt så fort arbeidet med den er avsluttet, slik en lang rekke forskere har påpekt, og slik vi har inne på tidligere i oppgaven. Man lykkes altså ikke med å forankre visjonen hos de ansatte, samtidig som ledere selv ikke klarer å etterleve den når de tar strategiske beslutninger, slik Stensbøl og Tvedt (2018) påpeker.

Hos SalMar opplevde vi derimot at både lokale mellomledere og fôroperatører gang på gang understreket betydningen av bedriftens visjon og verdisett (de seks SalMar-postulatene), som retningsgivende for arbeidet. Postulatene var blitt internalisert, de ble etterlevd og de ble uoppfordret trukket fram under intervjuene våre. En viktig grunn til at de var blitt så godt forankret, kan være at ledelsen hadde lykkes i å utmeisle få og enkle kjøreregler som både var mulig å følge og samtidig ga en umiddelbar følelse av mening i arbeidshverdagen. Samtidig hadde ledelsen, i motsetning til i mange andre bedrifter, hatt en klar plan for å innprente kulturen i medarbeiderne – «måten vi gjør ting på i SalMar» – gjennom de årlige samlingene for alle ansatte på SalMar-skolen, de innrammede plakatene som hang på kontorveggene, og stadige drypp gjennom ukentlige og månedlige avdelingsmøter. Ikke minst ble det forventet og krevd at lederne selv etterlevde det etablerte verdisettet. Mens SalMar-skolen fungerte som en årlig «kulturbyggingsarena» der betydningen av postulatene ble gjentatt, igjen og igjen, gjennom eksempler på «beste praksis», framsto mellomlederne vi intervjuet som tydelige rollemodeller og ivrige ambassadører for SalMar-kulturen i det daglige arbeidet. Her er et eksempel på hvordan en av mellomlederne omtalte betydningen av å ha SalMar kulturen «i ryggen»:

Det er utrolig enkelt å ta rette avgjørelser. Fordi at det er så innprentet, hvor er det jeg skal, hvilke holdninger skal jeg ha, hva er det jeg skal gjøre. Så når jeg får et case; nå er fôrslangen på merd 4 tett, (...) så, kanskje i et annet selskap så hadde det vært lett å sagt at ja, ja, men da får vi to dager ekstra sult...men med SalMar-kulturen i ryggen, så tenker jeg...jeg må ut dit, vi må få ordna den slangen, vi må få fôra den fisken, vi har to dager til...da vet jeg at det er rett avgjørelse, jeg vet at det er rett å få den i gang. Jeg vet at det er det som er forventningen.

Ved å selv etterleve postulatene om å «fokusere på løsningen» var det altså ikke tvil om hvordan informanten skulle agere når det oppsto problemer. Dette var forventningen og lå i kulturen. Kulturen i SalMar bidrar på denne måten til å redusere ansattes usikkerhet i arbeidshverdagen, ved å skape et felles fortolkningssystem. Og budskapet forsterkes og eksemplifiseres fra egen arbeidshverdag på årlige SalMarskole-samlinger. I tillegg bidrar postulatene til å skape en intern kontinuitet, ved at nyansatte overtar verdisetten når de kommer inn i bedriften, samtidig som kulturen peker framover mot hvordan oppgaver skal løses i framtiden (se blant annet Cameron og Quinn, 2013).

## 6.6 Fra kostnadsfokus til prestasjonsfokus

Under intervjuene ble det også klart at den litt svulstige *Passion for salmon*-visjonen var noe fôroperatørene hadde tatt til seg og levde etter. Blant annet fikk vi stadig høre at de snakket om fisken de fôret som «min fisk», underforstått at de følte en spesiell omsorg – eller *lidenskap* - for at nettopp denne fisken skulle få de beste betingelsene. Dette innebar også at de var svært skeptiske til å overlate fôringsansvaret til andre:

Vi blir jo veldig knyttet til den fisken og den lokaliteten vi holder på med. Jeg tror vi har veldig vanskelig for å slippe taket på det og si at ja i to-tre dager så skal han fôre. Da blir det sånn: ikke fôr fisken min.

Det lå selvfølgelig et klart konkurranseelement innbakt her; fôroperatørjobben handler jo om å fôre optimalt for å sikre at fisken vokser raskt og effektivt, og det gis bonuser for de prosjektene som lykkes best. Men det sterke eierskapet fôroperatørene hadde til «sin» fisk syntes likevel å gå langt utover rent økonomiske hensyn og manifesterte seg som en tydelig uttrykt «pasjon for laksen», og for alle de prosessene som bidro til å optimalisere fôringen. På denne måten kunne vi også observere en klar kobling mellom den overordnede SalMar-visjonen og postulatene som lå – og ligger – til grunn for organisasjonskulturen.

## 6.7 Hvilken type organisasjonskultur preger SalMar?

Fôroperatørene fremhevet særlig verdier som inkludering, teamarbeid, vennlighet, og personlig engasjement når de ble spurt om å karakterisere kulturen i SalMar. I tillegg la de

vekt på at organisasjonskulturen var preget av omsorg for de ansatte ved at det ble lagt til rette for å møte personlige behov knyttet til arbeidstider, henting i barnehage og tilrettelegging av det fysiske arbeidsmiljøet. Fôroperatørene følte videre at de ble sett og hørt av (mellom-)ledelsen, og at de nærmest hadde familiære relasjoner med andre ansatte på avdelingen:

Vi har et skift som er utrolig sammenspleisa. Vi kan gjøre ting på fritida i lag, så du får et miljø (...) Han (mellomlederen, vår anm.) gjør det veldig lett ...det er greit at man ikke gjorde det så bra, så ber han oss komme med korrigerende tiltak til neste gang, du er plutselig med, du er ikke bare en fôrer, du er med i hele prosjektet (...) Han (kollegaen, vår anm.) bryr seg om hva jeg holder på med og hvordan jeg fôrer kontra han andre fôrer (..) ja, når vi er på friuka vår kan vi finne på å reise opp hit (til fôrsenteret, vår anmerkning)

Denne sterke tilknytningen til arbeidsplassen var også medvirkende til at informanten følte en sterk lojalitet til egen arbeidsplass og tok SalMar i forsvar de gangene bedriften ble utsatt for kritikk utenfra, om det så var fra nærmeste familie eller i form av negative presseoppslag:

Jeg kan ha mine egne meninger, men jeg går ikke ut og snakker om det (...) Jeg tror vi er ganske enige om at dette er jo arbeidsplassen vår. Du kan ikke en dag snakke nedlatende om bedriften din og andre dagen bare gå på jobb

Den amerikanske sosiologen Richard Sennett hevder at denne type lojalitet hos ansatte utgjør en lakmustest for bedrifters sosiale kapital (2006, s. 64). En ekstrem versjon av slik lojalitet finner vi militære organisasjoner, hvor soldater er villige til å dø for institusjonen eller troppen de er en del av. Om ikke de ansatte i SalMar er villige til å gå så langt, så er poenget i denne sammenheng at SalMar-ledelsen, gjennom blant annet å ha levd opp til postulatet om å vise omsorg for de ansatte, også har lyktes i å skaffe seg disses lojalitet. Denne lojaliteten kan anses som en sosial kapital bedriften i sin tur kan profitere på når den skal foreta organisatoriske endringer, som ved omleggingen til fôrsentere, eller dersom det på andre måter kreves tilslutning, ekstra arbeidsinnsats eller samarbeid fra de ansattes side. Uten en slik lojalitet - eller sterk sosial kapital - vil bedrifter ha vanskelig for å lykkes med å skape den type prestasjonskultur man ser konturene av i SalMar. I økonomiske nedgangstider vil dessuten bedrifter med lav sosial kapital slite med å få ansatte til å yte det som trengs for å komme gjennom problemene, ifølge Sennett (2006, s. 65). Og på mange måter er dette en

«no-brainer»; dersom ansatte føler at bedriften eller ledelsen ikke bryr som de ansattes velbefinnende, hvorfor skal man da vise lojalitet?

For de ansatte selv er lojaliteten til egen arbeidsplass avgjørende for eget velvære og trivsel, også i perioder med stort arbeidspress, som det er i SalMar, og da særlig i sommersesongen. Det er etter hvert godt dokumentert gjennom empirisk forskning at organisasjonskultur har effekt på enkeltindivider i organisasjoner, med hensyn til arbeidsmoral og effektivitet, men også fysisk og psykisk helse (for en oversikt, se Cameron og Quinn, 2013). Sennett (2006) viser i denne forbindelse til omfattende arbeidslivsstudier i England. Disse dokumenterer hvordan lav sosial kapital i bedrifter der ansatte har lange arbeidsdager, korrelerer med ulike typer stressreaksjoner og følelser av meningsløshet. Arbeidspresset oppleves deprimerende framfor stimulerende og går simpelthen på helsa løs. Dette står i klar motsetning til det man finner i bedrifter med høy sosial kapital og høy trivsel, som på fôrsenteret, og slik det framgår av våre intervjuer. Fôroperatørene jobbet 10-timers dager. Det var stillesittende arbeid, og til dels krevende å følge med på alle skjermene de hadde foran seg. Like fullt uttrykte fôroperatørene at de opplevde arbeidsoppgavene som både meningsfulle og spennende. Eller som en av informantene uttrykte det: «Det er utrolig lett å komme inn. Når du i tillegg får både matnyttige arbeidsoppgaver og gode kollegaer, så kan du jo ikke få det bedre».

## 6.8 Adhokratiske kulturtrekk

Mens fôroperatørene var særlig opptatt av trivselsfaktorene på jobb, var mellomlederne i langt større grad opptatt av prestasjoner, resultater og innovasjon. I tillegg til at man stadig skulle forbedre seg, uttrykte mellomlederne at SalMar måtte ha et tydelig fokus på utvikling av så vel ny teknologi og bedre arbeidsverktøy, som nye arbeidsformer. I motsetning til i typiske *hierarkiske* kulturer, ble det lagt vekt på å innovere lokalt, og mellomlederne ga uttrykk for at de hadde stor grad av frihet til å prøve ut nye løsninger og nytt utstyr, dersom dette kunne begrunnes på en god måte:

Hvis jeg har et prosjekt jeg ønsker få i gang, så spør jeg min nærmeste leder; jeg har en ide, jeg har lyst til å prøve dette, hva tror du om det? Så må jeg jo argumentere for den her ideen selvfølgelig. Og hvis det ikke virker helt håpløst fjollete så kan det godt hende at jeg får lov til å gjøre noe som potensielt koster 12-14 millioner kroner, fordi at jeg hadde en ide. Og det synes jeg er veldig artig med å jobbe her

Dette adhokratisk kulturtrekket i SalMar-organisasjonen medførte at det hadde utviklet seg variasjoner fra region til region, i hvordan arbeidsstasjonene var utformet fysisk, noe vi også fikk bekreftet da vi besøkte et annet fôrsenter enn det denne informant jobbet på. Det er grunn til å tro at disse fysiske forskjellene også manifesterte seg i kulturelle forskjeller fra region til region, gitt det vi har sagt om tidligere om at bedriftskulturen genereres lokalt. Vi har imidlertid ikke tilstrekkelig empiri til å si noe substansielt om disse regionale kulturforskjellene, og vil ikke forfølge dette her.

Det kanskje viktigste poenget knyttet til den adhokratisk tankegangen i SalMar var imidlertid at både mellomledere og fôroperatører fant det naturlig å ta et selvstendig ansvar for å finne løsninger på praktiske problemer som dukket opp, uten at dette måtte klareres oppover i organisasjonshierarkiet: Mellomlederne vi intervjuet ga i likhet med fôroperatørene på denne måten klart uttrykk for at organisasjonskulturen, uttrykt gjennom de seks postulatene, var et styringsverktøy som ga tydelige retningslinjer for hvordan jobben skulle utføres:

Alt vi gjør i dag skal gjøres bedre enn i går. Jobben vi gjør er avgjørende for vår felles suksess. Vi bryr oss. Fokuser på løsningen. Bærekraft i alt vi gjør...og så videre. Og når man reflekterer rundt de tingene, og har dem med seg, og har jobbet med dem sånn som jeg har gjort i elleve år, så er det jækla lett å ta rette avgjørelser i SalMar.

«Rette avgjørelser» handlet i denne sammenheng ikke primært om å følge nedskrevne instruksjoner eller regler, men om selv å finne nye løsninger på problemer som oppstår. På denne måten fungerte postulatene som en påminnelse om å improvisere, om å finne en balanse mellom daglige rutiner og nye måter å gjøre ting på. For mellomledere innebar dette en orientering mot å være innovatører og risikotakere, i lang større grad enn fôroperatørene. Det lå en forventning i kulturen om at SalMar skulle ligge i forkant på teknologisiden for å sikre fortsatt vekst gjennom utvikling av nye verktøy og driftsformer, og postulatene oppfordret den enkelte om å vise individuelt initiativ i denne retningen. SalMar kan vanskelig beskrives som et adhokrati *per se*, men det var altså elementer i organisasjonskulturen som åpenbart var adhokratisk. Organisasjonskulturen ga med andre ord rom for, og oppmuntret til, en adhokratisk adferd, innenfor de strukturene som allerede fantes.

## 6.9 Trekk fra markedskulturen

Samtidig som også mellomlederne fremhever betydningen av trivsel, og mener dette er noe som preger kulturen i SalMar, er de tydelige på at dette trekket ved kulturen er viktig fra ledelsens ståsted fordi det bidrar til bedre jobbutførelse og større effektivitet; «...å være bedre enn i går» hele tiden. I langt større grad enn fôroperatørene beskrev mellomlederne en organisasjonskultur preget av konkurranse, prestasjon og kostnadsfokus: «Ja, det blir jo løftet fram hele tiden, i alle sammenhenger, både på den økonomiske biten, og på produksjonskostnaden per lokalitet». Den samme mellomlederen fremhevet også at det var stor intern konkurranse innenfor alle ledd i organisasjonen:

Det er jo stor konkurranse mellom regioner, (og) mellom lokalitetene er det stor konkurranse. Nå er det jo blitt sånn at de driftslederne ute på lokalitetene, som egentlig er ansvarlige for hele sitt prosjekt, dem vil ikke ha andre enn den fôrerer de kjenner, de har sånn tillit til den personen der. Så hvis vi må gjøre en rokkering, at dem må sitte på en annen lokalitet, så blir det bråk (...)

Effektivisering og stadig bedre måloppnåelse, ble gjennom utsagn som dette, altså fremstilt som hovedmålene for virksomheten:

Vi jobber jo hele tida mot ei målsetting (...) bedre enn i går (...) hele tida (...) hver dag er det jo ei evaluering av det materialet vi har og så ser vi på det – kunne vi gjort det bedre? Og på ukebasis så er det ei oppsummering der vi ser på alle merdene (...) og dem som er litt nede på skalaen: det er dem vi skal jobbe med i uka som kommer.

Mens fôroperatørene var mest opptatt av samholdet, samarbeidet og de gode relasjonene på arbeidsplassen, snakket altså mellomlederne heller om prestasjonsorienteringen, forbedringspotensialet og konkurransen i alle ledd i organisasjonen. Denne diskrepansen mellom fôringsoperatører og mellomledere, samsvarer med Camerons og Quinns (2013) ulike kriterier for hva som skaper effektivitet i organisasjoner, slik det er framstilt i deres *rammeverk for konkurrerende verdier* (Competing Values Framework). Applisert på vårt materiale var det tydelig at fôroperatørene befant seg i hjørnet av figuren (se kap 3) karakterisert ved intern integrering, altså “klanhjørnet”, mens mellomlederen befant seg i feltet for ekstern orientering og kontroll-fokus, der vi finner trekk fra adhokratiet og markedskulturen. Til en viss grad representerte altså de to ansattegruppene to ulike bedriftskulturer i samme bedrift.



Diskrepanen mellom de to gruppene i organisasjonen framstår på en måte som naturlig. Det var forventet at mellomlederne i større grad enn fôroperatørene skulle ha fokus på innføring og bruk av ny teknologi spesielt knyttet til innovasjoner med en rasjonaliserings- og effektiviseringsgevinst. Fôrsenteret hadde da også blitt en viktig “innovasjonsarena” for samarbeidsprosjekter med leverandørindustrien. Vi opplevde ikke at forskjellen mellom de to gruppene innebar konflikt eller tydelige motsetninger, slik man iblant kan oppleve hos ulike organisasjonsavdelinger med forskjellige kulturtrekk. Eksempelvis vil det gjerne oppstå samarbeidsproblemer mellom markeds-, og produksjonsavdelinger i større organisasjoner, som bunner i ulike verdier og tilnærminger til driften og hva man skal oppnå. I motsetning til dette fant vi at de ulike gruppenes ansvarsområder i SalMar ble sett på som komplementære. Den tilsynelatende harmonien vi opplevde mellom mellomledere og fôroperatører i SalMar, tolker vi som at likhetene mellom de to gruppene, i kulturell forstand, var større enn forskjellene, og at SalMar-kulturen var fellesnevneren. Begge grupper syntes med andre ord å dele noen kjerneelementer, et kulturelt «lim», som var typisk og preget SalMar-organisasjonen som sådan, og ga begge grupper et felles ståsted. Fôroperatørene var åpne for å prøve ut stadig nytt utstyr, og for å bli målt på prestasjoner, og var inneforstått med at ansvaret for å iverksette dette lå hos mellomlederne. De innså med andre ord at de jobbet mot en felles målsetting.

Dette er i tråd med Joanne Martins (1992) integreringsperspektiv på kultur, som tar utgangspunkt i at kultur er det mennesker i organisasjoner deler og er enige om. Ikke dermed sagt at det ikke er uenighet mellom ulike delkulturer eller enkeltpersoner i SalMar-organisasjonen, og at vi også kunne anvendt Martins differensieringsperspektiv på organisasjonskultur, som i større grad vektlegger interessekonflikter. Men vi tolker det altså slik at noe av grunnen til SalMars suksess og relative harmoni internt nettopp er den sterke felleskulturen. På et overordnet plan bidrar felleskulturen til både *samspill* og *samstemthet* mellom individer og ulike grupper og avdelinger i organisasjonen. Den sterke organisasjonskulturen framstår som en sammenbindende kraft som forener de ansatte i synet på hvordan oppgaver skal løses og hvilke verdier som skal være gjeldende. Dette «limet» framsto som sterkt nok til at det også kunne være rom for ulike oppfatninger om hvor organisasjonen var på vei, slik vi allerede har vært inne på og også vil komme tilbake til.

## 6.10 Andre synlige uttrykk for organisasjonskulturen

Organisasjonskultur er et vidtfavnende fenomen som rommer en rekke ulike aspekter ved en virksomhet. Postulatene, eller de eksplisitte verdigrunnlaget, er i så måte bare ett av mange uttrykk for organisasjonskulturen i SalMar, det Schein (1987) kaller «bedriftens grunnleggende antakelser, verdier eller ideologi.» Andre uttrykk for denne kulturen kan være språklige vendinger, faste samhandlingsmønstre, personalpolitikk eller mer fysiske uttrykk som kleskoder og utformingen av organisasjonens lokaler (Gotvassli, 2015, s. 133).

Under intervjuene kom det fram en rekke språklige uttrykk som gikk igjen og vitnet om en felles, intern terminologi hos de ansatte. Ett av disse var uttrykket «å lese fisken», som ble framstilt som den kanskje viktigste egenskapen fôroperatørene måtte besitte. Fôroperatørene snakket også med den største selvfølgelighet om «å være i bobla», i betydningen av å være mentalt tilstede og fokusere på fôringen, og om å «tørre å nullstille», som betydde at man ikke skulle skjele til gårsdagens fôring. Vi fikk høre om «pausefisk», som henspilte på skjermer som viste fisk som bare svømte rundt uten å gi fôroperatøren informasjon han eller hun kunne bruke til noe. Og vi fikk høre om «romprat», som viste seg å være den løse fôringspraten mellom fôroperatører som satt i samme kontrollrom og diskuterte hva de observerte. Andre uttrykk som gikk igjen var å «fôre til appetitt» og «fôrspill», også dette uttrykk en utenforstående ikke har det faglig grunnlag for å forstå det fulle innholdet i.

For de ansatte, og da særlige fôroperatørene, fungerte derimot disse uttrykkene som viktige identitetsmarkører i jobben; de var eksperter på «å lese fisken», på å «nullstille» og så videre, og denne ekspertkunnskapen ga dem en felles (intern) identitet og *samstemthet*. Dette ble ikke minst tydelig når intervjuene dreide seg om innføringen av ny teknologi og spørsmålet om teknologien på sikt ville erstatte det menneskelige skjønnet i fôringsprosessen: ifølge fôroperatørene var det bare mennesker som virkelig kunne «lese fisken» og dens omgivelser, ikke teknologien, i form av datamaskiner. «Å lese fisken» utgjorde en form for kjernekompetanse fôringsoperatørene hadde, som var knyttet til den personlige erfaringen fra fôringsarbeidet og fungerte som et kulturelt lim som bandt dem sammen som gruppe.

## 6.11 Gruppetenkning i SalMar

Ikke alle vi intervjuet var, som vi har vært inne på flere ganger nå, enige om at den tause eller erfaringsbaserte kunnskapen var overlegen den kunnskapen man kunne få ved hjelp av ny

teknologi. Enkelte mellomledere mente at teknologien på sikt, om ikke fullstendig, så langt på vei ville kunne erstatte det menneskelige skjønnnet, slik vi viste i forrige kapittel. Det lå da også i den implisitte stillingsbeskrivelsen å bidra til å utnytte mulighetene som lå i ny teknologi og som flere forventet ville supplere eller til og med ville kunne erstatte den menneskelige vurderingen i framtiden.

En måte å tolke denne teknologioptimismen på, er at den bunner i en oppfatning om at mennesker er feilbarlige, og at denne feilbarligheten i mange tilfeller forsterkes når mange mennesker tenker sammen rundt de samme problemstillingene over tid. Innenfor organisasjonspsykologien omtaler man dette som *gruppetenkning*, et fenomen som i særlig grad kan ramme samstemte grupper preget av klankultur, slik som fôroperatørene etter vår mening var. Gruppetenkning innebærer at det oppstår en form for sosial konformitet, der gruppa sanksjonerer avvikende meninger eller kritikk av det som er etablerte «sannheter» i arbeidsfellesskapet. I typiske klankulturer risikerer man med andre ord at gruppemedlemmene stiller seg lojale til normene og de vedtatte sannhetene i gruppa, selv om disse ikke leverer de ønskede resultatene i det daglige arbeidet. Hangen til enighet blir rett og slett for sterk, og omkostningene med å opponere blir for store, slik at man ikke kommer seg opp av de felles «hjulsporene» man befinner seg i.

Dette dilemmaet ble blant annet poengtert av en av fôroperatørene, da han påpekte mangelen på faglig input utenfra som kunne bidratt til at han fikk et bedre beslutningsgrunnlag i jobben han hadde:

Jeg har jo spilt inn til han (navn på mellomleder) at når vi sitter her, så sitter vi jo på mange måter i en boble, man ser jo veldig lite av det som skjer utover det man får input av, om det er forskning eller hva andre selskap gjør. Hvis man ikke er ute og ser hva de gjør eller får tak i den forskningen så tror man fremdeles at man er verdensmester. Så jeg håper jo at man får til det (...). Alle kan jo sitte på et nes og tru man er konge.

Som informanten antyder her, kan samspillet og samstemtheten i prestasjonsorienterte kulturer som den vi finner i SalMar risikere å bli for sterk. Man gjør som man alltid har gjort, og skjeler bare i liten grad til livet utenfor organisasjonen. Samstemtheten i fellesskapet kan bli konserverende. I så fall vil organisasjonskulturen risikere å bli til hinder for nyskaping og

innovasjon. Man blir med andre ord blind for at andre fagmiljøer kan sitte på relevant informasjon man selv kan dra nytte av (Gotvassli, 2015, s. 145).

Sitatet over peker samtidig mot behovet organisasjoner som SalMar har for å opprettholde motivasjonen hos de ansatte. Dette behovet blir særlig aktualisert i omstillingsprosesser, slik man har opplevd ved etableringen av fôrsenterne. For å få mest mulig ut av kompetansen og erfaringene fôroperatørene sitter på, må ledelsen fremme den indre motivasjonen som går på meningsinnholdet i jobben og som berører hvordan de ansatte identifiserer seg med bedriften, arbeidsoppgavene og kulturen. Her vil muligheten for kompetanseutvikling, selvbestemmelse og tilslutning til organisasjonens strategiske valg være av stor betydning (Gotvassli, 2015).

I intervjuene våre med mellomledere i SalMar fikk vi bekreftet at dette var en høy bevissthet rundt det å skape mestringsfølelse hos de ansatte. Men de ga også uttrykk for at de hadde et stykke igjen, ikke minst når det gjaldt faglig utvikling: «...påfyll er vi for dårlig med...men vi prøver å bygge opp et system rundt det», var en av uttalelsene vi fikk høre. Dilemmaet som konfronterer ledelsen i denne sammenheng er imidlertid hvilken type «påfyll» hos de profesjonaliserte fôroperatørene som kreves framover. Kreves det mer faglig input, i form av oppdatert forskning på biologi? Eller skal operatørene på fôrsenteret i stedet forberedes på en framtid der de primært skal betjene nye teknologiske verktøy eller analysere data, eller gjøre begge deler?

Dersom enkelte medarbeidere føler at deres egen rolle i organisasjonen nå er truet på grunn av innføring av ny teknologi, at de ikke får tilstrekkelige utviklingsmuligheter, eller at det tas feil strategiske valg, vil dette kunne påvirke så vel lojalitet som identifisering med den overordnede organisasjonskulturen. For ledelsen bør dette aktualisere en rekke spørsmål: Vil fôroperatørene kunne finne tilstrekkelig mening i arbeidshverdagen dersom de blir rene prosessoperatører, slik en av mellomlederne tok til orde for (se kap. 5)? Vil den individuelle og kollektive organisasjonsidentiteten i så fall endres? Og hva vil radikale, teknologiske endringer eventuelt ha å si for hvilken type organisasjonsidentitet-, og kultur som utvikler seg framover?

## **6.12 Behovet for ny kompetanse**

Selv om det kan stilles spørsmål ved synet på, og styrkeforholdet mellom, det erfaringsbaserte skjønnnet og innføringen av ny teknologi, syntes fellesskapsfølelsen fortsatt å sterkt i SalMar-organisasjonen. Vi fant ikke tydelige tegn på at omleggingen til fôrsentere og innføringen av

ny teknologi så langt hadde endret på selvforståelsen og motivasjonen hos fôroperatørene. Samtidig var det åpenbart at mellomledere og fôroperatører så ulikt på fremtiden og hadde ulike formeninger om hvilke konsekvenser det teknologiske skiftet ville få for de ansatte framover. En av mellomlederne uttrykte blant annet stor usikkerhet til hvilken type kompetanse fôroperatører burde besitte:

Hva er det egentlig en spesialist er, innenfor dette fagfeltet her? Det har jo aldri vært sånne typer stillinger...de er bare blitt til mens veien er gått. Det var ikke definert på forhånd; nå skal vi gjøre det sånn, og det er den kompetansen vi skal ha inn.

Dette hjertesukket knytter an til behovet for det Linda Lai har kalt *strategisk kompetanseledelse* (Lai, 2017) og som har blitt aktualisert i forbindelse med omleggingen til fôrsenterorganisering. På den ene side berører denne type ledelse spørsmålet om rekruttering; bør man ansette nye folk for å få inn kompetanse som mangler per i dag? Eller skal man heller satse på å gi de ansatte man har nødvendig «påfyll», slik at de blir kompetente nok til å håndtere nye teknologiske verktøy og arbeidsformer? På den andre side peker sitatet over mot behovet for å identifisere hva som skal være fôrsenterets og fôroperatørenes kjernekompetanse fremover; altså den kompetansen som skal sikre SalMars langsiktige, konkurransemessige fordeler og overlevelse (Lai, 2017, s. 34).

Et tredje spørsmål sitatet reiser, berører forholdet til omgivelsene og mulighetene for å utnytte bedriftenes kjernekompetanse i møtet med ny teknologi og ekspertise. Dette handler om evnen til å se verdien av ekstern kunnskap, assimilere denne i organisasjonen og deretter utnytte den til kommersielle formål. Cohen og Levinthal (1990) omtaler dette som bedrifters *absorpsjonsevne*, slik vi redegjorde for i teorikapitlet. Absorpsjonsevnen kommer til uttrykk i grensesnittet mellom organisasjonen og omverdenen, og da i praksis mellom de individene i organisasjonen som har som oppgave å holde seg orientert om denne omverdenen, og potensielle samarbeidspartnere. Per i dag var det en av mellomlederne som hadde ansvaret for den eksterne kontakten med utstysleverandører og utprøvingen av ny teknologi på fôrsenteret. Det var han som også uttrykte tvil om man satt på den riktige kompetansen per i dag, og hva en fôroperatør egentlig burde kunne. Vi vil anta at dette kompetansespørsmålet vil melde seg med stadig større tyngde etter hvert som innslaget av ny teknologi blir større, med de konsekvensene det vil få for arbeidsoppgaver og kunnskapskrav. Hva vil endrede kompetansekrav i så fall innebære for fôroperatørenes egen selvforståelse og forholdet til jobben på fôrsenteret?

## 6.13 Organisasjonsidentitet

Som vist i teorigapitlet handler organisasjonsidentitet om organisasjonen som et meningsfellesskap og en sosial kontekst for tilhørighet. Identiteten gir en følelse av fellesskap og knytter organisasjonsmedlemmene sammen i en felles forståelse av «hvem vi er», primært basert på hvordan man gjør ting i SalMar; «SalMar-ansatte har fått en helt unik opplæring gjennom SalMar-skolen», «man bryr seg om hverandre», «organisasjonen er i stand til stadig å forbedre seg», «i SalMar tar hver enkelt ansvar for å finne løsninger» og så videre. De ansatte fremsetter i denne sammenheng en rekke *identitetspåstander* som peker på nettopp det Albert og Whetten (2013) kalte *sentrale, vedvarende og distinkte* trekk ved organisasjoner. Denne observasjonen er også i tråd med en sentral innsikt i ulike teorier om organisasjonsidentitet, nemlig at identitet virker differensierende. Organisasjonsidentiteten markerer en grense til omgivelsene, til alt det som ikke er SalMar (Coleman, 2014, s. 22).

De ansatte på førsenteret framstilte det som at organisasjonskulturen var noe som satt i veggene og som preget de SalMar-ansatte på et særegent vis og derfor skilte deres egen bedrift fra konkurrentene:

...vi er stolte av å jobbe i SalMar (...) det er ofte sjargongen her rundt på Senja, blant de andre oppdrettselskapene, det er at SalMar har de beste folkene. Men jeg tror ikke det at SalMar har valgt de beste folkene ...jeg tror at SalMar har skapt de beste folkene, med den kulturen vi har, og den måten å jobbe på (...) hvordan man tenker om folk (...).

Utsagn som dette knytter den sterke organisasjonsidentiteten i SalMar eksplisitt til den sterke organisasjonskulturen og «måten å jobbe på». Det er den distinkte kulturen som skiller SalMar fra konkurrentene, forteller de, og som gjør SalMar-organisasjonen, og de som jobber i SalMar, til noe helt spesielt. Den unike SalMar-kulturen innebærer at til og med omgivelsene bemerker at det er noe helt spesielt med folkene som jobber der, ifølge informanten sitert over. Kulturen i SalMar utgjør dermed konteksten for organisasjonsidentiteten, slik vi var inne på i teori-kapitlet.

Selv om den unike SalMar-kulturen opprinnelig er konstruert, eller skapt, som informanten vår uttrykker det, og, fra en side sett nøye regissert fra konsernledelsen, er den, som vi har sett, blitt internalisert hos de ansatte og gjort virksom helt ned på grunnplanet. Dette har igjen gitt grobunn for en sterkt utviklet organisasjonsidentitet blant de ansatte. Spørsmålet som

melder seg er hva som vil skje med denne organisasjonsidentiteten dersom automatiseringen skyter fart og det menneskelige øye nå erstattes av maskinsyn, lasere og kunstig intelligens.

## **6.14 Å respondere på og styre endring av organisasjonsidentitet**

Tidlig forskning på identitetsdanning i organisasjoner konkluderte gjennomgående med at organisasjonsidentitet var noe som endret seg sakte eller inkrementelt når organisasjonens identitet ble truet. Nyere forskning har imidlertid konkludert med at organisasjonsidentitet kan endre seg dramatisk på kort tid (Coleman, 2014, s. 83). Med tanke på den digitale transformasjonen SalMar kan synes å stå midt oppe i nå, bør ledelsen tenke gjennom om så vel organisasjonskultur som organisasjonsidentitet i SalMar-organisasjonen fortsatt kan fungere som det Andersen og Sæther (2012) har kalt «lim og drivstoff» i organisasjonen. Har organisasjonen fortsatt en samlende visjon som kan motivere og skape mening for de ansatte? Hvordan ser man for seg at organisasjonen ser ut om fem år? Er det i ferd med å utvikle seg en subkultur i SalMar Nord, gitt at man her synes å ha kommet lengst i å innføre ny organisering og teknologi? Hva vil dette i så fall ha si for den felles organisasjonsidentiteten i SalMar-organisasjonen?

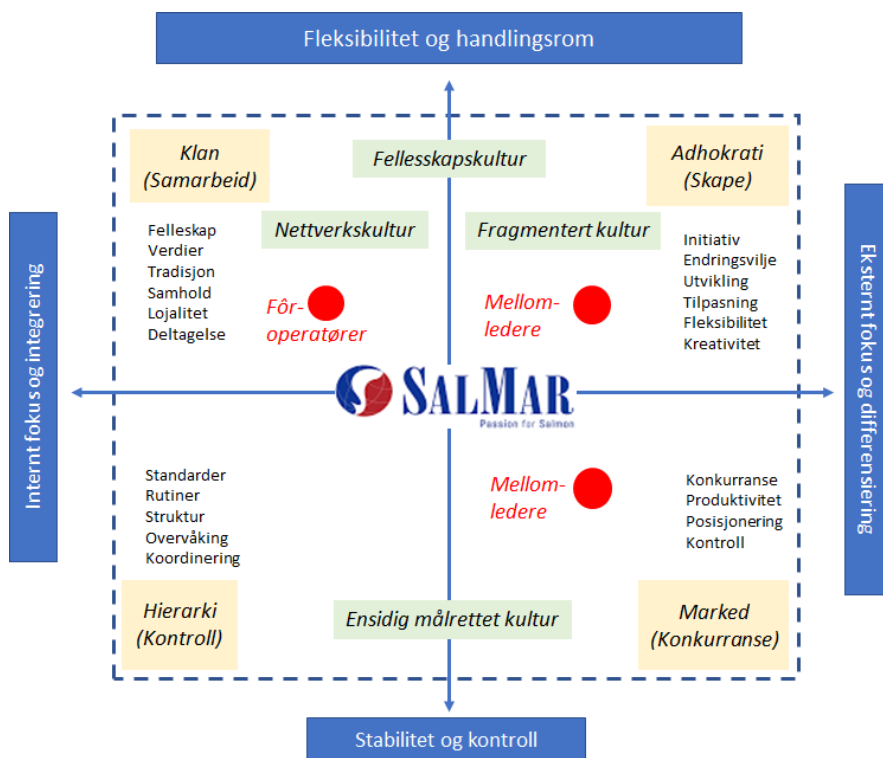
Ansattes identifisering med bedriften utgjør et viktig aspekt ved deres eget selvbilde. Det er grunn til å tro at mange vil motsette seg endringer som de føler rokker ved dette. På den annen side tilsier den sterke organisasjonsidentiteten blant ansatte at de også vil kunne stille seg lojale til større organisasjonsendringer, dersom disse endringene «rammes» inn på en meningsfull måte. Ledelsen må i så fall lykkes med å skape et samlende og fremtidsrettet narrativ de ansatte kan kjenne seg igjen i, og gi sin tilslutning til.

## **6.15 Oppsummering: Prestasjonskulturen i SalMar og veien videre**

Et overordnet funn i intervjuene vi gjennomførte var at SalMar var preget av en utpreget *prestasjonskultur*. Dette innebærer at så vel mellomledere som fôroperatører til enhver tid var opptatt av å oppnå best mulig resultater, samtidig som man vektla samarbeid og

mestringsfølelse i jobben. Vi fant en viss grad av forskjell mellom mellomledere og fôroperatører med tanke på hva de mente ville bidra til å skape ytterligere fremgang og vekst, men i all i hovedsak fant vi at verdier og oppfatninger knyttet til samspill og samstemthet var felles for begge grupper. SalMar Nord fremstår dermed som en typisk fellesskapskultur eller prestasjonskultur, med klare innslag av så vel klan- og markeds kultur, samt adhokrati.

Blant fôroperatørene var det særlig trekk fra klankulturen som ble vektlagt når vi spurte om hva som preget organisasjonskulturen. De framstilte SalMar, i hvert fall på regionalt nivå, som en stor familie, der felles verdier, samhold og deltakelse i beslutningsprosesser sto sentralt. Det ble fremhevet at SalMar framsto som en omsorgsfull organisasjon og at det var en høy grad av lojalitet blant de ansatte. Det ble poengtert at nyansatte raskt ble sosialisert inn i kulturen, og at det gjennomgående var stort engasjement og interesse knyttet til arbeidsoppgavene. Fôroperatørene diskuterte fôring både i lunsjen og i andre pauser, fortalte de, og de opplevde at den sterke organisasjonskulturen og samarbeidsklimaet bidro til å fremme kunnskapsutvikling av både eksplisitt og taus art.



Figur 5. Informantkategoriene fôroperatører og mellomledere i SalMar, og grunntrekk i de to ansattegruppens kultur satt inn i Cameron og Quinns rammeverk for konkurrerende verdier..



Blant mellomlederne fant vi også klare trekk fra klankulturen. Elementer fra andre, idealtypiske organisasjonskulturer var imidlertid mer fremtredende, først og fremst de vi finner i typiske *markedskulturer* og *adhokratier*. På den ene side var det et stort fokus på å skape gode relasjoner til eksterne leverandører for å etablere konkurransefortrinn i form av ny og forbedret teknologi. Mellomlederne uttrykte at organisasjonens mål var å forbedre fortjenesten gjennom et kontinuerlig fokus på konkurransevne, lønnsomhet og effektivitet, alle typiske elementer i en markedskultur. Samtidig var elementer fra *adhokratiet* påtagelige. Etableringen av fôrsenteret som en organisatorisk innovasjon (OECD, 2005) kan i seg selv tolkes som et utslag av adhokratisk tankegang, der stadige innovasjoner antas å være en forutsetning for fremtidig suksess.

I likhet med organisasjonskultur kan ansattes organisasjonsidentitet både legge til rette for og virke hemmende for organisatoriske og strategiske endringsprosesser. Dette gjelder spesielt i omstillingsprosesser, slik den SalMar gjennomgår nå, med omleggingen fra flåteføring til fôrsenterorganisering. Denne omleggingen truer sentrale aspekter ved «hvem organisasjonen er», som de ansatte åpenbart verdsetter og identifiserer seg med. Dersom denne identiteten blir truet, kan dette føre til motstand blant de ansatte som hindrer en ønsket kursendring, slik vi så i forbindelse de første forsøkene på å etablere sentrale fôrsentere i organisasjonen. På den annen side kan nettopp den sterke organisasjonsidentiteten motivere til felles dugnadsinnsats og kollektiv endring av etablerte selvforståelser og handlingsmønstre (Coleman, 2014, s. 97).

Etter vår mening sitter ledelsen i SalMar på en unik humankapital, i form av de ansattes lojalitet til og identifisering med bedriften. Utfordringen for ledelsen på fôrsenteret framover, blir å bygge bro mellom den nåværende kulturen og organisasjonsidentiteten, og synet på hva SalMar Nord skal være i framtiden.

# Kapittel 7: Drøfting

## 7.1 Teknologi, kultur og kunnskapsledelse ved fôrsenteret

I dette drøftingskapitlet skisserer vi opp noen av de organisatoriske og ledelsesmessige utfordringene knyttet til teknologi og kultur vi mener analysen vår aktualiserer. Samtidig peker vi på mulige handlingsalternativer for ledelsen ved fôrsenteret, med tanke på veien videre. To forhold vies særlig oppmerksomhet: Det ene dreier seg om synet på kunnskap i den stadig mer teknologistyrte fôringsprosessen. Det andre dreier seg om betydningen av kultur og identitet i organisatoriske endringsprosesser. Vi har i denne sammenheng vært særlig opptatt av tids,- eller endringsdimensjonen knyttet til teknologi og kultur, i tråd med det prosessperspektivet vi introduserte i oppgavens teoridel.

## 7.2 De uløste utfordringene

Som vist er teknologien ved fôrsenteret fortsatt ufullstendig i forhold til å skape kontroll og oversikt over alle aspektene knyttet til selve fôringsprosessen. Man er fortsatt avhengig av menneskelig skjønn og fôroperatørens tause kunnskap. Som følge av dette har man også begrensede muligheter til å evaluere kvaliteten på fôringsarbeidet som gjøres, fullt ut. Dermed begrenses også mulighetene til å systematisere, dokumentere og «lagre» kunnskapen knyttet til fôring, slik man ønsker. Samtidig jobber ledelsen ved fôrsenteret systematisk for å nå dette målet, gjennom utstrakt kontakt med teknologileverandører for å utvikle bedre software og hardware.

Ledelsen ved fôrsenteret står imidlertid fortsatt overfor store, uløste problemer knyttet til å identifisere selve kunnskapselementet i fôringen; hva består denne kunnskapen i? Og hvordan skal senteret klare å få det maksimale ut av både teknologien og fôroperatørens erfaring og «know how», med tanke på å skaffe seg varige konkurransefortrinn? Den sentrale utfordringen ledelsen står overfor, er med andre ord å utnytte det potensialet som ligger i å kombinere fôroperatørens tause kunnskap med teknologien på fôrsenteret.

I en forstand handler dette problemet om å få etablert gode praksiser for effektiv kunnskapsdeling og kunnskapsutvikling, med tanke på å fremme en kontinuerlig kunnskapsproduksjon. I et mer langsiktig perspektiv handler det imidlertid om SalMars konkurransekraft. I følge Nonaka (1994) er kunnskap det eneste, virkelige konkurransefortrinnet i en økonomi hvor alt ellers er usikkert. Kunnskapsproduksjon og -forvaltning er følgelig en nøkkelfaktor for at bedrifter skal lykkes og overleve i framtiden. Gjennom opprettelsen av fôrsenteret kan SalMar sies å ha tatt et viktig skritt i denne retningen. Men potensialet er per i dag ikke utnyttet til fulle, noe ledelsen ved fôrsenteret også har gitt tydelig uttrykk for i intervjuene våre.

Bedrifters potensiale til å skape kunnskap, hevder Nonaka, avhenger av den subjektive innsikten og intuisjonen hos enkeltpersoner, og organisasjonens evne til å «frigjøre» denne kunnskapen og gjøre den tilgjengelig for resten av organisasjonen (Irgens, 2016, s. 119). En forutsetning for at denne frigjøringen skal finne sted, er at det eksisterer en sterk følelse av tillit, lojalitet og identifisering med bedriften. Typiske kunnskapsbedrifter er nemlig tuftet på visjoner og idealer, som deles av de ansatte, ifølge Nonaka. Han hevder videre at frembringelsen av ny kunnskap innebærer å gjenskape og fornye bedriften kontinuerlig, i en prosess som skaper endring både hos personer og i de organisatoriske strukturene.

Fôrsenteret framstår i denne sammenheng som en organisatorisk fornyelse i SalMar-organisasjonen. Fôroperatørene har også, på sitt vis, gjennomgått en endringsprosess, ved å innta nye roller i organisasjonen. Arbeidet de tidligere utførte som røktere ute på lokalitetene, er i dag byttet ut med komplekse, teknologistyrte arbeidsprosesser «i stolen», hvor de bringer med seg en bred kompetanse og mye taus kunnskap knyttet til lakseproduksjon. Samlokaliseringen med andre fôroperatører gir dem muligheten til å dele kunnskap i arbeidsfellesskapet og samtidig tilegne seg ny kunnskap, gjennom nye teknologiske verktøy og dataanalyse. Dette innebærer i sin tur at fôroperatørene framstår som klassiske kunnskapsarbeidere, som kan bli en stadig viktigere ressurs for SalMar, med tanke på å bidra til ytterligere kunnskapsproduksjon.

Den nye rollen til fôroperatørene, og forventningen den skaper i organisasjonen, må imidlertid fylles på en måte som gjør at den erfaringsbaserte kunnskapen de sitter på både utnyttes og foredles videre. Skal vi følge Nonaka og det han også sier om behovet for identifisering med bedriften, kan vi si at fôrsenteret med sine lojale og erfarne fôroperatører, i utgangspunktet har et særdeles godt fundament for å få til dette. Dette fordrer imidlertid at ledelsen ved

fôrsenteret evner å legge til rette for at den erfaringsbaserte kunnskapen fôroperatørene sitter på kan deles, og også kombineres med og gjensidig understøtte den pågående, teknologidrevne kunnskapsproduksjonen.

### 7.3 Kunnskap i fôringsprosessen

Et nøkkelspørsmål i denne sammenheng er dermed hva kunnskap er for noe, og hvordan den kan «fanges» og videreutvikles. Sensordataene som genereres i SalMars merder er verdiløse dersom de ikke bearbeides, fortolkes og tas i bruk, slik tilfellet i stor grad er i dag. Gjennom fortolkningen av data, er det imidlertid mulig å få fram interessant informasjon, som deretter kan bearbeides og videreutvikles til kunnskap som man kan handle ut fra, slik Gottschalk (2004) og andre har påpekt. Denne kunnskapen kan i sin tur analyseres og syntetiseres med annen kunnskap og erfaring, slik at vi oppnår det Gottschalk kaller visdom, og som vi her vil kalle klokskap. Denne kan så brukes med sikte på å realisere målene organisasjonen ønsker å oppnå (se bl.a. Gottschalk, 2004 og Irgens, 2016). Det springende punktet for ledelsen ved fôrsenteret kan da også hevdes å være nettopp dette; hvordan oppnå stadig større grad av klokskap som kan bidra til å realisere ambisjonen om å finne fram til en optimal fôringsprosess for laksen?

Med utgangspunkt i Irgens (2016) fremstilling av organisasjoners verdi, vil vi hevde at nøkkelen til å få ut det fulle potensialet på fôrsenteret ligger i en systematisk videreutvikling av den totale, intellektuelle kapitalen senteret besitter. Denne omfatter selve *organisasjonskapitalen*, det vil si fôringsstrategier, teknologi og rutiner, som beskrevet i kapittel 5. I tillegg må man forvalte *humankapitalen*, fôroperatørenes erfaring og kompetanse, på best mulig måte. En tredje form for kapital som må forvaltes, er *relasjonskapitalen*, som består av nettverket til leverandører og samarbeidspartnere. Alle disse formene for kapital kan imidlertid ikke forvaltes av isolerte enkeltledere eller enkeltansatte. For at de ulike kapitalformene skal kunne samvirke og gi resultater, er man avhengig av samstemthet, samspill og delte verdier i organisasjonen, det vi i kapittel 6 har beskrevet som den *sosiale kapitalen* i SalMar. Når vi i denne oppgaven har brukt så mye plass på å beskrive nettopp denne, er det fordi den sosiale kapitalen, etter vårt skjønn, framstår som en nøkkelfaktor for å lykkes i den endringsprosessen SalMar er inne i.

## 7.4 Å legge til rette for kunnskapsutvikling

En hovedutfordring for ledelsen ved fôrsenteret er som nevnt å få tilgang til den tause kunnskapen de erfarne fôroperatørene sitter på, og kombinere denne med teknologien. Etter vår oppfatning må det da, i enda større grad enn i dag, etableres *felles rom for å utvikle relasjoner*, det den japanske filosofen Nishida oppsummerte i begrepet *ba*. Von Krogh et al. (2014) snakker i denne sammenheng om viktigheten av å skape en *kunnskapshjelpende kontekst*, der det felles rommet for kunnskapsutvikling både kan være fysisk, virtuelt eller mentalt – eller alle tre på en gang (s. 21). *Ba* er ifølge disse forfatterne en nødvendig forutsetning for at kunnskap kan utvikles, og kan enkelt beskrives som en organisatorisk kontekst som gjør det mulig å dele informasjon og omdanne denne til kunnskap. De samme forfatterne har også introdusert begrepet om kunnskapsaktiva, som handler om de ressursene i organisasjonen, som aktivt kan bidra til å fremme kunnskapsutvikling i organisasjoner. Plassen og rammene for denne oppgaven tillater ikke at vi går nærmere inn på disse ressursene eller verktøyene her. Poenget i denne sammenheng er imidlertid at det må skapes en bevissthet og en handlingsplan for kunnskapsforvaltningen i bedriften. Første steg i denne prosessen må være at ledere avklarer hva de forstår med kunnskap, og hvordan denne skapes i organisasjonen. Deretter kan det lages en strategi for hvordan man skal klare å «frigjøre» og spre denne kunnskapen, enten ved hjelp av von Kroghs kunnskapsaktiva, eller på andre måter.

Mot denne bakgrunnen kan vi vende tilbake til Orr og hans studie av kopimaskinreparatørene i California. I utgangspunktet var ikke målet til Orr å forklare hvordan læring og kunnskapsdeling foregår, slik Nonaka og Takeuchi (1995), og andre forskere innenfor mer management-orienterte ledelsesteorier har gjort. I stedet var Orr opptatt av å studere den konteksten læring oppsto i, eller det han kalte «situert praksis» (1996, s. 6).

Kopimaskinreparatørene utgjorde et arbeidsfellesskap, viste han, som gjennom samhandling og diskusjon både delte kunnskap, og sammen utviklet ny kunnskap. Orr viste på denne måten at kunnskap og praksis var uløselig sammenbundet. Framfor å skrive i abstrakte vendinger om arbeid eller læringsteori generelt, oppdaget altså Orr, gjennom sin nitidige undersøkelse av hva reparatørene faktisk gjorde, at læring skjer gjennom uformell samhandling og mellommenneskelig interaksjon. Maskinreparatørene var mindre opptatt av manualer og bruksanvisninger som skulle bidra til å standardisere arbeidsprosessene, slik ledelsen var det. I stedet valgte de å bruke egen erfaring og intuisjon, for å løse problemene som oppsto i arbeidssituasjonen. De «lot maskinene snakke», som Orr skriver. Dette gjenspeilte seg også i

måten de forholdt seg til kollegaer på, der praten dem imellom i stor grad dreide seg om tekniske ting og «war stories»; personlige fortellinger om hvordan de hadde løst tekniske problemer.

Overført til situasjonen på fôrsenteret, kan vi si at dette aktualiserer betydningen av fôroperatørenes arbeidsfellesskap, og den kunnskapsdelingen som foregår i det fôroperatørene omtalte som «romprat», der de diskuterte teknologi, fisk og fôringstematikk. Denne praten foregikk fortløpende i selve arbeidssituasjonen i kontrollrommet, og fortsatte gjerne rundt lunsjbordet eller når de ansatte møttes til en øl ved ukeselett. Gjennom denne interaksjonen, der fôroperatørene både anvendte intuisjonen sin og øste av tidligere erfaring, kan vi si at det både ble delt og skapt ny kunnskap, samtidig som det ble etablert en felles historie om hva fôroperatører egentlig holdt på med og hvem de var som gruppe. Som fôroperatører var de eksperter på å *lese fisken i dens omgivelser*, og historiene de delte, om værforhold, lokaliteter, kameraer, fiskens oppførsel eller teknologien generelt, dreide seg nettopp om denne ferdigheten. Poenget i denne sammenheng er altså at de diskuterte seg imellom om hva som måtte til for å få jobben gjort og derigjennom delte og produserte kunnskap som ble en viktig bestanddel i arbeidsfellesskapet.

Kunnskapsutviklingen i fôroperatørfellesskapet avhenger med andre ord mer av menneskene og situasjonen de er i til daglig, enn av teknologien, fôringssstrategier, manualer eller harde fakta. For ledere blir det følgelig avgjørende å være bevisste på at kunnskapen som genereres på fôrsenteret, i stor grad, og i motsetning til data eller informasjon, er kontekstavhengig. Den skapes i praksissituasjonen og deles i arbeidsfellesskapet og blir dermed en integrert del av det *ba*'et det må legges til rette for. Ledernes rolle i dette er mer å legge til rette for kunnskapingsprosessen enn å lede den, men dette forutsetter at man som leder faktisk anerkjenner denne sosiokulturelle tilnærmingen til kunnskap og kunnskapsutvikling.

## **7.5 Kulturelle forskyvninger**

På samme måte som ledelsen ved fôrsenteret må avklare hva den forstår med kunnskap, og agere i forhold til dette, må den også, etter vårt skjønn, være bevisst på hvordan interne og eksterne endringer kan påvirke den sosiale kapitalen ved fôrsenteret, altså faktorer som berører både organisasjonskultur og organisasjonsidentitet hos de ansatte.

Et spørsmål vi stilte oss etter å ha gjennomført intervjuene med fôroperatørene, var om SalMars organisasjonskultur og de ansattes identitet som var så sterkt forankret i SalMars *historie*, kunne være hemmende for innføringen og bruken av ny og fremtidsrettet teknologi. Gjennom et tydelig driftsfokus, har SalMar-organisasjonen gitt de ansatte en sterk identitet knyttet til fôringsjobben som gjøres i praksisfeltet, men da slik den tradisjonelt har vært gjort.

Det tradisjonelle driftsfokuset merkes tydelig i verdigrunnet, og den praksisnære identiteten har blitt forsterket gjennom bedriftens ubetingede kommersielle suksess: man har jo skapt store verdier. Så hvorfor endre på noe som fungerer? Nødvendige tilpasninger til nye digitale verktøy og analysemetoder, kan i praksis bli svært vanskelig å gjennomføre, nettopp fordi “gammelmåten” har vært så suksessfull. Som Andersen og Sannes (2019) skriver, er barrieren mot å ta i bruk nye, digitale beslutningsverktøy, i avgjørende grad knyttet til organisatoriske og kulturelle forhold: «Forsvarmekanismene fra eksisterende organisasjonsstrukturer, prosessbeskrivelser, beslutningsmyndigheter og det svært upresise begrepet organisasjonskultur, er sterke. Vi innfører gjerne ny teknologi, men fortsetter å gjøre de samme tingene.»

Dette taler for at ledelsen ved fôrsenteret bør ha en bevissthet rundt denne problematikken, som kan fremstilles som en tvekamp mellom adhokratiske og klanbaserte kulturtrekk i organisasjonen. I litteraturen er en adhokratisk kulturtype positivt korrelert til både organisatorisk læring og organisatorisk innovasjon. Motsatt kan klanbaserte kulturtrekk virke hemmende for organisatorisk læring og innovasjon. I SalMars tilfelle er det i denne sammenheng særlig de klanbaserte kulturtrekkene i fôroperatørgruppen, som kan bidra til konserverende gruppetenkning og kollektiv motstand.

Men dette er en vanskelig balansegang. Den delen av driftsorganisasjonen som i praksis bidrar til å skape de største verdier for SalMar-organisasjonen, er samtidig den delen som kanskje i størst grad er forankret i en klankultur. Det adhokratiske tankesettet må oppleves som meningsbærende for de som faktisk skal gjøre jobben, noe som fordrer at ledelsen evner å skape et meningsfullt narrativ om behovet for endring og teknologiens rolle i dette.

Det kan dessuten reises tvil om nye teknologiske løsninger i realiteten er godt nok utviklet til å gi vesentlige positive bidrag i den fremtidige verdiskapingen, sammenlignet med hvordan aktiviteten organiseres nå. Eksterne teknologileverandører befinner seg i likhet med ledelsen langt fra den komplekse praksissituasjonen til fôroperatørene, og står dermed i fare for å produsere «skrivebordsløsninger» som ikke er robuste nok i møte med realitetene ute på

lokalitetene. Å utvikle ny teknologi for oppdrettssegmentet er, som vi har vist, en svært krevende øvelse. Teknologiske, driftsmessige og mentale endringer krever derfor forankring, involvering og tilslutning fra de berørte gruppene i organisasjonen, slik vi vil komme tilbake til nedenfor.

## 7.6 Endring av organisasjonsidentitet

De ulike oppfatningene av hva som ville være fôroperatørens rolle i fremtiden, peker på at samstemtheten i SalMar var satt i spill i forbindelse med det stadig økte fokuset på teknologiutvikling og nye driftsformer. Det er da også grunn til å tro at spørsmål som «hvem er vi» og «hva ønsker vi å være» i SalMar, vil bli gjenstand for store diskusjoner i årene som kommer. Disse diskusjonene vil i så fall kunne endre så vel organisasjonskulturen som organisasjonsidentiteten hos både fôroperatører og mellomledere. Hva vil det for eksempel innebære i praksis at man skal følge postulatet om at *alt vi gjør i dag skal gjøres bedre enn i går*? Betyr dette at man skal være åpne for å prøve ut, og gjøre seg avhengig av, stadig mer teknologi, og dermed styre mot at jobbinnholdet for fôroperatørene i bedriften endres radikalt, og kanskje forsvinner? Skal man i så fall satse på å rekruttere inn folk med en annen type kompetanse enn den som finnes i bedriften per i dag? Må det lages nye fortellinger om hva og hvem SalMar er, for å sikre at de ansatte også i fremtiden skal føle tilhørighet til, og yte sitt beste, for organisasjon? Hva skjer om fôroperatørene, mange av dem tidligere røktere som i årevis har jobbet tett på fisken ute på anlegg, opplever at deres *Passion for salmon* i for stor grad erstattes av mellomledernes *Passion for technology*?

På den ene side kan man anta at SalMar-kulturen, og narrativet om SalMar som organisasjon, er robust og fleksibelt nok til å romme de store teknologiske omstillingene som står på trappene. Det er eksempelvis ingen av SalMar-postulatene som av nødvendighet må skrives om, selv om fôroperatører skifter «fra slagstøvler til tøfler» og blir prosessoperatører, slik en av mellomledere predikerte. På den annen side kan det koste SalMar dyrt, dersom et tilstrekkelige antall fôroperatører i fremtiden ikke lenger føler samme grad av identifisering med bedriften som tidligere, på grunn av et endret jobbinnhold, nye kompetansekrav og stillingstitler, ytterligere omleggingen av driften og endringer i organisasjonens omgivelser. Dette vil i så fall kunne påvirke både jobbutførelse og resultater negativt. Det er også grunn til



å tro at denne endringsprosessen vil påvirke innholdet i det vi tidligere har beskrevet som *identitetspåstandene* om egen bedrift.

Innenfor forskningen på organisasjonsidentitet fremheves særlig tre sentrale drivkrefter for endring, som delvis overlapper hverandre, og som ledelsen i SalMar også bør være oppmerksomme på (Coleman, 2014). Den mest omtalte av disse har vi alt vært inne på og handler om interne uenigheter og konflikter knyttet til «hvem organisasjonen er». Som vist kan det spores tendenser til en slik uenighet mellom mellomledere og fôroperatører ved fôrsenteret i synet på teknologiens framtidige rolle i bedriften og hvor SalMar-organisasjonen er på vei.

En annen drivkraft for endring i organisasjonsidentitet, kan knyttes til teknologiske endringer internt i SalMar, i næringen generelt og i omgivelsene SalMar er en del av.

Organisasjonsidentitet er basert på karakteristikker som fremstiller egen organisasjon som noe distinkt forskjellig fra andre organisasjoner i samme bransje, slik vi var inne på i teorikapitlet (Coleman, 2014). I takt med at SalMar knyttes stadig sterke til organisasjoner utenfor næringen, som for eksempel IT-bedrifter eller nye aktører innenfor leverandørindustrien, kan man risikere at referanserammen, altså utvalget av bedrifter man sammenligner seg med, endres. Det samme gjelder dersom selskapets ambisjon om vekst utenfor Norge realiseres; referanserammen forskyves. Dette kan igjen føre til radikale endringer i organisasjonsidentiteten, med andre ord synet på «hvem vi er»: Er SalMar en innovativ og strømlinjeformet produsent av laks, eller en litt baktung industribedrift som henger igjen i utdaterte løsninger og ikke er «up to date» i forhold til bedriftene rundt oss, nasjonalt så vel som internasjonalt?

En tredje driver for endring i organisasjonsidentitet er historie, ifølge Coleman (2014). Som hun skriver kan historie på den ene side bidra til opprettholdelse av identitet, dersom organisasjonsmedlemmene ønsker å bevare bildet av det det som har gjort bedriften suksessfull og attraktiv i fortiden; «dette er det som kjennetegner oss, og som alltid har gjort det». Når arbeidsinnholdet nå beveger seg bort fra den tradisjonelle fôringspraksisen, vil imidlertid de fortellingene om arbeidet som bygger opp under narrativet om «hvem vi er» og «hvordan vi gjør ting her», også endre karakter. Motsatt kan det også komme en erkjennelse av at gårdsdagens løsninger allerede er passé. Endring i organisasjonsidentitet kan da bli resultatet av diskrepansen mellom hvordan bedriften fremstår i dag, og hvordan man tenker at den bør se ut i framtiden (Coleman, 2014, s. 82).

## 7.7 Betydningen av involvering i endringsprosessen

Både for ledere og ansatte innebærer organisatoriske endringer store utfordringer. Som flere av våre informanter påpekte, hadde tidligere forsøk på å gå fra fôring på lokalitetene til sentralisert fôring, mislyktes. Selv om teknologien spilte en viktig rolle for problemene man støtte på i starten, står det klart at motstanden blant de SalMar-ansatte – den menneskelige faktoren – i forbindelse med driftsomleggingen, var betydelig. Etter vår mening har da også faktorer som kultur, identitet, motivasjon og «mening» avgjørende betydning for at organisatoriske endringsprosesser skal lykkes, slik vi har vært inne på en rekke ganger i denne oppgaven. Arbeidstakere knytter som regel mye av sin egen identitet til jobben de har. Arbeidsplassen er en viktig arena for selvrealisering, der det å få anerkjennelse og bli sett, er essensielle parametere for jobbtillfredsstillelse – og også jobbutførelse. Fra ledelsens side tilsier dette at de må anerkjenne ansattes behov for å bli sett, hørt og involvert i endringsprosesser. Til syvende og sist er det individer og deres arbeidsutførelse, mentale modeller og innlærte rutiner som må endres for at endringsprosesser skal bli vellykkede.

De ansatte i SalMar var gjennomgående sterkt knyttet til bedriften de jobbet i, noe som manifesterte seg i en sterk lojalitet til bedriften. Dette funnet peker på betydningen av å opprettholde og videreutvikle «limet» i organisasjonen, den sterke organisasjonskulturen og identiteten de ansatte følte *vis-a-vis* egen bedrift. I praksis innebærer dette at det må beholdes en viss grad av stabilitet i strukturer, personell, prosedyrer, systemer, rutiner, rollefordelinger og ansvarsområder for å sikre organisatorisk effektivitet og utvikling. Som Karp (2014) skriver, gjør stabilitet at «mennesker i organisasjoner kan bli bedre til å gjøre akkurat det de gjør, og at de samlet produserer bedre leveranser og blir mer konkurransedyktige» (s. 22).

Samtidig må det tas høyde for – og skapes forståelse for – at endring og ustabilitet er uunngåelig, dersom man skal klare å sikre konkurransekraft og innovasjon framover. Collins og Porras peker i *Built to Last* (1994) på at suksessrike bedrifter må skape en balanse mellom det å ta vare på organisasjonens kjerneverdier og formål, samtidig som operasjonell praksis og strategi endres og tilpasses endrede omgivelser eller ny teknologi. Det må altså skapes et klima hvor stabilitet og endring kan eksistere side om side. For å oppnå dette må ledere sørge for at endring og tilpasning står i forhold til interne ressurser og organisasjonens samlede evne til å forandre seg, både kulturelt og operasjonelt. For mye struktur og stabilitet kan true

fleksibilitet og omstillingsevne, men mangel på det samme kan også virke hemmende for evnen til å få til en målrettet utvikling og innovasjonstakt. Det må med andre ord hele tiden vurderes om man skal ta sjansen på å forta transformativ endringer, eller heller satse på mer inkrementelle tilpasninger og justeringer.

## Kapittel 8: Oppsummering

Et av de store spørsmålene som er blitt aktualisert i havbruksnæringen gjennom de siste årene, er om det lar seg gjøre å erstatte menneskelig skjønn og erfaring med ny eller forbedret teknologi i fôringen av laks. De økonomiske gevinstene er potensielt enorme, dersom man klarer å minimere fôrspill og samtidig korte ned produksjonstiden på slakteklar fisk.

Omlegging fra flåtefôring ute på enkeltlokaliteter til sentraliserte fôrsentere, kan beskrives som et ledd i forsøket på å effektivisere og automatisere fôringsprosessen, med tanke på å oppnå disse målsettingene. Selv om en rekke havbruksselskaper nå har etablert slike sentre, er man likevel fortsatt avhengig av den menneskelige faktoren i fôringsprosessen. Det er imidlertid et åpent spørsmål hvor lenge dette vil vare.

SalMar var først ute med å etablere et sentralisert fôrsenter i Norge. I denne oppgaven har vi analysert hvordan fôroperatører og mellomledere på dette senteret oppfatter arbeidet sitt, og hvordan de beskriver forholdet mellom teknologi og mennesker i fôringsprosessen. Analysen er basert på semistrukturerte forskningsintervjuer, og oppgaven har følgelig en kvalitativ innretning. Vi har i oppgaven særlig trukket veksler på teori knyttet til prosessteori og teorier knyttet til stabilisering og endring, samt teorier som tar for seg organisasjonskultur og organisasjonsidentitet.

I case-beskrivelsen i kapittel 2 viser vi hvordan SalMars fôrsenter og arbeidet som utføres der, i avgjørende grad er påvirket av omgivelsene det opererer i. Lakseoppdrett foregår i åpne merdsystemer til sjøs, med alt det innebærer av ustabilitet og uforutsigbarhet, og dette setter sitt tydelige stempel på de organisatoriske prosessene og praksisene på fôrsenteret.

Grensesnittet mellom organisasjonen og dens utgivelser er dessuten i stadig endring, noe som innebærer stor grad av usikkerhet knyttet både til den nåværende og framtidige driften ved fôrsenteret.

Et sentralt funn i oppgaven er at fôroperatørene anser fôringsarbeidet som så komplekst, at det vanskelig kan overtas av maskiner. Laksen befinner seg i svært ustabile omgivelser, noe som innebærer at en lang rekke faktorer virker inn på fôringen. Fôringen må kontinuerlig tilpasses dette. Selv om man nå får stadig bedre teknologiske verktøy og stadig bedre muligheter for å analysere data man samler inn i merdene, vil man ifølge fôroperatørene fortsatt være av

avhengig av det det “tause elementet i fôringen”; fôroperatørenes erfaringsbaserte kompetanse i å “lese fisken” og dens omgivelser.

Mellomledere i bedriften er i langt større grad enn fôroperatørene teknologioptimister, og ser for seg en nær framtid der bedre teknologi og økt analysekapasitet av innsamlet data fra merdene, bidrar til å erstatte fôroperatørenes erfaringsbaserte skjønn med helautomatiserte fôringssystemer. Dette vil i så fall kunne få store konsekvenser for fôroperatørenes arbeidsinnhold.

I analysen argumentere vi for at en sterk organisasjonskultur i SalMar, bidrar til å minimere usikkerhet og stabilisere organisasjonen. Organisasjonskulturen fungerer dermed som en viktig motvekt til de ustabile omgivelsene SalMar befinner seg i. Den sterke organisasjonskulturen bidrar dessuten til en sterk organisasjonsidentitet blant fôroperatørene. Denne beskriver vi som en viktig sosial kapital, som ledelsen kan og bør kapitalisere på framover. Både organisasjonskultur og organisasjonsidentitet er imidlertid fenomener som kan endre seg i takt med endringer i SalMars omgivelser. Det er derfor viktig at ledelsen lykkes i å vedlikeholde og oppdatere et meningsbærende narrativ om SalMar-organisasjonen som de ansatte kan finne mening i og gi sin tilslutning til, ikke minst med tanke på at teknologien vil spille en langt viktigere rolle framover.

Etter vår oppfatning har det kulturbyggingsprosjektet som ble startet i 2002 vist seg å være en svært virkningsfull kraft i SalMar-organisasjonen, som har bidratt til oppsiktsvekkende økonomiske resultater. Postulatene man vedtok den gang, har vist seg å være ekstremt slitesterke, og framstår også som fleksible nok til å danne et solid fundament for den videre virksomheten ved fôrsenteret. Dette fordrer imidlertid at ledelsen selv går foran som gode eksempler og rollemodeller, og er bevisste på den rolle organisasjonskultur og ansattes lojalitet til denne kulturen, spiller for både verdiskaping og ansattes trivsel og opplevelse av mening i arbeidshverdagen. Utfordringen ligger i å balansere behovet for stabilitet, med evne til å endre seg når situasjonen krever det og teknologien er klar for det.

# Litteratur

- Albert, S. og Whetten, D.A., 1985. Organizational identity I: Staw, B. M. og Cummings, L. L. (red.) *Research in Organizational Behavior*. Greenwich: JAI Press, 263-295.
- Andersen, E. og Sannes, R., 2017. Hva er digitalisering? *MAGMA* 6, s. 18-24.
- Andersen, S.S. og Sæther, Ø., 2002. *Prestasjonskultur i kunnskapsadskriptier*. Forskningsrapport, Handelshøyskolen BI 15/2002.
- Andersen, S.S. og Sæther, Ø., 2008. Kompetansemobilisering for prestasjonsutvikling, *MAGMA* 1, 1-7.
- Argyris, C. 1999. Tacit knowledge and management. I: R. J. Sternberg og J.A. Horvath (red.) *Tacit knowledge in professional practice*, s. 123-140. London: Lawrence Erlbaum Associates
- Asche, F., 2008. Farming the sea. *Marine Resource Economics* 23 (4), 527-547.
- Bjelland, H.V., Føre, M., Lader, P., Kristiansen, D., Holmen, I.M., Fredheim, A., Grøtli, E.I., Fathi, D.F., Oppedal, F., Utne, I.B. og Schjølberg, I., 2015. Exposed aquaculture in Norway. Technologies for robust operations in rough conditions. I: *OCEANS'15 MTS/IEEE* Washington: IEEE.
- Cameron, K.S. og Quinn, R.E., 2013. *Identifisering og endring av organisasjonskultur. De konkurrerende verdier*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Cassirer, E., 1944. *An Essay on Man*. New Haven: Yale University Press.
- Cohen, W.M. og Levinthal, D.A., 1990. Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly* 35 (1), Special Issue: Technology, Organizations, and Innovation, 128-152.
- Coleman, H. L., 2014. *Organisasjonsidentitet*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Collins, J. og Porras, J.I., 1994. *Built to last: Successful habits of visionary companies*. New York: Harper Collins Publishing.
- Cummings, T.G. og Worley, C.G., 2015. *Organization development & change* (10. utg.). Stamford: Cengage Learning.
- Czarniawska. B., 1997. *Narrating the organization. Dramas of institutional identity*. Chicago: University of Chicago Press.
- De Paoli, D., 2015. Virtual organizations. A call for new leadership. I: Ropo, A., Sauer, E., Salovaara, P. og De Paoli, D. (red.) *Organizations, leadership and spaces*. Camberley: Edward Elgar Publishing.
- Deleuze, G. og Guattari, F., 2013. *A thousand plateaus*. London: Bloomsbury Academic.
- Eggen, N.A., 1999. *Godfoten. Samhandling - veien til suksess*. Oslo: Aschehoug forlag.
- Etzioni, A., 1964. *Modern organizations*. New Jersey: Prentice-Hall.

- Forseth, I., 2018. Digitalisering vil forandre havbruksnæringen. *Norsk Fiskeoppdrett* 1, 48-50.
- Føre, M., Frank, K., Norton, T., Svendsen, E., Alfredsen, J.A., Dempster, T., Eguiraun, H., Watson, W., Stahl, A., Sunde, L.M., Schellewald, C., Skøien, K., Alver, M.O. og Berckmans, D., 2018. Precision fish farming: A new framework to improve production in aquaculture. *Biosystem Engineering* 173, 176-193.
- Gadamer, H.-G., 2010. *Sannhet og metode. Grunntrekk i en filosofisk hermeneutikk*. Norsk utgave., 2010. Oslo: Pax forlag AS.
- Gioia, D.A., Schultz, M. og Corley, K.G., 2000. Organizational identity, image, and adaptive instability. *Academy of Management Review* 25 8 (1), 63-81.
- Goffee, R. og Jones, G., 1996. What holds the modern company together? *Harvard Business Review* 76 (6), 133.
- Gottschalk, P., 2004. *Ledelse av intellektuell kapital*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Gotvassli, K.-Å., 2015. *Kunnskap, kunnskapsutvikling og kunnskapsledelse i organisasjoner*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Grindheim, J., 2019. Nå skal denne havmerden bli en realitet. *Fiskeribladet*, nettutgave 25.02.2019. <https://fiskeribladet.no/tekfisk/nyheter/?artikkel=65477> [Lesedato 23.8.2019].
- Grønmo, S., 2007. *Samfunnsvitenskapelige metoder*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Hernes, T., 2016. *Organisering i en verden i bevegelse*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Hylving, L. og Schultze, U., 2013. Evolving the Modular Layered Architecture in Digital Innovation: the Case of the Car's Instrument Cluster. In *ICIS 2013*, 1-17.
- Irgens, E.J., 2016. *Dynamiske og lærende organisasjoner. Ledelse og utvikling i et arbeidsliv i endring*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Johannessen, A., Tufte, P.A. og Christoffersen, L., 2016. *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Abstrakt forlag.
- Justesen, L. og Mik-Meyer, N., 2010. *Kvalitative metoder i organisations – og ledelsesstudier*. København: Hans Reitzels forlag.
- Karp, T., 2014. *Endring i organisasjoner. Ideologi, teori og praksis*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Kumar, G. og Engle, C., 2016. Technological advances that led to growth of shrimp, salmon and tilapia farming. *Reviews in Fisheries Science & Aquaculture* 24 (2), 136-152.
- Kvale, S. og Brinkmann, S., 2015. *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Lai, L., 2017. *Strategisk kompetanseledelse*. Bergen: Fagbokforlaget (3. utg.).
- Leseth, A.B og Tellmann, S.A. 2018. *Hvordan lese kvalitativ forskning?* Oslo: Cappelen Damm AS.

- Lévi-Strauss, C., 1966. *The Savage Mind*. Chicago: University of Chicago.
- March, J.G., 1981. Footnotes to organizational changes. *Administrative Science Quarterly* 26, 563-577.
- Martin, J., 2002. *Organizational Culture: Mapping the Terrain*. London: SAGE Knowledge.
- Maslow, A.H., 1943. *A theory of human motivation*. *Physiological Review* 50 (4), 370-396.
- Mihailescu, M., Mihailescu, D. og Schultze, U., 2017. The generative mechanisms of healthcare digitalization. I: *ICIS 2015*, 1-12.
- Morgan, G., 2012. *Organisasjonsbilder. Innføring i organisasjonsteori*. Oslo: Gyldendal Akademiske.
- Nerstad, C. G. L., 2016. Motiverende arbeidsklima. I: Buch, R., Dysvik, A., Kuvaas, B. (red.). *Produktiv motivasjon i arbeidslivet*. Kapittel 4. s. 63-86. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- NESH, 2016. *Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap, humaniora, juss og teologi*. <https://www.etikkom.no/forskningsetiske-retningslinjer/Samfunnsvitenskap-jus-og-humaniora>. Lastet ned 1.11.2018.
- Nonaka, I., 1994. A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science* 5 (1), 14-37.
- Nonaka, I. og Takeuchi, H., 1995. *The knowledge-creating company*. New York: Oxford University Press.
- Nørretranders, T., 1992. *Merk verden*. Oslo: Cappelen.
- OECD/Eurostat, 2005. *Oslo manual: Guidelines for collecting and interpreting innovation data, the measurement of scientific and technological activities*, 3 utg., Paris: OECD Publishing, <https://doi.org/10.1787/9789264013100-en>.
- Orr, J.E., 1996. *Talking about machines. An ethnography of a modern job*. New York: ILR Press/Cornell University Press.
- Osmundsen, K., Iden, J. og Bygstad, B., 2018. Hva er digitalisering, digital innovasjon og digital transformasjon? Paper presentert på NOKOBIT 2018, Svalbard, 18-20 sept. *NOKOBIT* 26 (1).
- Peters, T.J., og Waterman, R.H. Jr., 1984. *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*. New York: Harper & Row.
- Polanyi, M., 1966. *The tacit dimension*. Gloucester: Smith.
- Quinn, R. og Rohrbaugh, J., 1983. A spatial model of effectiveness criteria: Toward a competing values approach to organizational analysis. *Management Science*, 29, 363-377.
- Ravasi, D. og Schultz, M., 2006. Responding to organizational identity threats: Exploring the role of organizational culture. *The Academy of Management Journal* 49 (3), 433-458.
- SalMar, 2019. Årsrapport 2018 SalMar <https://www.salmar.no/arsrapporter/> [nedlastningsdato 24.7.2019].



- Schaanning, E., 2010. Introduksjon. I: Gadamer, H.-G. *Sannhet og metode*. Oslo: Pax Forlag.
- Schein, E. H., 1987. *Organisasjonskultur og ledelse: er kulturendring mulig?* Oslo: Mercuri Media Forlag.
- Schultz, M., 1990. *Kultur i organisationer. Funktion eller symbol*. København: Handelshøjskolens forlag.
- Selznick, P., 1957. *Leadership in Administration: A Sociological Interpretation*. Berkley: University of California Press
- Sennett, R., 2000. *The Corrosion of Character: The Personal Consequences of Work in the New Capitalism*. New York: WW Norton Co.
- Sennett, R., 2006. *The Culture of the New Capitalism*. London: Yale University Press.
- Smircich, L. og Morgan, G., 1982. Leadership. The management of meaning. *Journal of Applied Behavioral Science* 18 (3), 257-73.
- Schön, D., 1983. *The Reflective Practitioner. How professionals think in action*. Aldershot: Ashgate.
- Stensbøl, B. og Tvedt, Y., 2018. *Nasjonal prestasjonskultur*. Bergen: Fagbokforlaget
- Thaagaard, T., 2018. *Systematikk og innlevelse. En innføring i kvalitative metoder*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Tjora, A., 2018. *Viten skapt. Kvalitativ analyse og teoriutvikling*. Oslo: Cappelen Damm Akademiske.
- Tsoukas, H., 2003. Do We Really Understand Tacit Knowledge? I: Easterby-Smith, M. og Lyles, M.A. (red.) *Handbook of Organizational Learning and Knowledge*. Oxford: Blackwell Publishing.
- Tsoukas, H. og Chia, R., 2002. On organizational becoming: Rethinking organizational change. *Organization Science* 13, 567-582.
- Ulseth, O., 2016. *Glad laks. Historien om Salmar*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Von Krogh, G., Ichijo, K. og Nonaka, I., 2016. *Slik skapes kunnskap. Hvordan frigjøre taus kunnskap og inspirere til nytenkning i organisasjoner*. Oslo: Cappelen Damm Akademiske.
- Weick, K.E. og Sutcliff, K.M., 2001. *Managing the unexpected: assuring high performance in an age of complexity*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Westeren, K. I., 2013. *Kunnskap og konkurransevne*. Bergen: Fagbokforlaget
- Wheatley, M.J., 1992. *Leadership and the new science*. San Francisco: Berret-Koehler.
- Yoo, Y., 2010. Computing in everyday life: A call for research on experiential computing. *MIS Quarterly*, 34 (2), 213–231.