



UIT

NORGES
ARKTISKE
UNIVERSITET

BFE- Fakultetet for Biovitenskap, Fiskeri og Økonomi

Ved Norges fiskerihøgskole

Arbeidskultur i oppdrettsnæringen

En studie om driftsleders styringsform og dens innvirkning på arbeidskultur for matfisklokaliteter

—

Ådne Esaiassen Leistad

Masteroppgave i Fiskeri- og havbruksvitenskap (60 stp.). Mai 2019



Forord

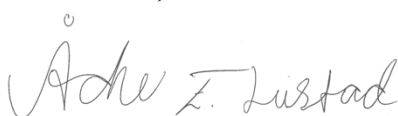
Ferdigstilling av min masteroppgave indikerer slutten på fem lange år ved Norges fiskerihøgskole. Det har vært fem år hvor man har fått muligheten til å oppleve mye, lære mye, og ikke minst bli kjent med mange fantastiske mennesker. Det er mange minner fra min tid som student som alltid vil være med meg videre i livet, men det er ikke tvil om at de minnene som vil stå sterkest er de som er skapt sammen med mine med-studenter. Uten dem hadde ikke studietiden vært den samme, og jeg vil alltid være evig takknemlig for de relasjonene jeg har fått.

Det er mange som hadde fortjent å bli nevnt og takket for at studietiden har vært så bra som den har vært, og at oppgaven har blitt det den har blitt, men dessverre er det ikke plass til alle på en side. Først og fremst må min veileder, Signe Sønvisen, takkes for å ha vært til så stor hjelp gjennom arbeidet med min masteroppgave. Dine råd og veiledninger har vært enestående, og det at du alltid har vært tilgjengelig har gjort at jeg i dag kan sitte med et produkt jeg er stolt av. Videre ønsker jeg å takke kontorlandskapet på modul, hvor alle alltid stiller opp om det er noen som trenger faglig- eller teknologisk hjelp. En generell takk til alle som startet på Fiskeri- og havbruksvitenskap sammen med meg høsten 2014, er også på sin plass.

Selskapet som benyttes som case i denne studien, og alle informanter som følger med, må selvfølgelig ikke glemmes. Takk for at dere har tatt dere tid til å svare på mine spørsmål, og latt meg ta del i deres hverdag. Det er takket være dere at denne oppgaven eksisterer.

Denne oppgaven har vært et veldig lærerikt prosjekt å få jobbe med, og jeg håper den kan bidra til å skape oppmerksomhet rundt et tema som jeg mener i større grad fortjener å være i søkelyset. Forskning på driftsledere og deres rolle er så vidt undertegnede vet ikke kartlagt av mange, og forhåpentligvis kan mitt arbeid bidra til å skape større interesse for videre forskning i fremtiden.

Tromsø, 15.05.2019



Ådne Esaiassen Leistad

Sammendrag

Forskning knyttet til ledelse og innvirkning den har på organisasjoner gjennomføres nesten daglig verden over, og er blitt en tematikk som rettes mye fokus både i arbeidslivet og i akademia. Forskning knyttet direkte opp til ledelse i oppdrettsnæringen virker derimot å være mer eller mindre fraværende. Dette på tross av at det er en ansvarstynget rolle, innen et næringssegment som for fremtiden spås stor utvikling. Med grunnlag i personlig interesse og manglende forskning på området har jeg valgt å rette denne masteroppgaven mot ledelse i oppdrettsnæringen, hvor driftsleders styringsform og dens innvirkning på arbeidskultur er fokusområdet.

Formålet med denne oppgaven er gjennom tre forskningsspørsmål prøve å fastslå hvorvidt driftsleders styringsform har innvirkning på arbeidskulturen for en matfisklokalitet.

- *I hvilken grad kan driftsleders styringsform plasseres i et kontinuum fra ekstremt kontrollerende til ekstremt delegerende?*
- *Hvordan påvirker driftsleders styringsform faktorer som arbeidsinnsats, selvstendighet, prosedyrer og rutiner?*
- *Er driftsleder en nødvendig for at en matfisklokalitet skal lykkes over tid?*

For å besvare presenterte forskningsspørsmål, og dermed problemstilling, er den metodiske tilnærmingen basert på triangulering. Observasjon, intervju, spørreundersøkelse og litteraturgjennomgang vil være grunnlag for studien. Gjennom feltarbeid, hvor driftsleder og ansatte ved tre lokaliteter er blitt observert og intervjuet, har man tilegnet seg en unik innsikt i de enkelte lokaliteters hverdag. Resultatene munnet ut i en beskrivelse av driftsledernes lederstiler basert på atferdstrekk, hvor man kunne kategorisere på et kontinuum for ekstremt kontrollerende til ekstremt delegerende. Videre antyder funn at driftsleders styringsform og holdninger har innvirkning på studerte faktorer knyttet til de ansattes utøvende atferd, hvor bruk av sikkerhetsutstyr, oppstartstidspunkt og pauser er de mest utslagsgivende faktorene. Gjennom å sammenfatte de funn som er avdekket i denne oppgaven og tidligere studier har man gjort seg opp formeningen at driftsleder er en nødvendighet for at matfisklokaliteter skal lykkes over tid. I tillegg til funn rettet direkte mot forskningsspørsmålene ble det gjort funn knyttet til driftsleders innvirkning på lokaliteters subkultur. Studien kan vise til en driftsleder som infiltrerer subkulturen på en av lokalitetene, og gjennom sin innvirkning på enhetens normer og holdninger påvirker deres atferd også når han ikke er til stede.

Innholdsfortegnelse

FORORD	III
SAMMENDRAG	IV
KAPITTEL 1: INNLEDNING, BESKRIVELSE OG AVGRENSNING AV OPPGAVE	1
1.1 ROLLEN SOM DRIFTSLEDER	1
1.2 PROBLEMSTILLING OG AVGRENSNING	2
1.3 OPPGAVENS OPPBYGGING	3
KAPITTEL 2: DET HISTORISKE PERSPEKTIVET PÅ HAVBRUKSNÆRINGEN	5
2.1 HAVBRUKSNÆRINGENS OPPSTART OG FREM TIL 1991	5
2.2 OPPDRETTSNÆRINGEN FRA 1991 OG FREM TIL I DAG	9
2.3 GRØNNE TILLATELSER OG UTVIKLINGSTILLATELSER	12
2.4 REGULERING AV OPPDRETTSNÆRINGEN.....	13
KAPITTEL 3: TEORETISK RAMMEVERK	16
3.1 ORGANISASJONSKULTUR.....	16
3.1.1 <i>Verdier</i>	17
3.1.2 <i>Normer</i>	18
3.1.3 <i>Motivasjon og ytelse</i>	19
3.1.4 <i>Organisasjonskulturens effekt på atferd</i>	20
3.1.5 <i>Kulturelle sub-enheter</i>	21
3.2 LEDELSE OG LEDERSKAP	22
3.2.1 <i>Lederens rolle</i>	23
3.2.2 <i>Lederstil og atferd ved leder</i>	23
3.2.3 <i>Ledelse og tillit</i>	25
KAPITTEL 4: METODE	27
4.1 BAKGRUNN FOR PROBLEMSTILLING OG FORSKNINGSSPØRSMÅL.....	27
4.2 METODETRIANGULERING	28
4.3 KVALITATIV METODE.....	28
4.3.1 <i>Litteraturgjennomgang</i>	29
4.3.2 <i>Observasjon</i>	30
4.3.3 <i>Intervju</i>	31
4.3.4 <i>Utvalg</i>	32
4.3.5 <i>Vurdering valg av kvalitativ metode og tilnærming</i>	32
4.4 KVANTITATIV METODE.....	34
4.4.1 <i>Spørreundersøkelse</i>	34
4.4.2 <i>Fremgangsmåte for kvantitativ datainnsamling</i>	34
4.4.3 <i>Utvalg</i>	35
4.5 DATAFORVALTNING	35
4.5.1 <i>Samtykke og anonymitet</i>	35
4.5.2 <i>Oppbevaring av data</i>	36
4.6 GENERALISERING	36
KAPITTEL 5: RESULTAT KVALITATIVE INNSAMLING	37
5.1 ROLLEN SOM DRIFTSLEDER- DA OG NÅ	37
5.2 OPERASJONELT	38
5.2.1 <i>Arbeidsfordeling</i>	38
5.2.2 <i>Oppstart, avslutning og pauser</i>	40
5.2.3 <i>Rutiner, sikkerhetsprosedyrer og avvik</i>	42
5.3 LEDELSE	44
5.3.1 <i>Driftsleder som lederskikkelse</i>	44
5.3.2 <i>Ansattes oppfattelse av driftsleder</i>	45
5.3.3 <i>Driftsleders selvoppfattede ledelse</i>	47

5.3.4	<i>Driftsleder tilstedeværelse og effekt av dette</i>	49
5.4	ARBEIDSKULTUR	49
5.5	ARBEIDSMILJØ.....	51
KAPITTEL 6: ANALYSE KVALITATIVE DATA		53
6.1	ANALYSE MODELL	53
6.1.1	<i>Driftsleder ved lokalitet Tentant</i>	54
6.1.2	<i>Driftsleder ved lokalitet Alium</i>	54
6.1.3	<i>Driftsleder ved lokalitet Linus</i>	55
6.1.4	<i>Den generelle ledelse</i>	55
KAPITTEL 7: RESULTAT OG ANALYSE - KVANTITATIVE DATA		57
7.1	BAKGRUNNSINFORMASJON	57
7.2	SELVRAPPORTERT LEDERSTIL	57
7.3	DRIFTSLEDERNES STYRINGSFORM	62
KAPITTEL 8: DISKUSJON		63
8.1	DRIFTSLEDERE I OPPDRETTSNÆRINGEN OG DERES UTØVENDE LEDERSTIL	63
8.2	DRIFTSLEDERES STYRINGSFORM OG DENS PÅVIRKNING PÅ ARBEID	64
8.3	LEDERSKAPS PÅVIRKNING PÅ KULTUR	67
8.4	I HVILKEN RETNING GÅR DRIFTSLEDERROLLEN?	68
KAPITTEL 9: KONKLUSJON		70
REFERANSELISTE		73
	REFERANSELISTE, INFORMANTER.....	76
VEDLEGG 1: INTERVJUGUIDE DRIFTSLEDERE		78
VEDLEGG 2: INTERVJUGUIDE ANSATTE		81
VEDLEGG 3: SAMTYKKESKJEMA DRIFTSLEDERE		84
VEDLEGG 4: SAMTYKKESKJEMA ANSATTE		86
VEDLEGG 5: SPØRREUNDERSØKELSE		88
VEDLEGG 6: TILLATELSE FRA NSD FOR PROSJEKTET		90

Kapittel 1: Innledning, beskrivelse og avgrensning av oppgave

”Verdens fremste sjømatnasjon” lød tittelen på stortingsmeldingen som ble sluppet i 2013. Denne omhandlet hvordan Norge kunne utvikle sin posisjon som sjømatnasjon, og hvordan visjonen om å bli verdens fremste sjømatnasjon kunne realiseres (Meld. St. 22, 2012-2013). Det har nå gått noen år siden denne meldingen ble sluppet, og man kan jo si at man er på god vei i den retningen. Den økonomiske utviklingen de siste 10 årene har vært mer eller mindre surrealistiske, hvor vi i dag kan vise til en verdiøkning på 122 % for eksport av norsk sjømat, tilsvarende en eksportverdi på 99 milliarder norske kroner i 2018. Av disse 99 milliardene står atlantisk laks (*salmo salar L.*) for ikke mindre enn 67,8 milliarder, et tall som virkelig viser betydningen næringen har (Sjømatrådet, 2019). Det skal heller ikke stå på ambisjonene, hvor det anslås at den marine næringen i Norge skal seksdoble sin omsetningsverdi frem mot 2050, hvor laks her skal være hovedtyngden med sine estimerte fem millioner tonn innen den tid. Slike mengder sett i et logistikkmessig perspektiv vil medføre ikke mindre enn én trailer ut av landet hvert fjerde minutt, 24 timer i døgnet, 365 dager i året (Almås & Ratvik, 2017). Det er ekstreme verdier det er snakk om, men det glemmes ofte hvem som står fremst i denne ”kampen”. Kompetente yrkesfolk med titalls års erfaring, unge lærevillige fra hele landet, menn og kvinner, ja det er mange som står på hver dag for at målene frem mot 2050 skal kunne bli realisert. Det er mot denne delen av næringen fokuset for denne studien vil være rettet.

1.1 Rollen som driftsleder

Driftsledere i oppdrettsnæringen er de som sitter på det overordnede ansvaret for driften på en matfisklokalitet¹. Følgelig innebærer dette blant annet ansvar for personal, HMS², effektiv produksjon, samt at alt av prosedyrer, lover og regler blir fulgt og overholdt (T2, 2019). Dette ansvaret innbefatter store verdier, både i forhold til mennesker, utstyr, og fisk. Driftsleder er sjeldent øverste ledd i organisasjonens hierarki, og må til enhver tid kunne svare til en overordnet ledelse. Dette medfører at en driftsleder havner i en posisjon der de må forholde

¹ ”Fisk produsert med sikte på slaktning til konsum og som ikke kommer inn under definisjonen for settefiskproduksjon og stamfisk.” (SSB, 1971)

² HMS står for helse, miljø og sikkerhet. Det handler om å håndtere arbeidsmiljø (inneklime, ergonomi, yrkeshygiene, m.m.), ytre miljø (ressursbruk, håndtering av avfall, utslipp til jord, luft og vann) og sikkerhet (risikovurderinger, granskninger og beskyttelse) (Karlsen, sitert i Skirstad & Stabforsmo 2017).

seg til to ledd i organisasjonen som en mellomleder, noe som kan være en krevende posisjon å befinne seg i. Mellomlederrollen defineres som:

... any manager positioned at least two levels below the CEO, and at least one level above line workers and professionals. Middle managers connect the organization's strategic and operational levels; they are responsible for at least the subfunctional workflow or business processes, but they are not responsible for the workflow or business processes of the organization as a whole (Hope, 2009, s. 14).

På den ene siden skal driftsleder forholde seg til med sine ansatte og jobbe for dem og deres interesser. På den andre siden skal driftsleder svare til ledelsen over, og jobbe for de produksjonskravene som er satt. Det vil medføre at rollen som driftsleder krever fleksibilitet med tanke på de hensyn og vurderinger som skal gjøres for å sikre trygg, sikker og lønnsom drift. Jobben som driftsleder på en oppdrettslokalitet blir i Skirstad og Stabforsmo (2017) beskrevet som «mellom barken og veden», en beskrivelse som setter ord på den rollen og posisjonen driftsleder befinner seg i. Skulle noe gå galt på lokaliteten vil det være driftsleder som må svare på tiltalen, uavhengig om det er forhold vedrørende ulykker, rømming eller lovbrudd, så er driftsleder den ansvarlige (Informant 4, 2019).

Det overnevnte ansvaret gjør at driftsleder er avhengig av en arbeidsgruppe som jobber godt, tar de riktige avgjørelsene, og klarer å jobbe selvstendig når han ikke er tilstede. Hvorvidt driftsleder har direkte innvirkning på sine ansatte, og den kulturen de har for arbeid er derimot usikkert. Det er med grunnlag i denne tematikken dette prosjektet vil bli gjennomført, og forhåpentligvis vil studien bidra til å etablere kunnskap og forståelse for akkurat dette feltet.

1.2 Problemstilling og avgrensning

Den overordnede problemstillingen for denne oppgaven er: *Hvordan driftsleders styringsform påvirker arbeidskultur på matfisklokaliteter?* For å kunne undersøke denne problemstillingen er det blitt satt tre underspørsmål, hvor hensikten er å besvare den overordnede problemstillingen:

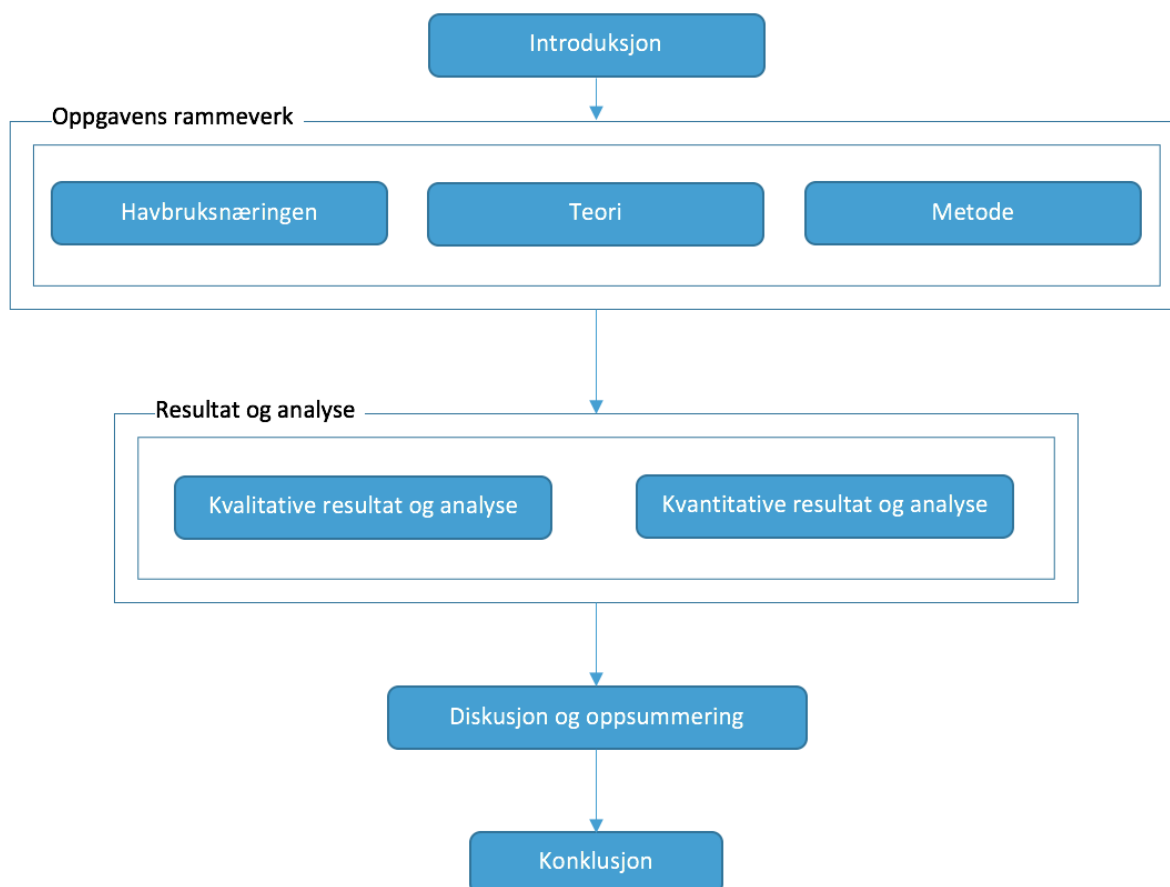
- *I hvilken grad kan driftsleders styringsform plasseres i et kontinuum fra ekstremt kontrollerende til ekstremt delegerende?*

- *Hvordan påvirker driftsleders styringsform faktorer som arbeidsinnsats, selvstendighet, prosedyrer og rutiner?*
- *Er driftsleder nødvendig for at en matfisklokalitet skal lykkes over tid?*

Forskningsspørsmålene vil besvares gjennom analyse av de kvalitative innsamlingene som er gjort i form av intervju og observasjon, hvor disse vil bli forsøkt verifisert gjennom kvalitative spørreundersøkelser. Litteraturgjennomgang vil benyttes som supplement til datainnsamling for å besvare forskningsspørsmålene i tilfredsstillende grad, samt knytte opp mot tidligere forskning. Oppgavens omfang avgrenses som presentert i problemstilling til matfiskproduksjon, hvor det er den havbaserte produksjonen av laks som benyttes som case. Innsamling av data er begrenset til Nord-Norge med hensyn til oppgavens størrelse og disponibel tid.

1.3 Oppgavens oppbygging

Studien baserer seg på en kombinasjon av kvalitativ- og kvantitativ datainnsamling, som vil være grunnlaget for å forsøke besvare valgte problemstilling. Oppgavens oppbygging vil bestå av: innledning, beskrivelse og avgrensning av oppgave, det historiske perspektivet på den norske havbruksnæringen, teoretisk rammeverk, metodisk tilnærming, resultat fra kvalitativ innsamling, analyse kvalitative data, resultat og analyse for kvantitative data, diskusjon, og avslutningsvis konklusjon. Strukturen vil følgelig bli som presentert i Figur 1.



Figur 1: Oppgavens struktur og oppbygging

Innledningsvis vil det historiske perspektivet på oppdrettsnæringen presenteres, hvor det gjøres rede for hvordan norsk havbruk har utviklet seg fra å være et hobbyprosjekt i fjæresteinene blant lokale pionerer i distriktene, til å bli en milliardindustri i storskala. Videre vil de teoretiske rammene for studien presenteres, hvor organisasjonskultur og ledelse er de overhengende temaene. Dette vil være essensiell kunnskap å besitte for når man skal studere og analysere materialet som samles inn. Følgelig vil den metodiske tilnærmingen beskrives, hvor det redegjøres for fremgangsmåte ved valg av metode, samt utførelse. Påfølgende tre kapitler vil beskrive resultater fra datainnsamling i forhold til kvalitative og kvantitative innsamling, samt analyse av disse. Avslutningsvis vil resultater og funn diskuteres opp mot problemstilling og forskningsspørsmål, samt settes i sammenheng med det teoretiske rammeverket og andre aktuelle studier. Oppgaven vil avrundes med en konklusjon, hvor det drøftes hvordan oppgavens funn kan benyttes videre, forslag for videre forskning, samt hvordan fremtidens driftsleder kan se ut.

Kapittel 2: Det historiske perspektivet på havbruksnæringen

Da denne oppgaven vil omhandle oppdrettsnæringen vil det være relevant å presentere historien til næringen, og en beskrivelse av dagens situasjon for havbrukssektoren i Norge. Først og fremst vil det historiske perspektivet ved oppdrett av atlantisk laks i landet presenteres. Hvilke utfordringer de har møtt på, og den motivasjonen og optimismen som lå til grunn for denne satsingen er essensielle temaer i denne gjennomgangen. Følgelig vil dagens situasjon for næringen i Norge presenteres, både i forhold til den teknologiske utviklingen, lokalitetenes plasseringer langs kysten, økonomiske aspekter, og utfordringer næringen møter i dag. Avslutningsvis av kapittelet vil reguleringen av havbruksnæringen beskrives.

2.1 Havbruksnæringens oppstart og frem til 1991

I Norge var oppdrett av fisk sett på som en mulighet for sysselsetting i distriktene langs kysten, og ble pådrevet av at den tradisjonelle fiskerinæringen var i en fallende trend. Flere av de viktige bestandene var betydelig redusert, deriblant sild, og arbeidsledigheten i ellers tradisjonelle fiskerisamfunn økte. Oppbevaring av fisk og annen sjømat under kontrollerte omgivelser, der man fører de opp for å benytte dem som en matkilde i husholdningen er ingen revolusjon. I Norge har man sett spor av fiskeoppdrett på land i dammer som kan dateres helt tilbake til vikingtiden, og bruk av dammer for oppdrett av fisk kan også spores tilbake tusenvis av år andre steder i verden (Johnsen & Lindal, 2006). Det var først rundt 1950-1960 at enkelte i Norge begynte å se på muligheten for å drive oppdrett som kommersiell virksomhet. For å hente inspirasjon til dette så vi til våre naboer i sør etter allerede etablert kunnskap og erfaringer, deriblant Danmark og England (Hovland, 2014a).

Overgangen fra å drive oppdrett på land i dammer til å starte med bur i havet kategoriseres som et av de store skiftene som markerer starten på oppdrett slik vi kjenner det i dag (Møller & Haaland, 2014a). I den forbindelse trekkes ofte to brødre fra Hitra, Ove og Sivert Grøntvedt, frem. Gjennom de enkelt konstruerte 8-kantede trerammene med notpose og flyteelementer, flyttet de produksjonen av laks fra land og ut i sjø. Produksjonen i disse hjemmesnekrede merdene viste seg å være effektiv. På bare et og et halvt i sjø var utsatt smolt på 30 gram vokst til slakteklar fisk på 12 kilo. Første utsett i disse konstruksjonene ble satt ut sommeren 1970, og første fisk var klar for slakt i 1971 (Møller & Haaland, 2014a). Ryktene om brødrene og deres konstruksjoner spredte seg hurtig langs kysten, og Hitra ble på kort tid

et populært besøksmål for andre som så potensialet, og hadde interesse for hva oppdrett kunne bli. Grøntvedt-brødrene var åpne om sin produksjon og sine oppfinnelser, og delte gladelig med alle som ønsket å lære (Johnsen & Lindal, 2006). Selv om overgangen fra landbasert oppdrett og ut på havet ikke var Grøntvedt sitt påfunn, beviste de at dette ikke var et tiltak som var forbeholdt store og kapitalsterke selskaper, men også for den alminnelige innbygger (Møller & Haaland, 2014a). I årene som kom var det mange som prøvde seg på oppdrett av laks i sjø, og det var mange som feilet. Behovet for en arena der de kunne samarbeide om å utvikle næringen meldte seg tidlig. Utveksling av erfaring og teknologi, og samarbeid om salg og markedsføring var en mulighet som oppdretterne langs kysten trengte. Veien mot en slik ordning var likevel ikke lett på tross av stor interesse, og som et alternativ ble det opprettet uformelle møteplasser for oppdretterne (Møller & Haaland, 2014b).

Norske Fiskeoppdretteres Forening (NFF) ble stiftet 18. mars 1970, og hadde som formål å skape en møteplass for oppdretterne. Gjennom denne plattformen skulle oppdretterne få muligheten til å dele kunnskap og lære av hverandre, og jobbe mer målrettet mot å utvikle næringen (Kolle, 2014a). I begynnelsen var det 43 medlemmer, mens det i løpet av 1974 hadde økt til 166. I 1976 ble et av styrets medlemmer, Oskar Torrissen, løst fra sine oppgaver i NFF. En av sakene som skulle prioriteres i hans «permisjon», var å jobbe mot å etablere et salgslag for fiskeoppdretterne. En rekke av de som drev med fiskeoppdrett hadde tidligere jobbet innen fiskeri, og så verdien av den rollen Norges Råfisklag hadde med enerett på førstehåndsomsetningen for fiskeriene. Dette ønsket de å innføre også for oppdretterne. Gjennom en slik ordning ville oppdretterne, og spesielt de små, være sikret oppgjør. Dermed ble Fiskeoppdretternes Salgslag (FOS) stiftet 31. mars 1978 (Johnsen & Lindal, 2006).

Forslaget om regulering av oppdrettsnæringen gjennom konsesjoner ble fremmet av Lysø-utvalget. Utvalget merket snarlig etter tiltredelse at næringens hurtige utvikling og den generelle interessen for etablering ville kunne skape problemer, og så behovet for en offentlig regulering (Kolle, 2014b). Konsesjonsloven av 1973 kom som en konsekvens av at det ble stor tilstrømming av personer som ønsket å starte med oppdrett, med hensikt å styre næringen i større grad, og jobbe for at produksjonen var mer tilpasset markedene. Dette var en midlertidig lovgivning, og medførte at tillatelser for å drive fiskeoppdrett (konsesjoner) måtte utstedes av Fiskeridirektoratet for å drive oppdrett lovlig. Midlertidig forskrift om tildeling av konsesjon til anlegg for fiskeoppdrett ble iverksatt 8. juni 1973 (Kolle, 2014a). Strengere rammer for utdeling av konsesjoner gjorde at enkelte aktører valgte å gå ut av landet for å

ekspandere sin produksjon, enten fordi de ikke fikk konsesjoner i Norge eller fordi de ikke fikk flere enn de allerede hadde. Selskaper som Mowi, Stolt Sea Farm og Hydro (for å nevne noen) valgte da å etablere seg blant annet på Shetland, Skottland og Canada, hvor de hadde større spillerom for å ekspandere med den kunnskapen og kapitalen de hadde tilgjengelig. Felles for disse selskapene som søkte mot utlandet for ekspansjon, var at de ønsket friere rammer for å industrialisere sin produksjon i større skala, noe som lovverket per dags dato ikke tillot (Johnsen & Lindal, 2006).

Mot slutten av 1978 lå det 120 ubehandlede søknader om å starte oppdrett på Fiskeridirektoratets kontor. En delt frykt mellom etat og oppdrettere for at en videre ekspansjon ville medføre et markedskrakk, ledet mot avgjørelsen om at alle søknader datert etter 30. september 1978 skulle settes på vent (Kolle, 2014a). Det ble dermed stopp i tildeling av konsesjoner, og det ble i tiden fremover vanskelig å tilegne seg tillatelser for å drive oppdrett. Frem til konsesjonsstoppen var det registrert totalt 600 konsesjoner langs kysten, men ikke alle var kommet i drift (Johnsen & Lindal, 2006).

Fra 1980-tallet, og i de neste årene, var det mange utfordringer i møte for norsk oppdrettsnæring, selv om årene fra 1980-1990 var en stor vekstperiode for oppdretts- Norge. En rekke nye konsesjoner ble delt ut, hovedsakelig i den nordlige delen av landet, og dette medførte at produksjonen økte. Fra 1980 til 1990 steg slaktevolumene fra ca. 8 000 tonn til 150 000 tonn. Denne økningen kom av flere årsaker. Flere og bedre lokaliteter, økt tetthet av fisk på de ulike anleggene, forbedring av tørrfôret, større grad av automatisering og effektivisering av fôring og generell drift, samt mer produktive oppdrettere var hovedgrunnene til denne økningen. I takt med økende slaktevolum sank prisen. I 1991 medførte en rekke dumpinganklager mot norsk oppdrettsnæring at det ble innført straffetoll på 26 % på ubearbeidet laks til USA og Canada, som i praksis gjorde at denne delen av markedet ble utilgjengelig. Økt sykdomsproblematikk og andre miljørelaterte utfordringer i kombinasjon med et stadig økende markedspress, skapte store utfordringer for mange oppdrettere, og gjorde at flere aktører måtte gi etter og begjære konkurs (Kolle, 2014c).

Fallende priser, trangere produksjonsvilkår og overproduksjon gjorde at FOS og NFF så seg tvunget til å gjøre tiltak for å minske de negative innvirkningene for næringen, og da spesielt med tanke på de mindre aktørene. Slik de så det var det to muligheter som var aktuelle. Reduksjon i produksjonen gjennom fastsatte produksjonskvoter for de ulike aktørene var en

av dem, noe som ville skape lavere tilbud til markedet. En annen mulighet var å holde tilbake deler av produksjonen, slik at markedsprisen holdt seg oppe og stabil. Disse to alternativene kunne følgelig også kombineres, og FOS og NFF foreslå videre at minsteprisen kunne settes ned for å stimulere til økt salgsvolum (Hovland, 2014b). Før noen av disse tiltakene ble testet, ble det rettet fokus mot Japan og eksporten dit for å øke salget, dette uten hell. Videre ble det foreslått fra FOS å sette et produksjonstak for de enkelte anleggene, et forslag som organisasjonen kort tid etter gikk bort fra til fordel for en prisnedsettelse. Begrunnelsen for denne helomvendingen var blant annet at de så for seg at et produksjonstak ville måtte overholdes over lengre tid, og vurderte risikoen for at aktørene ville fristes av muligheten til å gå mot salg utenfor salgslaget som stor. Det skulle snart vise seg at denne priskorrigeringen ikke var nok til å bedre situasjonen, og sommeren 1989 ble det forsøkt eksperimentert med å holde tilbake deler av produksjonen ved å fryse inn deler av beholdningen til lagring. I starten dreide dette seg om rundt 5 000 tonn, men dette viste seg å ikke være nok til å korrigere prisen i riktig retning. Sent på høsten 1989 ble arbeidet med en innfrysningsordning iverksatt, der rundt 45 000 tonn skulle fryses og holdes tilbake fra markedet for produksjonsåret 1990. Prosjektet ville være krevende, og finansiering ville være en stor utfordring. Her valgte FOS i første omgang å kontakte staten for å be om en lånegaranti, noe som ble avslått. Videre snudde FOS seg til Kreditkassen for finansiering, og fikk der innvilget et lån på 1,3 milliarder kroner (Hovland, 2014b). Lånet kom med en rekke forutsetninger og betingelser, der banken førte varelager, avgiftsinntekter og fordringsmasse som pant. Kreditorenes betingelser for lånet skulle de neste årene vise seg å bli slutten for mange oppdrettere, da innfrysningsordningen skapte en del utfordringer for den norske oppdrettsnæringen. Året etter det første lånet måtte FOS igjen snu seg mot Kreditkassen for finansiering, og et lån på 1 milliard kroner ble innvilget under samme betingelser som foregående lån. Spådommene for 1991 svarte ikke til forventingene, dette som en konsekvens av flere faktorer. Økt produksjon blant oppdretterne, nevnte boikott fra USA og Canada, samt et sviktende konsum i Europa medførte at fryselagrene til FOS ikke fikk forventet uttelling. Oppdretterne ble dermed varslet om forsinkede oppgjør, noe som ble utsatt flere ganger. Aktører som da hadde forholdt seg til innfrysningsordningen gjennom FOS ble med tiden sittende med store utestående beløp, beløp som FOS fikk problemer med å utbetale. Videre lån og ekstern finansiering for å dra FOS og innfrysningsprosjektet ut av krisen lot seg ikke gjennomføre, og den 13. november 1991 ble det meldt om oppbud fra salgslaget. For mange av oppdretterne fikk dette store økonomiske konsekvenser da flere satt med utestående beløper etter innfrysningen, og flere endte opp i eie hos banker og fôrfirmaer (Hovland, 2014b).

Med grunnlag i tanken om at oppdrettsnæringen skulle være en distriktsnæring, som hadde som hensikt å styrke kystsamfunnene, var loven slik at personer og selskap bare kunne eie en tillatelse, og at dette skulle være eiere med lokal tilhørighet. Med denne ordningen ønsket man å holde næringen lokal der den var lokalisert, og samtidig hindre storkapitalen å tre inn i næringen og kontrollere den (SSB, 2017). Ordningen for tildeling av konsesjoner ble avskaffet i 1991, og ga grunnlag for en omstrukturering i norsk oppdrettsnæring. Dette førte til en rekke fusjoner og oppkjøp av konkursbo fra den pågående krisen. Denne endringen i kombinasjon med avviklingen av FOS kan kategoriseres som startskuddet for oppdrettsnæringen slik vi kjenner den i dag (Hovland, 2014b).

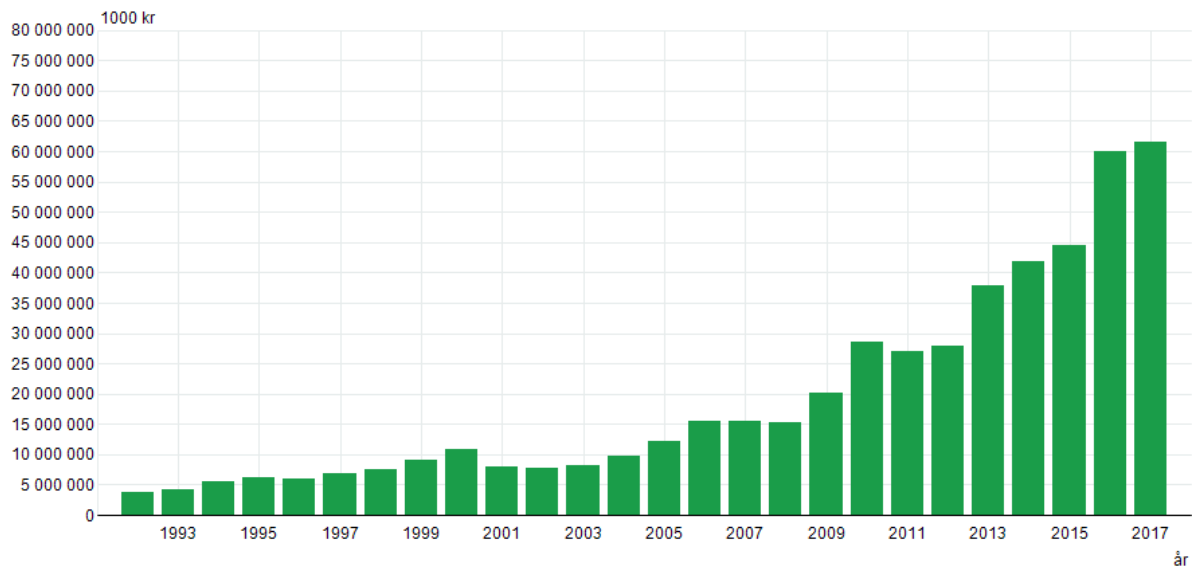
2.2 Oppdrettsnæringen fra 1991 og frem til i dag

Oppdrettsnæringen hadde flere turbulente år bak seg når man nærmet seg 1992, og aktørene sto mer eller mindre alene. FOS var slått konkurs, NFF var preget av interne splittelser, og markedet i USA og Canada var fortsatt stengt. Næringen var mildt sagt i trøbbel. På tross av dette fikk man kjapt i gang eksporten igjen, nå uten FOS som mellomledd. Endringene som ble gjennomført av oppdrettsloven i 1991 i kombinasjon med et avviklet FOS, gjorde at man så endring i konsesjons- og anleggsstrukturen blant oppdrettsaktørene i landet (Hersoug, 2014). Hovedsakelig var det lokale selskaper som startet ekspansjonen, og raskt vokste til regionale selskaper. Flere av disse hadde fokus mot å bli vertikalt integrert, og dermed kontrollere deler av næringskjeden gjennom settefiskproduksjon, slakteri og videreforedlingsanlegg (Hersoug, 2014; Hovland, 2014a). I perioden 1992-2002 tredoblet næringen produksjonen nærmest uten å øke sysselsettingen på lokalitetene. For å tallfeste dette og sette det i perspektiv, så ble det i 1992 produsert 79,5 tonn per ansatt, mens det i 2002 ble produsert 342,4 tonn per ansatt. Samtidig så man at produksjonskostnadene bedret seg betraktelig, og gikk ned fra 36 kr/kilo til 17 kr/kilo i denne perioden. Næringen var på full fart inn mot industrialisering, og det ble et økt fokus på samarbeid mellom de ulike segmentene av havbruksnæringen. På denne tiden ble Eksportutvalget for fisk etablert, og begynte å rette mer fokus mot markeder for norsk laks (Hersoug, 2014).

Ser man på statistikk i dag for næringens utvikling, vitner det om en eventyrlig vekst.

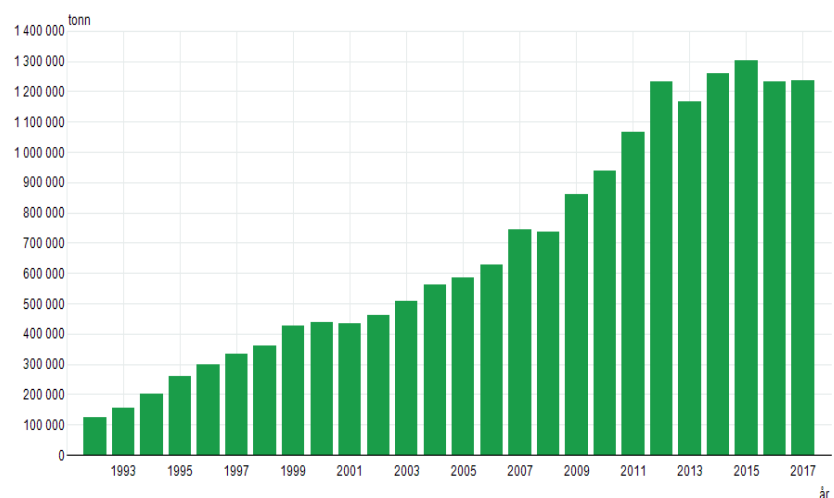
Førstehåndsverdien på norsk laks i 2017 var på 61,6 milliarder kroner, og utgjorde med det en økning på 2,5 % fra året før. Ser man dette i et lengre tidsperspektiv, som presentert i Figur 2,

har norsk laks økt sin førstehåndsverdi med ca. 51 milliarder kroner siden årtusenskiftet, og 57,9 milliarder siden 1992.



Figur 2: Førstehåndsverdi norsk laks perioden 1992-2017 (SSB, 2018).

Ser man konkret på de siste årene kommer det frem gjennom å studere Figur 2 og Figur 3 sammen, at veksten derimot ikke ligger i volum, men i selve verdiskapning. En stagnerende produksjon

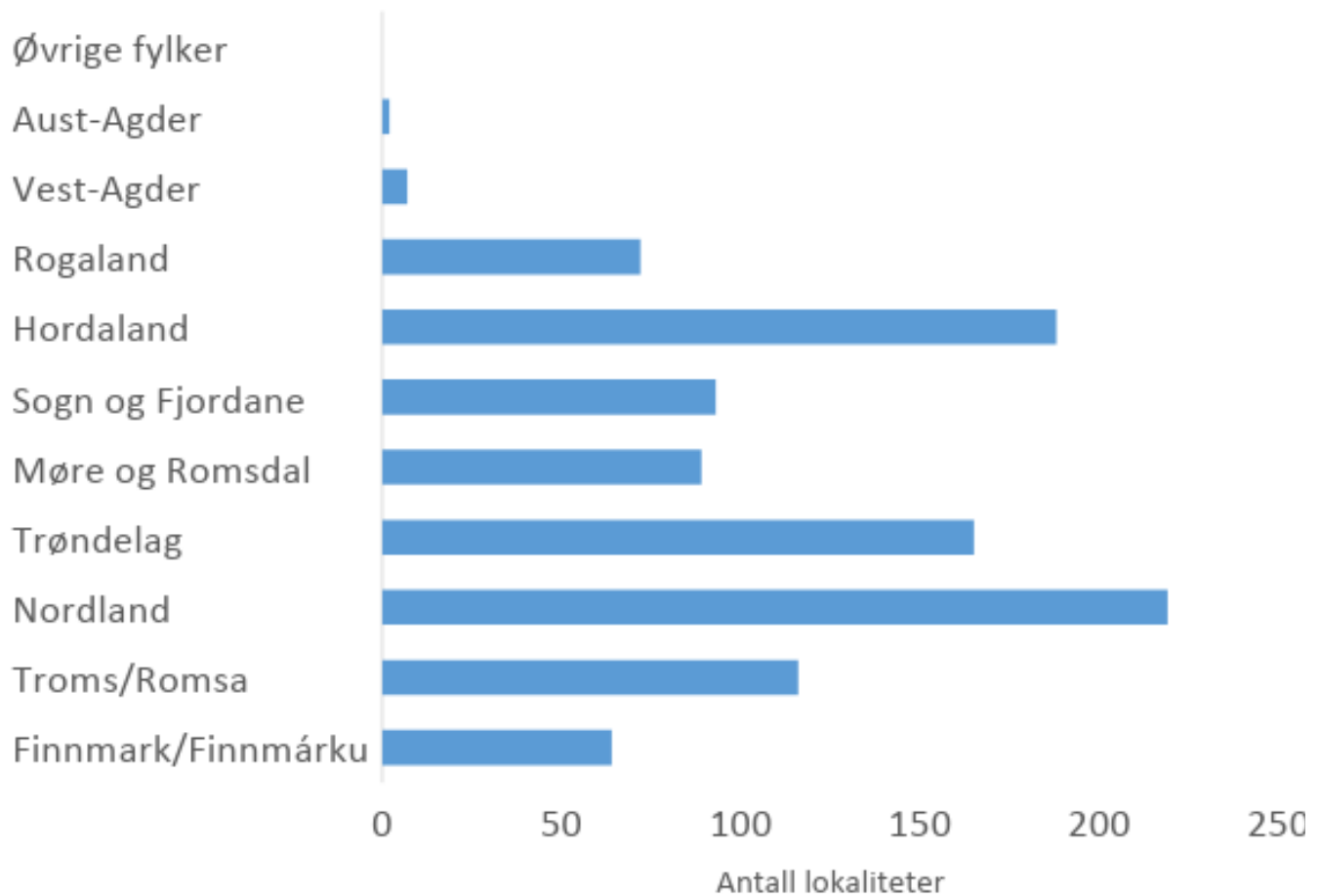


Figur 3: Mengde produsert laks i perioden 1992-2017 (SSB, 2018).

sett i sammenheng med en økende etterspørsel etter laks

i internasjonale markeder har gitt høye laksepriser. Dette har medført at de ulike oppdrettsaktørene i landet har kunnet produsere under betingelser som resulterer i særdeles god fortjeneste. Det ville vært hensiktsmessig at Figur 2 og Figur 3 viste mengde og førstehåndsverdi for året 1991. Disse tallene lar seg dessverre ikke oppdrive, da året 1991 er et år hvor hverken SSB eller Fiskeridirektoratet har kunnet levere statistiske rapporter for. Grunnen til dette var problematikken FOS opplevde med at enkelte oppdrettere benyttet seg av det ”svarte markedet”, fremfor å omsette gjennom organisasjonen (Hovland, 2014b).

Per 31.12.2018 var det registrert 1015 lokaliteter for matfiskproduksjon av laks, regnbueørret og ørret i Norge (Fiskeridirektoratet, 2019b), og fordeling på de ulike fylkene kan man se under i Figur 4.



Figur 4: Fordeling av matfisklokaliteter i Norge på fylker (Fiskeridirektoratet, 2019b).

Samlet sett ble det produsert totalt ca. 7 800 årsverk av røkterne i Norge, hvor den samlede sysselsettingen knyttet til havbruksnæringen ligger på et nivå rundt 33 000-34 000 årsverk. Grunnet de store verdiene som produseres av havbrukssektoren, er disse årsverkene som er direkte knyttet til havbruk den 4-5 mest produktive vurdert ut fra verdiskapning per årsverk, tilsvarende 4,1 mill. kroner per 2017 (Richardsen, Myhre, Berg & Grindvoll, 2018).

Produksjonsvilkårene som presenteres i Figur 2 har kommet mange aktører til gode, og gitt flere muligheten til å rette fokus mot hvordan utvikle produksjonen og se mot innovasjon. Da konsesjonsordning og regulering i norsk havbrukssektor gjør det mer eller mindre umulig å ekspandere produksjonen, har oppdrettsnæringen vært tvunget til å tenke nytt om de ønsker å øke produksjonen. Et økende press rundt sykdom og lusesituasjonen i landet har gjort at

regjeringen ønsker å stimulere til innovasjon og nytenkning, og det har de siste årene blitt etablert spesielle tillatelser som bevilges næringen om de kan finne løsninger på disse problemene.

2.3 Grønne tillatelser og utviklingstillatelser

1. juli 2013 startet Fiskeridirektoratet fordeling av de grønne tillatelsene med den hensikt å redusere miljøutfordringer knyttet til rømming og luseproblematikk. Tanken var å appellere til næringens ønske om flere konsesjoner, og med det tiltrekke næringen mot å jobbe for økt innovasjon knyttet til nevnte problematikk. Totalt ble det utstedt 45 tillatelser i regi av Fiskeridirektoratet, hvor disse ble fordelt over tre grupper (A, B og C). Tillatelser fra gruppe A og B ble delt ut på bakgrunn av at løsningen presentert av søker, skulle redusere påvirkningen rømt oppdrettsfisk har på vill laksefisk, eller til enhver tid holde lusenivå under 0,25 voksne hunnlus per fisk. Tildelinger fra gruppe A var forbeholdt Troms og Finnmark, mens gruppe B kunne fordeles over hele landet. Totalt utgjorde gruppe A og B 35 tillatelser. Gruppe C kunne deles ut over hele landet, og skiller seg fra Gruppe A og B ved at den har et maksimalt tillat lusenivå på 0,1 for voksne hunnlus per fisk. I tillegg til dette krever gruppe C at det ikke skal overstige 3 medikamentelle behandlinger per produksjonssyklus. Gjennom disse tillatelsene ville man stimulerer til en mer bærekraftig og konkurransedyktig havbruksnæring, og fristen for å søke om en slik tillatelse ble avsluttet 1. oktober 2013, hvor samtlige 45 tillatelser ble delt ut (Fiskeridirektoratet, 2017a).

Utviklingstillatelser er en ordning som ble etablert for å stimulere til nyskaping og økt fokus på kreative løsninger som kunne bidra til å løse problematikk knyttet til matfiskproduksjon. Siden dagens situasjon medfører at tilgjengeligheten til konsesjoner for produksjon er tilnærmet null, ville denne ordningen motivere med mulighet for konsesjoner, forutsatt at en rekke kriterier oppfylles. Utstedelsen av disse tillatelsene er det Fiskeridirektoratet som kontrollerer, og kriteriene som ligger til grunn er mange. Blant annet kreves det:

utvikling av teknologi som kan bidra til å løse en eller flere av de miljø- og arealutfordringene som akvakulturnæringen står overfor, for eksempel ved konstruksjon av prototyper og testanlegg, industriell design, utstyrsinstallasjon og fullskala prøveproduksjon. Den teknologien som blir utviklet i prosjektet skal deles slik at den kommer hele næringen til gode (Fiskeridirektoratet, 2018b).

Prosessen for å få tildelt en slik tillatelse er krevende, både i form av tid og ressurser. Konseptet med utviklingstillatelser er en midlertidig ordning som ble åpnet for søknader i november 2015, og stengt for videre søknader november 2017. Fiskeridirektoratet har myndighet til å konvertere utviklingstillatelser til ordinære tillatelser når prosjektperioden er over, forutsatt at kriteriene oppfylles i henhold til avtale (Fiskeridirektoratet, 2018b). Per 12.04.2019 er det 104 søknader som har blitt vurdert eller som er oppe til vurdering av Fiskeridirektoratet. Blant disse 104 søknadene er det bare 11 konsepter som har fått tildelt tillatelse (Fiskeridirektoratet, 2019a). Resultatene fra denne ordningen har nylig begynt å vise seg, da flere prosjekter begynner å bli realisert og satt i produksjon. Blant disse er SalMars Ocean Farm 1, hvor det i 2017 ble satt ut én million fisk, og ble følgelig slaktet ut i 2019 (Berge, 2019).

2.4 Regulering av oppdrettsnæringen

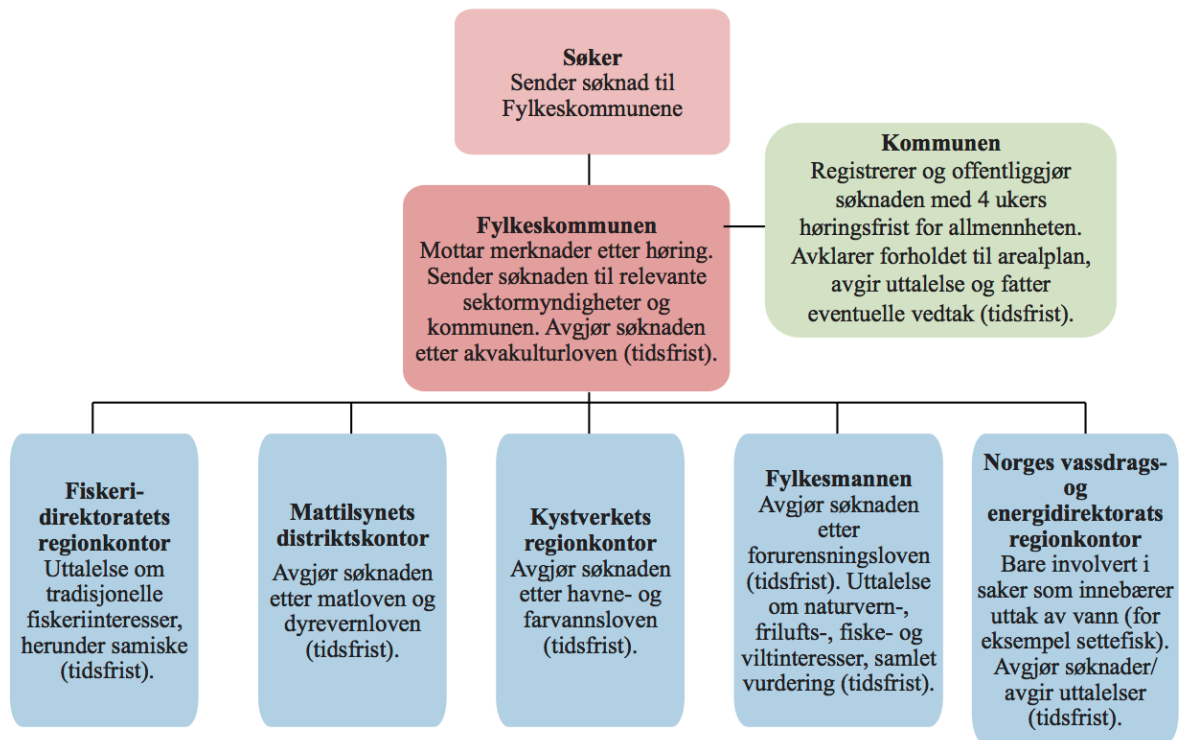
Næringen kan sies å definitivt ha tatt steget og blitt industri. Verdiskapningen for en oppdrettslokalitet i dag er enorm, og selv for ”små”, familieeide selskaper er omsetningen blitt i 100-millionersklassen. De større aktørene leverer kvartalsrapporter med milliardomsetning, hvor flere også tett opp mot milliardoverskudd (SalMar ASA, 2019; Mowi ASA, 2019; Lerøy Seafood Group ASA, 2019). Betydningen denne industrialiseringen har hatt for næringen og de som jobber på de ulike lokalitetene, innebærer økt regulering, omfattende rapporteringskrav, samt en rekke instanser å forholde seg til.

Slik det er blitt presentert tidligere i dette kapittelet, kom konsesjonsregulering tidlig inn i bilde for å styre og kontrollere etableringen av oppdrettslokaliteter. Siden den gang er det kommet en rekke instanser som har som hensikt å kontrollere og regulere det med tiden omfattende lovverket som må tilfredsstilles for å kunne drive matfiskproduksjon. De generelle rammene for å kunne etablere og drifte en matfisklokalitet reguleres av Akvakulturdriftsforskriften³ og Akvakulturloven⁴, lovgivninger utstedt av Nærings- og

³ ”Forskriften skal fremme akvakulturnæringens lønnsomhet og konkurransekraft innenfor rammene av en bærekraftig utvikling, og bidra til verdiskaping på kysten. Formålet er også å fremme god helse hos akvakulturdyr og ivareta god velferd hos fisk” (Akvakulturdriftsforskriften, 2008, § 1).

⁴ ”Loven skal fremme akvakulturnæringens lønnsomhet og konkurransekraft innenfor rammene av en bærekraftig utvikling, og bidra til verdiskaping på kysten” (Akvakulturloven, 2005, § 1).

fiskeridepartementet. Videre er det flere departement og instanser som er ansvarlig for å overse at lov og forskrifter blir oppfylt i tilfredsstillende grad. I Figur 5 presenteres søknadsprosessen oppdrettsaktører må gjennom for å kunne etablere lokalitet for akvakultur i Norge, og som man kan se er det en omfattende prosess som innebærer mange ledd og avdelinger.



Figur 5: Søknadsprosess for lokalitet til akvakultur (Meld. St. 16, 2014-2015).

En enkelt tillatelse for å drive produksjon av matfisk begrenses ut fra MTB⁵, som vil være styrende gjennom hele utsettet. Dette medfører at lokaliteten ikke på noe tidspunkt kan overstige antall kilo levende fisk i sjø ut fra biomassetak fastsatt av MTB. I prosessen med å fastsette MTB for en gitt lokalitet, vurderes den miljømessige bæreevne for lokasjon opp mot blant annet fiskehelse, fiskevelferd og miljø. Med grunnlag i disse faktorene vil da en MTB tildeles for lokaliteten, hvor konsesjonsnivå normalt er på 780 tonn (945 tonn i Troms og Finnmark) (Fiskeridirektoratet, 2017b). Gjennom produksjonssyklusen er det Mattilsynet som er ansvarlig for å føre tilsyn vedrørende ”fiskehelse og -velferd på alle oppdrettsanlegg og kan i tråd med gjeldende regelverk fatte vedtak som påvirker mulighet for vekst på enkeltlokaliteter og i enkelte soner” (Meld. St. 16, 2014-2015, s. 31). Videre er tilsyn med

⁵ Maksimalt Tillat Biomasse

tekniske krav, begrensninger for biomasse og utslipp Fiskeridirektoratets ansvarsområdet (Meld. St. 16, 2014-2015).

Tillatelser for å drive oppdrett er antallsbegrenset, som da innebærer at tildelingsrunder for nye konsesjoner gjennomføres når departementet selv ser det forsvarlig eller ønsker det. Bakgrunnen for denne ordningen er behovet for kontroll på de miljømessige faktorene grunnet stor etterspørsel etter akvakulturtillatelser, samt at det benyttes som en måte å kontrollere marked. Dette begrenser næringens muligheter for vekst, og gjør det mer aktuelt å fokusere mot utviklingstillatelser som er beskrevet tidligere i dette kapitlet, sett at selskapet har økonomisk kapasitet til å forsøke å gjennomføre en slik prosess. Alternativt kan det søkes om særtillatelser, som eksempelvis kan være visningstillatelser, forskningstillatelser og undervisningstillatelser (Fiskeridirektoratet, 2017b).

Kapittel 3: Teoretisk rammeverk

Det teoretiske rammeverket i denne oppgaven vil i hovedsak bygge på organisasjonskultur og ledelsesteori, der litteratur presentert av kjente forfattere og forskere som Bang (2013), Bass (2015) og Kaufmann & Kaufmann (2015) vil være en del av grunnpilarene. Videre vil forskningsartikler og prosjekter vedrørende ledelse og arbeidskultur bli brukt for å underbygge teori, samt skape diskusjon rundt tematikken. Definisjon og forståelse av begreper som verdier, normer, motivasjon, organisasjonskultur, subkultur, ledelse og tillit, og lederens rolle vil være viktig for lesers forståelse, og er følgelig en del av det teoretiske rammeverket for denne oppgaven. Enkelte elementer som her presenteres vil ikke benyttes aktivt i videre analyse og diskusjon, men er essensielle for å etablere en forståelse for overordnede temaer, og følgelig atferd blant driftsledere og ansatte.

Det vil bli presentert en rekke grafiske modeller som har den hensikt å tydeliggjøre hva teorien prøver å sette ord på, deriblant modell for atferdstrekk ved ledelse. Som et supplement til disse har jeg utviklet en egen modell for å forklare hvordan ledelse, organisasjonskultur, normer og verdier påvirker subkulturer, og hvordan en subkultur videre direkte påvirker elementer som motivasjon, ytelse og tillit.

3.1 Organisasjonskultur

I ulike organisasjoner pålegges de ansatte en formell struktur som definerer hvordan det forventes at de ansatte skal opptre og handle med grunnlag i organisasjonens mål og forventede prestasjoner. På tross av det, har det i mange tilfeller og studier blitt observert at mennesker i organisasjoner ikke alltid opptrer i tråd med den formelle strukturen, og avvik mellom forventet atferd og faktisk atferd oppstår. Dette anses som en naturlig del av en organisasjon, og kommer av at mennesker er mennesker, og vi vil opptre og reagere ulikt på tross av de formelle strukturene som organisasjonen har implementert (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

Vi er gitt en rekke ulike definisjoner som er ment å beskrive organisasjonskultur, og mange har forskjellige syn på hva som innbefattes i begrepet og fenomenet, selv om det råder en konsensus om meningsinnholdet (Bang, 2013). Edgar Schein, som i fagmiljø regnes som en av de store innen organisasjonskultur, definerer fenomenet organisasjonskultur på følgende måte:

Organisasjonskultur er et mønster av grunnleggende antakelser utviklet av en gitt gruppe etter hvert som den lærer å mestre sine problemer med ekstern tilpasning og intern integrasjon- som har fungert tilstrekkelig bra til at det blir betraktet som sant, og som derfor læres bort til nye medlemmer som den riktige måten å oppfatte på, tenke på og føle på i forhold til disse problemene (Schein, sitert i Jacobsen & Thorsvik 2013, s. 130)

Gjennom denne definisjonen av organisasjonskultur gitt av Schein presenteres organisasjonskultur som et fenomen som utvikler seg over tid. Schein presiserer videre at de normer og verdiene som ligger i en organisasjons kultur videreføres til nye ansatte, og presenteres for dem som den riktige måten å opptre på, og handle etter. Atferden til kommende ansatte vil med det kunne påvirkes i stor grad av den allerede eksisterende organisasjonskulturen, noe som gjør det til en krevende oppgave å endre organisasjonskulturen når den først har befestet seg som den “riktige” lære (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Den eksisterende kulturen vil være et resultat av sosialiseringprosessen som har funnet sted i en organisasjon, og har utviklet seg over tid etter hvert som de ansatte har gjort seg opp felles meninger om hva som er rett og galt. Måten ting er blitt gjort på før, erfaringer som er blitt gjort, og situasjoner opp gjennom tiden ligger til grunn for denne læren. På grunnlag av dette kan man si at organisasjonskultur og arbeidskultur innbefatter de samme aspektene, og vil dermed videre i oppgaven benyttes om hverandre.

3.1.1 Verdier

Alle individer utvikler et sett med verdier som ligger til grunn for hvordan vi opptrer, hvordan vi handler, og hvordan vi tenker. På samme måte vil det kunne utvikle seg en rekke verdier internt i en gruppe, der det på organisasjonsplan vil være en del av grunnlaget for normene som skapes (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Milton Rokeach definerer begrepet verdi som ”En vedvarende tro på at en spesiell handlemåte eller slutttilstand personlig eller sosialt er å foretrekke fremfor en motsatt eller annerledes handlemåte eller slutttilstand»” (Rokeach, sitert i Kaufmann & Kaufmann 2015, s. 364). Gjennom de verdier et individ eller en gruppe/arbeidsgruppe besitter vil individet tilpasse en unik være- og handlemåte som påvirker oss og vår atferd. Videre vil det være hensiktsmessig å presisere at det eksisterer to former for verdier; forfektede- og bruksverdier. Forfektede verdier kan beskrives som de verdier lederne og undersåttene påstår at de identifiserer seg med, og handler etter. Det vil med andre ord si at

det ikke nødvendigvis er individets preferanser eller hvordan de faktisk vil handle i en gitt situasjon, men heller hva/hvordan organisasjonen «pålegger» dem å mene, handle og etterstrebe. Bruksverdier er imidlertid de verdiene som ligger som grunnlag for våre handlinger, og er fundamentene i vår atferd. Med andre ord kan man si at et individs bruksverdier er de personlig tilegnede verdiene som vi gjennom erfaring og opplevelser har tilegnet oss. Disse vil i større grad styre oss og vår beslutningsprosess når vi står ovenfor problemer og dilemmaer der vi skal ta valg for våre handlinger (Bang, 2013).

Verdier i yrkessammenheng kan beskrives som hva man ønsker å få ut av arbeidet man gjør på jobb, og de følelsene som er knyttet til det. Videre skilles det mellom to hovedkategorier når man studerer verdier i yrkessammenheng; indre verdier og ytre verdier. Indre verdier i yrkessammenheng viser til et individs ønske for hva selve jobben skal tilføre ens hverdag. Eksempelvis vil det for enkelte være viktig å føle at den jobben man gjør har en nytte for andre, at man skal bli utfordret og at man må bruke sine kreative evner, eller at jobben skal stimulere til læring. De indre verdiene kan kategoriseres i likhet med en persons indre drivkraft, og appellerer til andre og mer komplekse behov enn ytre belønning. Ytre verdier i yrkessammenheng er i likhet med indre verdier knyttet til hva et individ anser som viktig for seg selv, men vil i hovedsak basere seg i større grad på hva jobben vil medføre. Ytre verdier for en arbeidstaker vil kunne være en høyt lønnet jobb, sosiale relasjoner, status, eller fleksibilitet i forhold til privatliv (Kaufmann & Kaufmann, 2015).

3.1.2 Normer

Normer, eller som mange definerer som uskrevne regler (Jacobsen & Thorsvik, 2013), beskriver hvilken atferd som anses som passende i den gitte omgivelsen eller gruppen. På organisasjonsnivå vil det referere til forventet atferd på jobb, både på sosialt- og jobbmessig plan. Gjennom et sett med normer vil de ansatte ha en videreutvikling av den formelle strukturen for hvordan de skal opptre i organisasjonen, og det vil kunne skape en større trygghet i hvordan opptre gjennom arbeidsdagen, og vil kunne føre til økt samhandling (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Normer i organisasjoner vil kunne være forskjellige, og samtidig variere mellom subenheter. Normene internt i en organisasjon vil være en del av organisasjonskulturen, og vil være beskrivende for hvordan de ansatte opptre. Blant organisasjoner vil det også utvikles uformelle normer, som i større grad vil gjelde for de ansatte i bedriften under ledernivå. Disse normene bygger i stor grad på samholdet blant de ansatte, og appellerer til de sosiale behovene en føler for å være en del av en gruppe. Slike

uformelle normer kan komme til syne i forventninger til hvor mye man skal jobbe (etterstreber), hvor lite man skal jobbe (unnasluntrere), og tilliten man skal føle til sine medarbeidere (Jacobsen & Thorsvik, 2013). I en organisasjon eller enhet vil normene kunne ha en sammenheng med de verdier som anses som viktige for organisasjonen, eller individene, gjennom at de setter rammene for hvordan man skal handle i ulike situasjoner for å tilfredsstille de verdier man innehar og besitter. Det er videre viktig å merke seg at individer i organisasjoner vil kunne avvike fra gruppen eller organisasjonens normer. Dette kan skyldes ulik tolkning av normenes betydning, eller at det er i konflikt med deres personlige verdier (Bang, 2013).

Oppsummert kan man si at normene, både formell og uformell, setter rammene for akseptabel atferd i organisasjonen, og disiplinerer ved å appellere til de ansattes behov for aksept og frykt for ubehag og uformelle sanksjoner i gruppen (Bang, 2013). Etableringen av normer tar tid, og for å være innvirkende og regulerende på deltageres atferd vil det kreves utvikling og tilegning over tid (Lysgaard, 2001).

3.1.3 Motivasjon og ytelse

Begrepet motivasjon kan i mange tilfeller brukes for å forklare hvorfor to (eller flere) individer med etter sigende samme forutsetninger (samme lønn, samme kompetansenivå og så videre.), jobber i ulikt tempo (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Ledere stiller vil da ofte kunne stille spørsmål ved hva man gjøre for å motivere, og stiller spørsmålet med et håp om at det også er et enkelt svar med en påfølgende løsning. Enkelte ledere søker videre til enkeltstående motivasjonsteorier for svar, mens de samtidig glemmer en viktig variabel: mennesker er forskjellig, og det gjelder også for ens individuelle motivasjon (Martinsen, 2015b).

Motivasjon til å arbeide og motivasjon til å yte på jobb er en essensiell forutsetning for at organisasjoner skal oppnå sine mål, og er blant mange organisasjoner en problemstilling som det rettes mye fokus mot. Motivasjon defineres i Kaufmann & Kaufmann som «de biologiske, psykologiske og sosiale faktorene som aktiverer, gir retningene til og opprettholder atferd i ulik grader av intensitet for å nå et mål» (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 113). For å forklare motivasjon og kunne vise til hva som er skyld i individers ulike motivasjon, har det blitt rettet fokus mot individet i seg selv, og de behov som hver enkelt identifiserer seg med. Gjennom å identifisere og beskrive de behovene, ønsker man å kunne finne noe som forklarer hvorfor vi mennesker gjør som vi gjør, og hva som er grunn til vår atferd. I den sammenheng

er det utviklet en rekke behovsteorier som har som hensikt å prøve å belyse menneskers kilde til motivasjon og forklare deres atferd. En av disse er teoriene er Abraham Maslows Behovspyramide. Modellen får derimot mye kritikk da den viser til et fokus mot et steg-for-steg tolkning av mennesket, hvor det påstås at man ikke vil kunne strukturere mennesker ut fra en modell som har som forutsetning at det ene nivået må oppfylles for at det andre kan påstartes (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Maslows behovspyramide vil ikke bli gjengitt eller diskutert videre, da dette ikke er nødvendig eller funksjonelt med tanke på hva studiet ønsker å kartlegge. Derimot ønskes det å rette fokus mot Kaufmann & Kaufmann (2015) sin tolkning av modellen, hvor de trekker frem menneskets natur som en viktig faktor å ta hensyn til når man ser på modellen. Det faktum at mennesket ikke kan sammenlignes med fysiske systemer som kan defineres etter spesifikke lovmessigheter gjør at de velger å heller trekke frem at:

..ambisjonene er å snarere finne frem regler for atferd, eller generelle retningslinjer for atferd, som kan benyttes til å forstå, forklare og forutsi menneskers atferd med en rimelig grad av sikkerhet, uttrykket i sannsynligheter (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 117).

3.1.4 Organisasjonskulturens effekt på atferd

Blant ansatte i en organisasjon har det vist seg å utvikle seg en felles måte å tenke, handle, og opptre på. Dette kan spores tilbake til at det utvikles en organisasjonskultur blant en gruppe som jobber sammen, og som etter hvert utvikler seg til å bli den generelle tenkemåten i denne gruppen. Enkelte kulturstudier i organisasjoner har vist at det er en betydelig sammenheng mellom organisasjonskulturen og effektiviteten i en organisasjon, hvor det videre trekkes frem fem generelle trekk på atferd i organisasjonskultur: 1) tilhørighet og fellesskap, 2) motivasjon, 3) tillit, 4) samarbeid og koordinering, og 5) styring (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Gjennom et sosialt miljø på jobb der man føler man er en del av et fellesskap vil man kunne få dekt grunnleggende sosiale behov. På denne måten vil man føle mer tilhørighet til gruppen, og med det øke trivselen og trygghet i det man gjør på jobb. Utveksling av tanker, ideer og kompetanse blir en viktigere og større del av arbeidsdagen, og vil kunne være med på å fremme den enkeltes arbeidsinnsats. En annen faktor som trekkes frem gjennom tilhørighet og fellesskap er at man identifiserer seg i større grad med verdiene og målene til organisasjonen, og vil kunne fungere som en ambassadør for bedriften. Det vil også skapes en høyere lojalitet og et høyere ønske om å prestere for organisasjonen, og den ansatte føler sterkere for å stille

opp både for sine medarbeidere og for organisasjonen (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Videre vil følelsen av å være en del av et felleskap øke motivasjonen til de ansatte. Den ansatte føler sterkere for å prestere når de føler det ikke er bare for egen vinning, men for den sosiale gruppen de er en del av i organisasjonen. Gjennom organisasjonskulturen vil det kunne skapes et unikt tillitsforhold, ikke bare mellom de ansatte i bedriften, men også mellom de ansatte og ledere. Gjennom et sunt og positivt tillitsforhold vil man kunne unngå å måtte overvåke de ansatte i stor grad, samt at behovet for kontroll minker. Ledelsen vil med det få bedre tid til å fokusere på andre arbeidsoppgaver i bedriften, og med det også kunne øke kvaliteten på arbeidet de selv har ansvaret for. Gjennom tillit vil man ha bedre mulighet for økt fleksibilitet til å delegerer oppgaver til de ansatte, og med det tilegne seg selv handlingsfrihet. Tillit er et gode som gjennom tid bygges opp, og som utvikles av en sterk felleskapskultur. Grupper med tillit til hverandre har ofte samhandlet over lengre tid, og har med det bygget opp et tillitsforhold. Det er verdt å merke seg at det er kort vei mellom å ha/få tillit, og følgelig miste den (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

3.1.5 Kulturelle sub-enheter

Organisasjonskultur er blitt presentert som et fenomen som utvikler seg over tid og vil kunne være, og er mest sannsynlig også, forskjellig mellom ulike organisasjoner på tross av at de befinner seg innen samme næringssegment. Dog er det også blitt observert og erfart at internt i organisasjoner vil man kunne lokalisere kulturelle ulikheter, også kalt subkultur (Bang, 2013). Bang beskriver subkultur som:

En undergruppe av organisasjonens medlemmer som samhandler jevnlig med hverandre, som identifiserer seg selv som en distinkt gruppe i organisasjonen, som deler et sett av utfordringer som de fleste i gruppen er enige om er problematiske, og som rutinemessig handler på grunnlag av gruppens unike kollektive virkelighetsoppfatning (Van Maanen & Barley, sitert i Bang 2013, s. 329).

En subkultur vil bli til innenfor rammene av den opprinnelige organisasjonskulturen, men vil utvikle seg med grunnlag i den menneskelige sammensetningen det gjelder.

Bang trekker frem at det er tre faktorer som man kan se på som faktorer for at en subkultur blir til. Disse er ”Hyppig og nær kontakt mellom medlemmene, felles delte erfaringer, og felles

personlige karakteristika” (Bang, 2013, s. 329). Gjennom de tre nevnte faktorene vil det kunne skapes et felleskap som bygger på samhold, tillit og forutsigbarhet til sine kolleger, og følelsen av tilhørighet til gruppen blir med det forsterket. Dette vil videre medføre en økt lojalitet mellom medlemmene, og stimulere til felles utvikling av normer og verdier (Bang, 2013).

Samholdet og felles etablering av normer beskrives i Sverre Lysgaards klassiske forskning Arbeiderkollektivet (2001), hvor han gjennom sin studie beskriver hvordan kollektivet blant en gruppe fungerer som deres beskyttelse mot det overstående hierarkiet. Han beskriver arbeiderkollektivet, altså den etablerte og fungerende kultur på en arbeidsplass, som motvekten til de umettelige og urimelige kravene som stilles til deres effektivitet og levert lønnsomhet. Denne motvekten, eller beskyttelse, vil være forankret i de ansattes normer for hvordan opptre og handle i situasjoner. Følgelig vil en gruppe kunne etablere sterke eller svake kollektiv som forsvar mot disse kravene, hvor en gruppe med tydelig og enstemmig forhold til etablerte normer vil skape et kollektiv som kan ”beskytte” sine medlemmer. Lav oppslutning og usikkerhet rundt gruppens normer vil derimot føre til et svekket kollektiv og medlemmer med svake individuelle posisjoner (Axelsson, Karlsson & Skorstad, 2016).

3.2 Ledelse og lederskap

Ledelse er et enormt begrep, og kjent for de fleste. Dette medfører også at det skapes mange individuelle formeninger av hva som innbefattes av begrepet ledelse. Følgelig er det utallige definisjoner på fenomenet, og man kan anta at det finnes like mange definisjoner av begrepet som det er personer som har prøvd å definere det (Northouse, 2013).

Northouse har valgt å definere lederskap på følgende måte: *“Leadership is a process whereby an individual influences a group of individuals to achieve a common goal”* (Northouse, 2013, s. 5).

Ledere og lederskap kategoriseres som et av verdens eldste yrker, og man kan spore ledelse som tittel og posisjon flere tusen år tilbake i tid (Bass, 2015). Syn på en leder og dens posisjon er blant enkelte forbundet med noe negativt, der elementer som autoritet, makt og kontroll nevnes med negativt ladet undertone. Blant andre igjen, spesielt i Norge og Norden, trekkes ledelse og lederrollen frem som en positivitet og en ressurs for sine omgivelser, der erfaring, ansvar og innsikt nevnes i positiv form (Strand, 2007).

3.2.1 Lederens rolle

Lederens rolle i en bedrift er en kompleks og til tider utfordrende oppgave. En leder skal sørge for å motivere de ansatte, ta tøffe og til tider upopulære valg, og samtidig være et medmenneske og støtteperson for sine ansatte. Lederskap handler i stor grad om å være den som fører an, og fremme visjoner som virker motiverende for å nå de overordnede målene for organisasjonen (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Det er lederens ansvar å jobbe for at organisasjonens subenhet(er) fungerer som et kollektiv, og skal strebe etter å nå organisasjonens mål (Yukl, 2013).

Forskning opp gjennom tidene har vist en tydelig korrespondanse mellom de ansattes tilfredshet på jobb og deres oppfatning av lederen og dens lederskap, naturlig nok i form av *positivt* syn på lederens styringsform. En studie gjennomført av Lawshe & Nagle vedrørende produktiviteten og holdninger til leder, ga resultater som underbygget deres hypotese, altså at *«the supervisor's behavior, as perceived by the employees, is highly related to the output of the work group»* (Lawshe & Nagle, 1953, s. 162). I ettertid er det gjort en rekke prosjekter som underbygger Lawshe & Nagle sine funn, og støtter opp rundt teorien om at de ansattes prestasjoner og ytelse på jobb påvirkes av ledelsen (Bass, 2015). Til forskjell er det igjen en del andre forskere som stiller seg kritisk til den rollen lederen spiller inn på en organisasjons resultater. De argumenterer for at ledere bare kan ha en begrenset innvirkning på en organisasjons suksess, og at resultatene i større grad påvirkes av ytre påvirkninger og faktorer, og at en sammensetning av de indre og ytre miljømessige faktorene har den største påvirkningen på resultat og suksess. En leders rolle er i deres øyne heller en birolle fremfor den avgjørende faktor, der ledelsen i det historiske perspektivet ofte krediteres suksessen (Bass, 2015).

3.2.2 Lederstil og atferd ved leder

Frem til 1900-tallet var ledelse studert og forsket på under det perspektivet at man så etter spesifikke trekk og egenskaper hos leder som kunne bidra til å kategorisere dem. Mot slutten av 1940-årene begynte man derimot å trekke i en annen retning innen ledelsesforskning, da man så manglende konsistens i de funnene og resultatene som forskning resulterte i. Det ble derimot satt mer fokus mot leders atferd, og hvilken påvirkning det hadde på ansatte, organisasjonen, og omgivelsene rundt. Endring av fokus fra ledertrekk til leders atferd innebærer derimot ikke å se bort fra teori og forskning knyttet til trekk-perspektivet, men heller se dem i kombinasjon. Lederstil vil være påvirket av personlighetstrekk, men vil med et

atferdsperspektiv også fokusere på den gitte situasjonen som leder befinner seg i, noe som vil gi mer realitetsorienterte resultater som vil kunne etterprøves og gjentas (Martinsen, 2015a).

Leders atferd er forsøkt sammenfattet og oppsummert av mange. Bernard- og Ruth Bass beskriver i boken *Bass Handbook of Leadership (2008)* fire kategorier for lederstil med et atferdsperspektiv. Gjennom forskningen Bass & Bass presenterer har Martinsen (2015a) satt sammen en oversikt med eksempler på teorier for lederatferd, basert på deres funn. Martinsen presiserer at modellen og dens innhold langt ifra presenterer alle de former og teorier for ledelse som er der ute. Han stiller videre spørsmål med hvor mange faktorer som er nødvendig å kartlegge for å beskrive ledelsesfenomenet på en tilfredsstillende måte (Martinsen, 2015a). Ser man modellen i et virkelighetsorientert perspektiv er dette en forenkling som gjør det mulig å anvende teori i praksis, og som gjør det mulig å benytte modellen som et verktøy for analyse.

Tabell 1: Eksempler på teorier for lederatferd, modifisert modell (Martinsen, 2015a, s. 128).

Teoretisk rammeverk	Betydning	
Eneveldig versus demokratisk ledelse	<i>Eneveldig</i> ledere ta beslutninger uten å involvere medarbeidere. De legger vekt på lydighet, lojalitet og at alle regler skal følges. Mørke sider ved slik ledelse er at de skaper frykt, mangel på tillit mm.	<i>Demokratiske</i> ledere tar hensyn til medarbeiderne, legger vekt på å være inkluderende, skape gode relasjoner til medarbeiderne, og tar beslutninger basert på å involvere medarbeiderne først.
Instruerende versus deltakende ledelse	<i>Instruerende</i> ledere tar selv beslutningene, informerer medarbeiderne om beslutningene, de gir retningslinjer for arbeidet uten å forklare hvorfor, og de forventer lydighet. Alternativt prøver de å overbevise medarbeiderne om verdien av beslutninger.	<i>Deltakende</i> ledere involverer medarbeiderne i beslutningsprosessen. De stiller åpne spørsmål og lytter til andres synspunkter. Lederen lar gjennom denne involveringen medarbeiderne få sin del av lederens myndighet.
Strukturerende versus omtankeorientert ledelse	<i>Strukturerende</i> ledere setter i gang aktiviteter, organiserer gruppen, bestemmer fremgangsmåter i arbeidet, markerer hvilke standarder som skal gjelde, setter tidsfrister mm.	<i>Omtankeorienterte</i> ledere beskrives gjennom omtanke for medarbeiderne, verdsetter godt utført arbeid, legger vekt på at medarbeiderne skal trives, underbygger medarbeidernes selvrespekt gjennom å behandle folk som likeverdige, involvere folk og venter til det er oppnådd enighet før beslutninger settes i verk.

3.2.3 Ledelse og tillit

Tillit og ledelse kommer ofte i samme setning, og presiseres blant mange eksperter og forskere på feltet ledelse som en av de avgjørende faktorene for at en leder skal lykkes. Den tilliten som etableres mellom en leder og dens underordnede vil således kunne anses som grunnmuren for at lederen skal ha de rette forutsetningene for å oppnå resultater, og utføre sine oppgaver på en tilfredsstillende måte (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Gjennom tillit vil det ikke bare simplifisere arbeidsdagen og oppgavene til lederne, men også for de ansatte. Lederens tillit til de ansatte vil medføre at oppgaver kan delegeres ut, og man kan føle seg trygg på at de blir gjennomført på en tilfredsstillende måte i forhold til forventningene. På samme måte vil de ansattes tillit til lederen kunne medføre en større trygghet i jobben, selvsikkerhet i utførelsen, og en mestringsfølelse ved gjennomføring av oppgaver, da de føler de viser seg verdig denne tilliten fra overordnede ved å mestre utfordringen.

Tillit er et fenomen som vil ta tid å bygge opp, men som vil kunne ødelegges/brytes ned fort (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Det kan derfor være en krevende oppgave å skape tillit mellom

individer og grupper, men likeså en uvurderlig ressurs/egenskap for organisasjonen. Gjennom et forskningsprosjekt gjennomført av Salamon & Robinson (2008) ble det undersøkt om den tilliten de ansatte følte til ledelsen, og det å føle tillit fra ledelsen, hadde påvirkning på resultat og ytelse. Funnene i denne forskningen viste at det kan konkluderes med en tydelig årsakssammenheng mellom tillit og organisasjonens ytelse. Videre presenterer Salamon & Robinson, med bakgrunn i resultatene fra forskningen, at ledere burde fokusere på tillitsforholdene til de ansatte og deres oppfatning av tillit. Argumentasjonen begrunnes med at det kan medføre en signifikant påvirkning på organisasjonens resultater (Salamon & Robinson, 2008).

Kapittel 4: Metode

I følgende kapittel vil det redegjøres for metoden som er benyttet for prosjektet, og fremgangsmåten og valgene som ligger til grunn for datainnsamling. For å best mulig besvare oppgavens problemstilling og kartlegge fenomenet som skal forskes på, er det benyttet ulike innsamlingsmetoder, der disse kombineres og settes i sammenheng for å sikre mest mulig reelle og virkelighetsorienterte resultater.

4.1 Bakgrunn for problemstilling og forskningsspørsmål

Gjennom mine år i oppdrettsnæringen har jeg brukt mye tid på ulike lokaliteter, der hver lokalitet har en unik kultur for hvordan man opptrer på jobb og hvordan arbeid utføres. Dette fenomenet synes jeg var veldig interessant. Hvordan kan det være slik varierende atferd i de ulike arbeidsgruppene fra lokalitet til lokalitet, på tross av at de tilhørte samme selskap? Hvor ligger variabelen som gjør at man får disse forskjellene? Ligger den i mennesket som individ, kommer den fra implementerte normer over tid, eller er det noe bakenforliggende som man ikke ser med første øyekast? Med det som grunnlag startet jeg en prosess med å se hvilke aspekter jeg skulle se på i min oppgave for å vurdere dette fenomenet.

Tidlig i fasen med å bestemme hvordan vinklingen på min masteroppgave skulle være, kontaktet jeg en rekke driftsleder på matfiskanlegg for laks i region Troms. Gjennom samtale med disse ble det diskutert arbeidskultur og hvilke utfordringer ulikheter mellom lokaliteter internt i selskap kunne medføre (Informant 1, 2018; Informant 2, 2018). I ettertid av disse samtalene begynte jeg arbeidet med å se hvilken vinkling dette videre kunne ta, og om det var muligheter for å bruke dette som fundament for en problemstilling i min masteroppgave. Kort tid etter dette kontaktet jeg ledelsen for en oppdrettsaktør i Nord-Norge, presenterte meg og hva jeg kunne tenke meg se nærmere på i forbindelse med den oppgaven jeg skulle skrive. Blant annet ble det nevnt ulike former for utfordringer jeg så i næringen knyttet opp mot arbeidskultur, og ballen ble spilt over til dem for å komme med tilbakemeldinger om det var noe de så verdien av å se nærmere på. Etter klarsignal fra selskapsledelsen startet jeg videre prosessen med å sette en mer konkret problemstilling. Da gikk jeg tilbake til de driftslederne jeg hadde snakket med tidligere, og startet arbeidet med å kartlegge mer konkret hvilke problemstillinger de så i sin arbeidshverdag på lokalitetene. Gjennom mange gode innspill fra dem begynte jeg arbeidet sammen med min veileder med å finne en vinkling og problemstilling som ville kunne besvare det den problematikken jeg nå hadde fått kartlagt.

Problemstillingen som da ble stadfestet var med driftsleder som ankerpunkt, og hvilken styringsform driftsleder opererte med. Gjennom å kartlegge de ansatte og driftsleder på en gitt lokalitet ønsker jeg å se om det er en årsakssammenheng med den kulturen som utvikler seg på lokaliteter og den styringsformen driftsleder opererer under.

4.2 Metodetriangulering

For å kartlegge og besvare problemstillingen på best mulig måte ble det bestemt at innsamlingen av data skulle gjøres triangulært, der litteraturgjennomgang, observasjon, intervju, og spørreundersøkelse er grunnlaget for min forskning. Dette innebærer at det skjer en kryssforskning mellom kvalitativ og kvantitativ metodikk, også kalt metodetriangulering (Johannessen, Tuft & Kristoffersen, 2004).

Metodetriangulering vil kunne medføre både ulemper og fordeler. Dataen kan peke i ulike retninger når man begynner å analysere dem, og vise til resultater som går i helt forskjellige retninger, eller man kan oppleve at de faktisk peker i samme retning. Skulle de ulike innsamlingsmetodene peke i samme retning vil det kunne underbygge de resultatene man har samlet inn, og med det øke validiteten til sluttproduktet. Samtidig er det en fordel ved at de ulike innsamlingsmetodene vil kunne supplere hverandre, og bidra til en dypere og mer helhetlig forståelse for det fenomenet man undersøker (Johannessen et al., 2004).

4.3 Kvalitativ metode

Kvalitativ metode som tilnærming for å studere et fenomen vil innebære at man samler inn informasjon som vil gi en dypere forståelse for det som undersøkes. Gjennom en kvalitativ datainnsamling vil man kunne hente ut fylldige opplysninger og data fra informanten, og man vil kunne få et dypt detaljnivå på respondentens svar eller observert atferd. Svarene man får gjennom en kvalitativ tilnærming vil avhenge av informantens erfaring og holdninger, og man vil med kvalitativ innsamling ha muligheten til å grave dypere i informantens tanker og meninger ved å stille oppfølgingsspørsmål. Dette vil bidra til å gi en dypere forståelse. Innsamlingsmetoder ved bruk av kvalitativ tilnærming vil i mange tilfeller innebære intervjuer, observasjon (deltakende eller observerende), eller litteraturgjennomgang/dokumentanalyse (Johannessen et al., 2004).

Den kvalitative delen av innsamlingen for denne studien besto av litteraturgjennomgang, observasjon og intervju. Datamaterialet som hentes inn gjennom de ulike innsamlingsmetodene vil sammenfattes for å best mulig kunne besvare problemstilling og forskningsspørsmål.

4.3.1 Litteraturgjennomgang

Litteraturen som ligger til grunn for det teoretiske rammeverket i denne forskningen er i hovedsak rettet mot organisasjonsteori og ledelsesteori. Her benyttes forskning og litteratur presentert av ulike forfattere og eksperter på temaene, deriblant Kaufmann & Kaufmann (2015), Bass (2015) og Bang (2013) for å nevne noen. For å kunne forske på arbeidskultur og en leders påvirkning på kultur, som er målet for denne studien, er dette essensielle tematikker å kartlegge og forstå. Innsyn i denne litteraturen er viktig for å kunne skape en forståelse for de som skal lese denne studien, og bidrar til å gi grunnlag for en teoretisk tilnærming til et antropologisk fenomen. Videre fungerer beskrevet teori som fundament for de kvalitative og kvantitative innsamlingene av data som gjøres. Tabell 1, presentert i Martinsen (2015a), ble brukt som grunnlag for spørreundersøkelsen i den kvantitative innsamlingen og intervjuguide for driftslederne i den kvalitative innsamlingen. Formålet er å kartlegge trekk ved atferd gjennom denne modellen, og med det kunne uttale seg om hvilken lederstil driftsleder opererer under.

Som innledning til oppgaven ble det gjort et dykk i det historiske perspektivet til den norske havbruksnæringen, der starten på oppdrettsnæringen og videre mot utviklingen til det vi i dag kjenner som den norske havbruksnæringen ble presentert. Dette kapittelet hadde sin hensikt da oppdrett er selve kjernen i prosjektet, og en grunnleggende forståelse for næringen ble ansett som nødvendig for oppgavens helhet. Litteraturen som ligger til grunn for dette kapittelet er ulike bøker som tar for seg utviklingen til havbruksnæringen, der hovedtyngden kommer fra Over den leiken ville han rå- Norsk havbruksnærings historie (2014) og Laksefeber (2006). Videre benyttes kilder som Fiskeridirektoratet og andre offentlige instanser som kilde for å kartlegge dagens situasjon for næringen, samt utvikling sett i et historisk perspektiv.

4.3.2 Observasjon

Observasjon er en innsamlingsmetode som innebærer at forsker er til stede i felt hvor handlingene eller personene som skal studeres kan iakttas. Grunnlaget for observasjonene vil være sanseinntrykk av det som gjøres, sies og/eller gjennomføres. Data som her samles inn vil være førstehåndsobservasjoner av det observatør erfarer gjennom observasjonsperioden (Johannessen et al., 2004).

Gjennom å observere de ansatte i arbeid over en periode ble det studert hvordan de går frem i arbeid, hvordan de fungerer sammen, hvordan de jobber for sikkert arbeid, og i hvor stor grad deres oppførsel faktisk samsvarer med deres svar i intervjuene. Perioden for observasjon ble bevisst lagt slik at jeg fikk observert de ansatte i arbeid med og uten driftsleder til stede. Dette ble gjort for å se om man kunne avdekke endring i atferd.

Datamaterialet ble samlet inn gjennom at jeg fulgte de ansatte gjennom arbeidsdagen, hvor de ble observert under alle aktiviteter som skjedde de dagene. Når arbeidsoppgaver ble gjennomført noterte jeg hva som ble gjort, hvordan det ble gjort, og hvordan de ansatte fungerte som en gruppe. En rekke elementer ble lagt ekstra fokus på, som hvordan de samarbeidet, arbeidsfordeling, bruk av sikkerhetsutstyr, og oppstarts- og avslutningstidspunkt. Grunnen til at det ble lagt fokus spesielt på disse elementene er fordi de er lettere å sammenligne og analysere mellom lokalitetene, samtidig som de gir et bilde av hvordan arbeidskulturen er på den gitte lokalitet. Disse variablene er gode sjekkpunkter å studere når man skal se om de ansattes atferd påvirkes av driftsleders tilstedeværelse, som er essensielt for å vurdere hvorvidt driftsleders styringsform påvirker arbeidskulturen til de ansatte.

På alle de ulike lokalitetene ble det fokusert på de samme aspektene, slik at det ville være mulig for meg å sammenligne når data skulle sammenfattes og analyseres. Totalt ble tre lokaliteter benyttet som case i prosjektet, der dette samlet ga 12 informanter.

Min tilstedeværelse ute i felt vil kunne påvirke de ansattes atferd og handlingsmønster, også omtalt som "The Hawthorn effect" (Bryman & Bell, 2015). Forhåpentligvis er dette noe som ikke oppsto i for stor grad, og at det ikke vil ha signifikant påvirkning på mine resultater. Fremgangsmåten for meg som observatør er å bli en så integrert del av gruppen som mulig, slik at min tilstedeværelse fremstår som en trygghet fremfor en trussel for de ansatte. Denne integreringen i gruppen vil ikke innebære å delta direkte i arbeid, men å delta aktivt i samtaler

under pauser og arbeid. Dette vil bidra til å skape en oppfatning av meg som en del av arbeidsgruppen, og da stimulere mot å gjøre min tilstedeværelse til en trygghet for de ansatte.

4.3.3 Intervju

Kvalitative intervjuer baserer seg på at forsker stiller informant(er) spørsmål knyttet til det man ønsker å kartlegge, hvor svar fra informanten åpner for oppfølgingsspørsmål. Intervju som innsamlingsmetode innebærer mer preg av dialog/samtale, enn hva en standard spørsmål/svar-undersøkelse ville gjort (Johannessen et al., 2004). Intervjuguide for driftsledere og for de ansatte kan finnes som Vedlegg 1 og Vedlegg 2.

De ansatte, samt driftsleder, på de ulike lokalitetene jeg besøkte ble intervjuet en og en under private og rolige omgivelser. Alle intervjuene som ble gjort ble gjennomført etter at selve observasjonsprosessen var avsluttet. Dette var for å minimere risiko for at atferden til de ansatte endret seg basert på de spørsmålene jeg stilte under intervju. Eksempelvis var enkelte spørsmål rettet mot bruk av sikkerhetsutstyr og oppstarts- og avslutningstidspunkt. Hadde intervjuene og disse spørsmålene blitt gjennomført før selve observasjon er det tenkelig at de ansatte ville vært mer observant på disse faktorene i den perioden de ble observert, og med det påvirke resultatene fra observasjon. Måten dette ble gjort på tror jeg hadde en stor påvirkning på resultatet i positiv grad, da en mulig feilkilde ble unngått. Intervjuene var estimert på forhånd til å vare i ca. 30 minutter, et anslag som stemte greit i de fleste tilfeller. Intervjuene som ble gjort var semi-strukturerte (Johannessen et al., 2004), hvor intervjuguide var førende for samtalen. På tross av strukturen i intervjuguiden var samtalen løs, noe som åpnet for oppfølgingsspørsmål fra meg, samt tilføyelser fra informant.

Spørsmålene som ble stilt var utformet av meg med tanke på hvilke erfaringer jeg selv har gjort fra jobb i næringen, og hva jeg mener er spørsmål som ville hjelpe meg å kartlegge arbeidskulturen på den gitte lokalitet jeg besøkte. Enkelte spørsmål kommer fra de samtaler jeg har hatt med driftsledere i forkant av prosjektet, samt innspill fra min veileder.

Intervjuguiden som ble utformet for driftslederne hadde spørsmål som var utformet med grunnlag i modellen presentert av Martinsen (2015a). Gjennom hele prosjektet ble intervjuobjektene spurt om innspill til spørsmål, og hvilke tanker de hadde om de spørsmålene som de ble stilt. På denne måte fikk jeg hele tiden utviklet og perfektionert intervjuguiden

min til å bli bedre. Den første lokaliteten i feltarbeidet ble brukt som en «pilot» for hele prosjektet, og en del endringer i forhold til intervjuguiden ble gjort etter dette besøket.

I tillegg til at spørsmålene skulle gi meg en dypere og mer helhetlig forståelse for lokalitetens arbeidskultur, ansattes forhold til driftsleder, og de ansattes selvrapporterte atferd, ønsket jeg å benytte den informasjonen de ansatte kom med i intervju i sammenheng med de observasjonene jeg gjorde. Observasjonen fungerte på denne som en form for verifisering av enkelte variabler som blir etterspurt i intervjuene.

4.3.4 Utvalg

Prosessen med å velge hvem som skulle delta i prosjektet ble gjennomført helt og holdent av meg alene. Tidlig i prosjektet ble det avgjort at jeg skulle velge hvilke lokaliteter som skulle delta i prosjektet, uten at ledelsen i selskapet involverte seg. Dette hadde i hovedsak to grunner. Først og fremst er det med tanke på deltakernes anonymitet, og for å kunne bevare den på best mulig måte er det beste at ingen andre enn meg kjenner til hvem som har deltatt. For det andre kan det tenkes at lokalitetene som ble tildelt meg av ledelsen kunne føle en mistillit med at akkurat de ble valgt. Derfor ble denne prosessen gjennomført uten at ledelsen var kjent med hvem, når eller hvor. Det som da ble gjort var at jeg fikk tilsendt listen over de ulike lokalitetene med kontaktinfo til de respektive driftslederne fra ledelsen i selskapet. Det var videre opp til meg å avgjøre hvem som skulle kontaktes og tilbys deltakelse. Flere lokaliteter ble kontaktet og tilbydd deltakelse, men av ulike grunner var deltakelse vanskelig å gjennomføre for flere.

Informantene i den kvalitative delen av innsamlingen var driftsleder, røktare og lærlinger på de ulike lokalitetene som ble besøkt. Totalt ble det besøkt tre lokaliteter, som samlet sett ga 12 informanter for intervju og observasjon. Utvalget består utelukkende av menn, og samtlige informanter vil følgelig betegnes som ”han”.

4.3.5 Vurdering valg av kvalitativ metode og tilnærming

Basert på mine erfaringer fra felt og intervju har jeg skapt meg et godt bilde av hvordan hele prosessen fungerte, hva som fungerte bra, og hva som ikke fungerte så bra.

Først og fremst ønsker jeg å ta opp observasjon, og hva som ikke fungerte på denne delen av innsamlingen. Ved en av lokalitetene ble jeg konfrontert av de ansatte, da de følte mitt nærvær var til stor irritasjon. Denne reaksjonen kom, ifølge dem, som en konsekvens av at jeg ikke bidro til arbeidet på lokaliteten, og spesielt i perioder der de kunne trenge flere for å gjennomføre ulike arbeidsoppgaver. Dette medførte at de følte at jeg ble en byrde i arbeidsdagen, og irritasjonen og min tilstedeværelse hemmet dem i arbeid. Denne situasjonen kunne mest sannsynlig vært unngått om jeg hadde vært mer tydelig på hva observasjon uten deltakelse innebar, slik at forventningene til de ansatte var i tråd med dette. Det ble tatt hensyn til dette under neste lokalitet, der det ble ettertrykkelig forklart at min rolle som observatør innebar at jeg skulle observere og bare det. Lokalteter som fulgte etter denne innsamlingen var jeg ekstra tydelig når jeg beskrev hva min rolle ville innebære, og uttrykte eksplisitt at jeg ville fungere som observatør og utelukkende det.

Når det kommer til utvelgelse av lokalitet ville undertegnede vært mer informasjonssøkende om de ulike lokalitetenes situasjon før det ble bestemt at de skulle benyttes i prosjektet. Bakgrunnen for dette er med tanke på status for drift ved lokalitet, og driftsleders forventede tilstedeværelse. Generelt skulle det vært innhentet mer informasjon om hvor i produksjonssyklusen lokaliteten var, dette for å sikre at man får mest mulig samsvarende forutsetninger når funn skal diskuteres. Denne bemerkelsen er kanskje en av de største svakhetene med min forskning slik jeg ser det nå.

Intervjuene av de ansatte og driftsleder fungerte veldig bra. Før feltarbeidet startet ble det bestemt at den første lokalitetene skulle fungere som en slags pilot for prosjektet videre, og jeg fikk her et godt inntrykk av hvordan intervjuguiden min fungerte. Endringer ble gjort med bakgrunn i mine egne tanker, og med innspill fra første lokalitet. I hovedsak var det språk og ordlegging som ble endret, da jeg merket at måten spørsmålene ble stilt på og ordvalget virket å være «skremmende» for de ansatte eller skape en negativ assosiasjon til spørsmålet når det ble spurt. Samtidig ble det lagt inn noen nye spørsmål i intervjuguiden, da jeg så behov for å kartlegge enkelte elementer som ikke helt kom frem i piloten. Dette ble gjort for å sikre at innspill og spørsmål som kom frem i intervjuene på de første lokalitetene også ble kartlagt blant de påfølgende lokalitetene.

4.4 Kvantitativ metode

Kvantitativ forskning og datainnsamling tar hensyn til observerbare og målbare parameterer, og gir da forsker grunnlag for å bryte ned denne dataen for å sette det i sammenheng med det fenomenet som studeres. Kvantitativ metode egner seg til å se mønster, mens kvalitativ metode avdekker de underforliggende årsaken til mønstrene (Sønvisen, 2013). I dette arbeidet ble kvantitativ metode, i form av spørreundersøkelse, brukt for å verifisere de kvalitative funnene som kom frem gjennom observasjon og intervju. Verifiseringen man oppnår gjennom å benytte kvantitativ metode opp mot de kvalitative funnene gjør at man kan avdekke/minimere Hawthorn-effekten som potensielt kan oppstå ved bruk av observasjon som innsamlingsmetode (Bryman & Bell, 2015).

4.4.1 Spørreundersøkelse

Ønsket var å kartlegge flere driftsledere i selskapet, og hvordan de opererer som ledere. Spørreundersøkelsen (Vedlegg 5) ble konstruert med mål om å være kort og effektiv å gjennomføre for informantene, samtidig som den gir den informasjonen og data som prosjektet trenger. Datamaterialet som her innhentes vil benyttes for å verifisere resultatene fra den kvalitative innsamlingen som omhandler driftslederne på de besøkte lokalitetene. Undersøkelsen baserer seg i likhet med intervjuguide for driftslederne (Vedlegg 1) på modell presentert i Tabell 1. Det ville vært givende for studien å kartlegge de ansatte i selskapet, i likhet med driftslederne gjennom spørreundersøkelse. Det ble derimot konkludert med at responsen kunne bli så lav at dette ikke var hensiktsmessig, da man antar at de ansatte ikke er tilsvarende aktive på mail som driftslederne, og dermed ikke like tilgjengelige.

4.4.2 Fremgangsmåte for kvantitativ datainnsamling

Spørreundersøkelsen ble konsekvent avventet til de kvalitative undersøkelsene var gjennomført. Dette for å avdekke og hente inspirasjon for hva som er relevant for den kvantitative delen av innsamlingen. Dette føler undertegnede i ettertid var et godt valg, da man med bedre grunnlag kan utforme et spørreskjema som fokuserer på relevante faktorer og spørsmål. For å sikre at skjemaet var utformet på en måte som var forståelig og gjennomførbart for informantene ble det gjennomført en pilotundersøkelse blant en av de driftslederne som deltok på de kvalitative undersøkelsene. Første tilbakemelding fra pilot var at enkelte spørsmål var formulert på en vanskelig måte som var veldig situasjonsbasert, og at selve spørsmålet dermed ble vanskelig å besvare. Endringer ble gjort med grunnlag i de

tilbakemeldingene. Andre tilbakemeldinger som kom frem gjennom piloten var at lengden/varigheten på undersøkelsen var bra, og gikk fort å besvare (Informant 5, 2019). Med grunnlag i piloten og tilbakemeldinger fra veileder ble spørreskjemaet ansett som klart for utsending. Før selve skjemaet ble sendt ut ble alle informantene kontaktet og informert om at i løpet av kort tid ville det bli sendt ut en link til dem over mail. I mailen ble det referert tilbake til en tidligere oppfordring fra selskapet om å bidra i prosjektet, samt presisering om at undersøkelsen ikke ville ta lang tid å gjennomføre. For driftsledere som jobber i et hektisk miljø med mange ansvarsområder vil det være essensielt at skjemaet ikke blir for langt, og lengden på skjemaet ble dermed ansett som et viktig element å presisere for å ”lokke” til deltakelse.

Link til spørreundersøkelsen ble sendt ut til samtlige driftsledere i selskapet med tilhørighet til Nord-Norge. Driftsledere som ble intervjuet under de kvalitative innsamlingene ble ikke inkludert i dette utvalget.

4.4.3 Utvalg

Utvalget for denne delen av innsamlingen består av driftsledere internt i selskapet, og er lokalisert ved ulike lokaliteter rundt om i Nord-Norge. De driftsledere som tilhører lokalitetene som ble besøkt er ikke en del av dette utvalget. Ved endt undersøkelse ble resultatet en svarrate på i underkant av 65 %, som er noe lavere enn man hadde håpet på. Antall undersøkelser som ble sendt ut, samt antall besvarelser vil ikke bli oppgitt, dette med hensyn til anonymitet for selskapet som benyttes som case for dette prosjektet.

4.5 Dataforvaltning

All data innsamling og oppbevaring er blitt gjennomført med tillatelse fra NSD⁶, og de krav og retningslinjer de stiller for forskningsprosjekter (Vedlegg 6).

4.5.1 Samtykke og anonymitet

Alle som har deltatt i prosjektet er blitt spurt om deltakelse og informert om at det er frivillig. Alle er blitt informert om deres rettigheter knyttet til anonymitet, og rettigheter til innsyn i den dataen som omhandler dem, samt rettighetene til å få data om seg selv slettet og fjernet i ettertid (Vedlegg 3; Vedlegg 4). Samtykke for deltakelse ble gitt muntlig etter å ha lest

⁶ NSD (Norsk senter for forskningsdata) er det nasjonalt arkiv og senter for forskningsdata.

informasjonsskriv om prosjektet, samt oversikt over deres rettigheter. For de som har deltatt på spørreundersøkelsen ble informasjon (Vedlegg 3) om prosjektet og samtykke presentert i nettskjemaet før spørsmålene startet.

4.5.2 Oppbevaring av data

Intervjuene som ble gjort ble tatt opp på båndopptaker, transkribert ordrett, og slettet umiddelbart etterpå. De transkriberte intervjuene ble kodet, og lagret i passord beskyttede dokument i universitetets database. Alle lokaliteter og informanter har blitt tildelt en egen kodenøkkel i mine notater som bare jeg kjenner til. Kodenøkklene oppbevares i passord-beskyttet dokument i universitetets database.

Leverandør av nettjenesten er UiO, og det er deres Nettskjema som ble brukt i den kvantitative innsamlingen. Det foreligger en databehandleravtale mellom UiO og UiT, som gjør at man med trygghet kan benytte Nettskjema som verktøy for spørreundersøkelse.

4.6 Generalisering

Gjennom å kombinere de kvalitative og kvantitative dataene som er blitt samlet inn vil man ha et godt grunnlag for å generalisere for det gitte selskapet i denne oppgaven. Ser man næringen under ett vil disse resultatene kunne benyttes som grunnlag for videre forskning og inspirasjon om det skulle være av noens interesse å studere det store bilde på tvers av de ulike oppdrettsaktørene.

På tross av at denne studien baserer seg på et konkret selskap vil resultatene og funnene til en viss grad kunne generaliseres for hele næringen. Denne uttalelsen underbygges av uttalelser fra flere driftsledere i oppdrettsnæringen, deriblant personer som har jobbet som driftsledere i flere selskap, som uttaler at rollen og omfanget i seg selv er relativt lik på tvers av aktørene (Informant 3, 2019; A1, 2019). Med grunnlag i dette kan det tenkes at studien kan være nyttig for andre selskaper, eller for selskapet som her opererer som case på landsbasis.

Kapittel 5: Resultat kvalitative innsamling

I følgende kapittel vil utviklingen av rollen som driftsleder beskrives, hvordan den var før og hvordan den har endret seg til det den er i dag. Videre vil resultater for de kvalitative innsamlingen legges frem, hvor observasjoner og intervju fra lokalitetene vil sammenfattes og presenteres under fokusområder for feltarbeidet.

Den kvalitative delen av innsamlingen besto av intervju og observasjon av driftsleder og de ansatte på tre ulike lokaliteter. Lokalitetene er blitt tildelt navn som fungerer som identifikasjonsnøkler, og har som hensikt å skjerme lokaliteten og anonymisere de ansatte ved lokaliteten. De ulike lokalitetene vil dermed heretter omtales som lokalitet Tentant (T), lokalitet Alium (A) og lokalitet Linus (L). Informantene vil da følgelig omtales som T1, A1, L1 og så videre.

Presentasjonen av disse resultatene vil gjøres gjennom å sammenfatte intervju og observasjon i ulike kategorier, hvor intervju og observasjon ble kategorisert i forhold til operasjonelle forhold, ledelse, og arbeidsmiljø og arbeidskultur. Intervjuguider som ble benyttet i innsamlingen ligger som vedlegg 1 og vedlegg 2.

5.1 Rollen som driftsleder- da og nå

En driftsleder i oppdrettsnæringen for 10 år siden sammenlignet med i dag har endret seg mye. I beskrivelse av denne endringen er det lite litteratur som kan benyttes for å underbygge en slik beretning. Derfor vil samtaler med nåværende driftsledere, tidligere driftsledere, samt masteroppgaven ”Mellom barken og veden?” av Skirstad og Stabforsmo (2017) være grunnlaget for denne beskrivelsen.

Gjennom en person som jobbet som driftsleder for en rekke år siden, presenteres driftslederrollen som en mye mer praktisk rolle, som i hovedsak innebar å være tilstede ute på merd.

Driftsledere hadde det overordnede ansvaret for produksjonen, slik det også er i dag. Forskjellen fra dagens situasjon til hvordan det var tilbake i min tid er at regulering og krav for drift er mye mer omfattende i dag enn før. Samtidig

skal det nevnes at bruken av eksterne tjenester virkelig har endret seg, spesielt i forhold til servicebåter (Informant 3, 2019).

I intervjuer som er gjort i forbindelse med innsamling av data til prosjektet er det gjentatte ganger blitt nevnt at driftslederrollen har endret seg de siste årene (A1, 2019; L1, 2019). Av disse informantene trekkes det frem at en driftsleder før jobbet mer på selve anlegget, og var mer tilstede i selve produksjonen. Videre nevnes det at rollen som driftsleder i dagens oppdrettsnæring er mer administrativt rettet, og krever i mye større grad at deres jobb gjøres på pc og gjennom møtevirksomhet, fremfor på merdekanten. En slik endring beskrives av enkelte driftsledere som både positiv og negativ. Det negative aspektet ved det er at man får mindre direkte kontroll på det som skjer på anlegget, da grunnet færre timer på havet. Det positive aspektet som nevnes er derimot at de ansatte som jobber på anlegget blir mer selvgående, og driftsleder får mulighet til å fokusere i større grad på sine ansvarsområder med det administrative (L1, 2019).

5.2 Operasjonelt

Operasjonelle aspekter ved observasjon og intervjuer vil følgende bli presentert, hvor hensikten er å kartlegge omstendigheter og spesielle trekk vedrørende daglig drift for de ulike lokalitetene. Her vil en rekke forhold som arbeidsfordeling, oppstarts- og avslutningstidspunkt, pauser, sikkerhetsrutiner, og holdninger til avviksføring bli kartlagt gjennom observasjon og intervju med driftsleder og ansatte. Funn blant operasjonelle forhold vil være lett å tallfeste eller beskrive, og gi flere parametere som gjør det mulig å vurdere effekten av driftsleders tilstedeværelse på lokaliteten.

5.2.1 Arbeidsfordeling

Hvordan arbeidsfordelingen for lokalitetene ble gjennomført vil følgelig bli beskrevet, hvor det blant annet ble lagt fokus på driftsleders deltagelse i denne prosessen. Gjennom disse observasjonene, samt uttalelsene i intervju vedrørende tematikken, ønsket man å kartlegge hvorvidt driftsleder delegerer, samt hvordan arbeidsfordelingen påvirker arbeidet.

Generelt blir arbeidet på lokalitetene gjort i fellesskap, men hvordan arbeidsfordeling på lokalitetene skjer varierer til en viss grad. På to av lokalitetene (Tentant og Alium) ble

arbeidsfordelingen gjort internt i gruppen før arbeidet startet, for så videre å rulleres mellom de ansatte utover dagen. Hvem som gjør hva og med hvem varierer, og gir en viss fleksibilitet til de ansatte. Dette går igjen blant alle lokalitetene. Driftsleder ved lokalitet Alium virker å være mindre involvert i arbeidsfordelingen blant de ansatte, og sier selv han ikke har behov for å involvere seg spesielt mye i de ansattes måte å jobbe på, da de er veldig selvgående og har vel så god kontroll som han for hvilke oppgaver som skal gjøres (A1, 2019).

På spørsmål om arbeidsfordeling og hvordan dette fungerte uttalte en av de ansatte ved lokalitet Tentant følgende i intervju:

Man får jo velge selv hva man vil jobbe med i hvilken rekkefølge man vil gjøre ting, og vi rullerer ganske mye på hvem som gjør hva. Enkelte oppgaver har jeg fast for hver uke, men det betyr ikke at jeg må gjøre dette selv. Jeg har da som oppgave å gjøre dette selv eller be noen andre gjøre det om jeg selv ikke har tid. Gir jeg da oppgaven til noen andre skal jeg da se til at dette er gjort riktig. Jobben blir bedre gjort også når vi har det slik som dette er mitt inntrykk (T3, 2019).

Enkelte oppgaver presenteres da som oppgaver som delegeres ut til personer som deres ansvarsområde, der driftsleder i intervju forklarer at dette kommer av hans oppfatning av hver enkelt ansattes kompetansenivå for de ulike oppgavene (T2, 2019). Spesielt på lokalitet Linus er arbeidsfordelingen merkbart mer rutinepreget, da ansatte på automatikk deler seg opp og tar fatt på arbeidsoppgaver uten å diskutere arbeidsfordeling. Her blir oppgaver i likhet med de andre lokalitetene fordelt av driftsleder gjennom ukeplaner, og de ansatte vet hva de skal gjøre, og hvordan det skal gjøres. På den måten går de ansatte til verks og gjør de oppgavene som skal gjøres på en effektiv måte, men viser fortsatt stor fleksibilitet i forhold til å ta fatt på ulike arbeidsoppgaver fra dag til dag. I likhet med Tentant delegeres også enkelte ansvarsområder til de ansatte på permanent basis av driftsleder på Linus, noe de ansatte føler bidrar til kontinuitet og forutsigbarhet i arbeidsdagen, samt bidrar til mer kontroll på lokaliteten. Dette er også med å styrke den tilliten de føler fra driftsleder (L4, 2019).

5.2.2 Oppstart, avslutning og pauser

Faktorene i denne delen av innsamlingen skal bidra til å gi innblikk i de ansattes arbeidskultur, samt gi målbare parametere for deres atferd ved driftsleders tilstedeværelse, og da følgelig hans fravær.

Ansatte og driftsledere ved de tre lokalitetene opplyser om at arbeidstiden i perioden de deltar i prosjektet er fra kl. 0700-1600, som i teorien betyr at de skal begynne å kle på seg arbeidsklær/være klar til arbeid kl 0700. Videre beskriver de pauser som veldig situasjonsavhengig, der de ikke har noe konkret bestemmelser som sier hvor lange pauser eller hvor mange pauser de skal/kan ta. Lunsj er etter stillingsinstruks 30 minutter, hvor lengde ifølge de ansatte kan variere både opp og ned ut fra hvor mye som er å gjøre de ulike dagene. Variabler som oppstart, avslutning og pauser/lunsj er som tidligere nevnt parametere som er lett observerbart, og gir gode forutsetninger for å vurdere hvorvidt de ansatte påvirkes av driftsleders tilstedeværelse.

Oppstartstidspunkt for de ulike lokalitetene varierte veldig, både når driftsleder var til stede og ikke. For alle lokalitetene startet de ansatte rundt 0700 de dagene driftsleder var til stede. Dager driftsleder ikke var til stede på lokalitetene begynte ikke de ansatte på Tentant før etter 0800, hvor Alium og Linus ikke var påvirket av driftsleders fravær når det kom til oppstart. Ansatte ved Tentant bekrefter at de som oftest ikke starter før etter 0800 i helgene, så fremst det ikke er noe spesielt som skal gjøres (T4, 2019; T5, 2019). Driftsleder Tentant uttaler at han tror klokken oftere er etter 0800 før de ansatte starter i jobb enn at den er 0700, spesielt i de periodene han ikke er tilstede.

På en god dag er vi ute av døren 10 over 7, i hvertfall i gang med å skifte da. På en dårlig dag tror jeg klokken fort kan bli kvart på 8 før noe skjer. Og jeg tror nok oftere at klokken er 8 når jeg ikke er her. Men det er litt gi og ta føler jeg, men på et generelt basis føler jeg man skal kunne forvente at gruppen er klar til jobb kl. 7, og ikke står og lager seg mat når klokken begynner å nærme seg halv 8. Å andre veien er det litt samme, at man ikke skal stå klar til å skifte av seg klærne 45 minutter før dagen er over. Det er blitt bedre enn det var, men igjen så er jeg litt redd for å bli skuffet, at jeg tror det er bedre enn det er... Jeg tror det er rom for å stramme inn absolutt (T2, 2019).

De ansatte ved Linus og Alium uttaler i intervju at de normalt starter dagen kl. 0700 (A2, 2019; A3, 2019; L2, 2019; L3, 2019; L4, 2019). Driftslederne for nevnte lokaliteter (Alium og Linus) sier de tror de ansatte starter til avtalt tidspunkt, hvor driftsleder Linus sier han ikke er sikker på de ansattes rutiner for oppstart når han ikke er til stede.

Undertegnede har valgt å definere arbeidsdagens slutt som når de ansatte er ute av arbeidsklær, og/eller sitter å venter på at klokken skal bli 1600.

Avslutningstidspunkt for Tentant og Alium var rundt kl. 1530-1600, og endret seg ikke når driftsleder ikke var tilstede, som også stemmer med deres uttalelser i intervju. De ansatte ved Linus avsluttet dagene rundt 1400-1430, der de uttaler at de ikke ser verdien av å være på havet eller i båten om det ikke er noe mer å gjøre for dagen (L2, 2019). Følgelig sier de at det som oftest avsluttes kl. 1600 eller rett etter arbeidstidens slutt (L2, 2019; L4, 2019).

De ansattes forhold til pauser var veldig sprikende mellom lokalitetene, da spesielt med tanke på hvordan dette endre seg i perioden driftsleder ikke var til stede. For lokalitet Tentant ble det avholdt ca. tre pauser om dagen (eksklusive lunsj), som hadde en varighet mellom 30-40 minutter. De dagene driftsleder var til stede varte lunsjen i underkant av en time, men utviklet seg til ca. 1,5 time da driftsleder ikke var til stede. På spørsmål om de ansattes pauser og lunsj uttalte driftsleder at han anslår at det avholdes ca. tre-fire pauser om dagen eksklusive lunsj, da spesielt på dager som blir lange grunnet overtid eller mye arbeid (T2, 2019). Samtlige av de ansatte anslår at de har mellom tre-fire pauser om dagen, avhengig av mengde arbeid som skal gjøres. Tid per pause sies å vare mellom 15-30 minutter, som kan strekke seg lengre om det er rom for det ved enkelte anledninger. Lunsjpausen sier enkelte varer rundt 50 minutter, mens andre deler av gruppen mener denne kan strekke seg til godt over en time. Lokalitet Linus og Alium hadde omtrent tilsvarende antall pauser som lokalitet Tentant, der varighet per pause var mer eller mindre det samme. Lunsj var noe kortere blant begge disse (Linus og Alium), og endre seg ikke når driftsleder ikke var til stede. Begge lokalitetene presenterer i intervju at de avholder rundt fire pauser om dagen (avhengig av arbeidsmengde), hvor Linus anslår at disse kan vare mellom 15-50 minutter, og Alium anslår mellom 5-30 minutter.

5.2.3 Rutiner, sikkerhetsprosedyrer og avvik

I likhet med delkapittel om oppstart, avslutning og pauser har følgende oppsummering fokusert på faktorer som gir gode parameter for vurdering av effekten driftsleders tilstedeværelse har på de ansattes atferd. Samtidig vil fokus på faktorer som beskrives i følgende tekst gi et godt innblikk i driftsleders innvirkning på de ansattes holdninger, samt hvordan driftsleder jobber for sikkerhet på arbeidsplassen.

Samtlige av lokalitetene benyttet sikkerhetsutstyr i form av hjelm og redningsvest i perioden driftsleder var tilstede på anlegget. Enkelte ansatte ved Linus og Tentant bruker derimot ikke redningsvest slik den skal, uavhengig om driftsleder er tilstede eller ikke. Redningsvest er enten åpen, ikke har festet skrittstropp, evt. ikke har skrittstropp i det hele tatt. I intervju ble det spurt om grunn for dette, og ubehag ved bruk av skrittstropp ble nevnt (L4, 2019; T3, 2019). Når driftsleder ikke var tilstede på lokalitet endret ikke Alium og Tentant atferd med tanke på bruk av sikkerhetsutstyr. Det gjorde imidlertid Linus, hvor det ble observert fire situasjoner der det ble løftet større objekter ved bruk av kran og det ikke ble benyttet hjelm. Videre ble det på samme lokalitet observert tre situasjoner hvor det ikke ble benyttet redningsvest, der det skal nevnes at det var korte perioder og at det gjaldt overgang mellom båt og flåte. Alle disse situasjonene ved lokalitet Linus skjedde som nevnt i de periodene driftsleder ikke var tilstede på lokalitet. Driftsleder Linus sier de ansatte er relativt flinke til å bruke sikkerhetsutstyr, men tror også dette fort kan glemmes når han ikke er til stede (L1, 2019). De ansatte på lokaliteten bekrefter at det ved enkelte situasjoner ikke benyttes hjelm og annet sikkerhetsutstyr når driftsleder ikke er tilstede, og sier at ”ofte er det slik at ja der ser vi sjefen kommer, da må vi forte oss å bruke hjelmene, og slike ting. Så der kunne vi vært flinkere, det er det ikke tvil om” (L2, 2019).

Driftsleder ved lokalitet Tentant er som presentert tidligere den eneste av driftslederne som i observasjonsperiodene har minnet de ansatte på bruk av sikkerhetsutstyr før arbeidshagens start. I intervju sier driftsleder Tentant at han føler de ansattes holdninger til bruk av sikkerhetsutstyr, og da spesielt hjelm, har bedret seg betraktelig (T2, 2019). Han uttaler videre at det må jobbes med de ansattes holdninger, slik at de selv ser verdien av sikkerhetsutstyr, da han ikke alltid kan være der å overvære deres bruk.

Vi må få det til å bli en helt naturlig del av arbeidsdagen, og det skal være en naturlig del av tankegangen å tenke "hva hvis det går galt". Det er der nøkkelen ligger, hva man egentlig tenker og hva du gjør (T2,2019).

Driftsleder Alium har ingenting å utsette på sine ansatte når det kommer til bruk av sikkerhetsutstyr, og uttaler at han vil gi dem toppkarakter når det kommer til dette (A1, 2019).

Ved flytting av fisk fra merd over i båt, og tilbake, skal de ansatte benytte et sikkerhetsnett som henges opp mellom båt og merd, dette for å minimere risiko for rømming. Ved arbeidsoppgaver hvor sikkerhetsnett skal benyttes ble det av samtlige lokaliteter benyttet i alle situasjoner. Driftsleder Alium tror ikke det er tilfellet at sikkerhetsnett blir brukt hver gang, og at det nok kan bli glemt enkelte ganger grunnet høyt tempo og stress (A1, 2019).

Rutiner for avviksskriving blant lokalitetene presenteres generelt sett som et forbedringspotensial, hvor ansatte på Alium og Linus sier de ofte ikke ser verdien av å føre avvik. Informant ved Alium beskriver avviksføring som en kilde til unødvendig arbeid, og at hvis dette lar seg ordne på stedet foretrekkes dette (A2, 2019). Samme holdning presenteres av de ansatte på Linus, hvor de videre presiserer at avvik knyttet til personalsikkerhet anser de som viktige for sin egen og andres sikkerhet med tanke på forebyggende tiltak. Informant ved Tentant uttaler at avviksføring ofte faller på enkeltpersoner, noe driftsleder ved lokaliteten bekrefter. Både driftsleder og ansatt uttaler videre i intervju at de tror problemet ligger i noen av de ansattes kunnskap og trygghet knyttet til data, og at dette kan "stoppe" dem fra å føre eventuelle avvik (T2, 2019; T3, 2019). Avvik ble av informant beskrevet som:

...alle deler og ting i anlegget som av en eller annen grunn ikke er slik de er rigget til å være. Dette kan være tau som er ødelagt, slitasje på utstyr fordi det er brukt feil, hull i not, ja det meste egentlig. I tillegg er alle former for ulykker, nesten-ulykker, uønskede hendelser, eller brudd på rutiner regnet som avvik... Det at vi skriver avvik er en måte å loggføre feil eller problemer, slik at dette kan forbedres for senere anledninger, og i noen tilfeller kanskje unngås (T1, 2019).

Driftsleder ved Alium uttaler at lokaliteten generelt sett er ekstremt dårlig på å føre avvik, og at deler av denne skylden kan legges på han da han ikke har rettet nok fokus mot dette (A1,

2019). Driftsleder Linus og Tentant uttaler at de fort tror avvik som er knyttet til personlige feil eller prosedyrebrudd fra enkeltpersoner ikke føres som avvik, hvor driftsleder Linus tror de ansatte kommenterer og bemerker det internt. Nevnte driftsledere uttaler videre at han føler ulykker og nesten ulykker har et stort fokus blant de ansatte, og at dette avviksføres for å sikre at slike situasjoner ikke oppstår igjen.

*Jeg tror ikke de er redd for å skrive avvik ved nestenulykker eller slike ting...
det har jeg sagt til dem, at ting som er veldig viktig å skrive ikke nødvendigvis
blir konsekvenser på, men at vi heller kan sikre oss at det ikke skal skje igjen.
Men det kan nok hende at hvis de ser en arbeidskollega gjør et klart
prosedyrebrudd er det ikke sikkert de skriver et avvik, men heller sier ifra at
"hey ikke gjør dette", istedenfor å rapportere det inn som avvik (L1, 2019).*

5.3 Ledelse

I kapittel 3 defineres og beskrives rollen som leder, og hvordan en leder kan bidra til å påvirke trivsel og ytelse blant sine ansatte. Følgende vil de ulike funn knyttet til ledelse presenteres, både i forhold til de ansattes oppfattelse av leder, driftsleders selvoppfattede ledelse, og leders innvirkning på arbeid.

5.3.1 Driftsleder som lederskikkelse

Driftsleder har som nevnt tidligere det overordnede ansvaret for drift og produksjon på lokaliteten. Rollen vil med det innbefatte ansvar for at det produseres fisk på mest kostnadseffektiv måte, ansvar for at alle prosedyrer følges, produksjon i forhold til lover og regler, samt personalansvar og HMS på lokaliteten (T2, 2019).

Alle driftslederne på de deltakende lokalitetene blir av sine ansatte beskrevet som omgjengelige personer som ikke stiller seg "over" sine ansatte, hvor de ansatte ved lokalitet Alium gjør tydelige poeng av dette. Videre presenteres samtlige av driftslederne som fokusert på å være deltakende i arbeid av sine ansatte. Driftslederne selv anslår at de er på anlegget ca. tre-fem dager i uken, der tid i arbeid og på merd varierer veldig. Spesielt driftsleder ved lokalitet Alium stikker seg ut her, og omtales av ansatte som en som "står fremst i krigen" (A2, 2019) når arbeidsoppgaver skal gjøres og når man er ute etter måter å løse utfordringer. De beskriver videre at han bruker mer tid i arbeid sammen med dem enn andre driftsledere de

har jobbet under, og føler det er kortere vei opp til driftsleder når det er slik at han så ofte etterstreber å delta i arbeidet (A3, 2019).

Generelt på lokalitetene presenteres driftslederne av sine ansatte som veldig åpne og tilgjengelige for innspill, og spesielt driftsleder ved lokalitet Linus, der en av informantene sier følgende:

Vi blir hørt av driftsleder hvis vi har forslag til hvordan vi mener det burde bli gjort. Han er med på det vi sier, og hvordan vi drifter anlegget og hvordan vi gjør ting. Man må ro med mannskapet og ikke mot mannskapet. Forror man mot dem så får man mannskap deretter, så der føler jeg driftsleder er kjempeflink. Han hører på oss og hva vi mener at vi trenger for å lette hverdagen (L2, 2019).

5.3.2 Ansattes oppfattelse av driftsleder

De ansattes oppfattelse av driftsleder ønsket vi å kartlegge for å tilegne en grunnleggende forståelse for det forholdet som ligger til grunn mellom driftsleder og de ansatte. Uttalelser som her ville kunne komme frem gjennom intervju med de ansatte ville kunne skape et annet bilde av driftsleder enn det som driftsleder selv presenterer.

De ansatte på alle lokalitetene ble spurt om en rekke påstander der de ble bedt om å vurdere sin respektive driftsleder basert på en skala fra 1-10 (Vedlegg 2). Første påstand baserer seg på de ansattes oppfattelse av driftsleders evne til å delegere ansvar og arbeidsoppgaver, hvor 1= ”svært lite flink til å delegere” og 10= ”svært flink til å delegere”. For å forenkle disse avlesningene vil de kategoriseres følgende; 1 og 2 definert som “svært lite flink til å delegere”, 3 og 4 “lite flink til å delegere”, 5 og 6 “verken eller”, 7 og 8 “flink til å delegere”, 9 og 10 “svært flink til å delegere”. Her kom det frem at alle driftslederne ble vurdert til å være flink/svært flinkt til å delegere arbeidsoppgaver og ansvar til sine ansatte (8-9). Som kommentar til disse vurderingene ble enkelte elementer knyttet til spørsmålet trukket frem av informantene, blant annet at driftsleder lyttet til deres ønsker for fremgangsmåte (T1, 2019; T3, 2019; T4, 2019), og tillit gjennom å etterspørre deres meninger (A2, 2019; A3, 2019).

Videre ble de ansatte spurt om de stolte på at driftsleder har kontroll på det som skjer på anlegget og lokaliteten, der det igjen er en 1-10 skala som benyttes, hvor 1= ”absolutt ikke kontroll” og 10= ”veldig god kontroll” (Vedlegg 2) . Som ovenfor, for å forenkle vurderingene, defineres 1 og 2 som ”absolutt ikke kontroll”, 3 og 4 ”ikke kontroll”, 5 og 6 ”verken eller”, 7 og 8 ”god kontroll”, 9 og 10 ”veldig god kontroll”. Dette resulterte i at to av de tre lokalitetene (Tentant og Linus) vurderte sine driftsledere til god/veldig god kontroll (8-9), mens informantene på lokalitet Alium vurderte at deres driftsleder hadde god kontroll (7). Informant ved Alium presiserte til denne vurderingen at han ikke trodde driftsleder hadde så stort behov for å ha fullstendig kontroll, da han følte seg trygg på at de ansatte hadde kontroll på det nødvendige (A2, 2019). Gjennom denne uttalelsen presenterte informant at driftsleder ikke nødvendigvis har mindre kontroll enn de driftslederne på de andre lokalitetene, men at den kontrollen i større grad er delegert til de ansatte. Grunnet mangel på bemanning i observasjonsperioden kan det stilles spørsmål ved hvorvidt for stor del av kontrollen er delegert til de ansatte, da dette tydeligvis påvirket og hemmet dem i arbeid (ref. situasjon underbemanning). Driftslederne tilegnet seg ifølge de ansatte kontroll gjennom å delta i arbeid, kontakte over telefon og radio, samt samtaler med de ansatte under pauser og lunsj. Driftsleder ved Tentant ble her presentert som mer hyppig bruker av kommunikasjonssamband for å tilegne seg kontroll enn de andre driftslederne (T4, 2019).

Som en siste påstand ble de ansatte spurt om å vurdere hvorvidt de følte deres driftsleder fulgte opp de arbeidsoppgavene som ble delegert, et spørsmål som resulterte i veldig sprikende svar blant alle lokalitetene. Ved Tentant var utvalget splittet i sine vurderinger, hvor halvparten følte driftsleder i svært liten grad fulgte opp delegerte oppgaver, og halvparten av utvalget følte at driftsleder i stor grad fulgte opp det som ble gjort. De av informantene som her følte driftsleder i stor grad fulgte opp arbeidsoppgaver, uttalte at dette til tider kunne være en påkjenning (T3, 2019). Informantene ved Linus tegner et lignende bilde hvor de er splittet i sin vurdering av denne påstanden, men hvor de følgelig uttaler at de ikke føler mistillit fra driftsleder av den grunn. Alium er i likhet med de andre lokalitetene splittet i sitt syn, hvor deler av utvalget føler driftsleder ikke har behov for å følge opp arbeidsoppgaver, da tillitsforholdet eliminerer usikkerheten (A2, 2019).

De ansatte har tillit til sin driftsleder på alle lokalitetene. De ansatte ved to av lokalitetene (Linus og Alium) føler det er gjensidig tillit mellom driftsleder og arbeidsgruppen, og beskriver denne som veldig bra. Enkelte av informantene ved Tentant påpekte derimot at de

ikke følte samme tillit tilbake, og at det til tider virket som driftsleder hadde problemer med å gi slipp på ansvar og stole på deres gjennomføringsevne (T3, 2019).

For enkelte kan motivasjon fra leder eller medarbeidere være essensielt for å yte på jobb, mens for andre er ikke dette like viktig. Derfor ble det i intervjuene med de ansatte satt av litt tid for å kartlegge deres oppfatning av driftsleders evne til å motivere dem i arbeidsdagen. Som forventet ble det da presentert ulike personlige behov av de ansatte i forhold til motivasjon fra driftsleder, samt at man fikk en viss forståelse for hvordan driftsleder på de respektive lokalitetene satte fokus på motivasjon som verktøy. Ved Tentant følte bare en av de ansatte at driftsleder bidro til å skape entusiasme og vilje til å jobbe. De resterende ansatte påpekte at dette var noe de kunne tenke seg at driftsleder fokuserte mer på, og spesielt med tanke på anerkjennelse som motivasjonsfaktor. Ved Alium presenteres motivasjon som noe driftsleder legger lite tid og energi i, og er mer fokusert på at ting skal gjøres. Informant uttaler at han tror dette kan være fordi driftsleder kjenner på det at han ikke trenger å være motivasjonen for at de skal gjøre et godt arbeid (A3, 2019). En av de andre ansatte bekrefter på sett og vis dette i intervju, da han uttaler at:

Motivasjon har jeg aldri hatt trøbbel med, for jeg interesserer meg for oppgaven jeg skal gjøre, og trenger ikke at driftsleder skal motivere meg for det som er jobben min... Jeg trives med det å jobbe ute, og jeg trives med å jobbe med fisken. Det er motivasjon nok for meg (A2, 2019).

Lokalitet Linus presenterer driftsleder som flink til å motivere dem i arbeidsdagen, spesielt ved å holde dem løpende oppdatert vedrørende produksjonsmål. Samtidig uttales det av enkelte at motivasjonen i arbeidsdagen ikke kommer fra driftsleder, men av samholdet i gruppen (L4, 2019).

5.3.3 Driftsleders selvoppfattede ledelse

Da de ansatte har fått anledning til å uttale seg om driftsleder er det naturlig at driftsleder får mulighet til å vurdere sin tilnærming til ledelse ut fra deres eget perspektiv. Samtidig gir det prosjektet mulighet til å stille uttalelser fra to sider opp mot hverandre, og da verifisere eller skape tvil om uttalelser.

Driftslederne på lokalitetene ble de bedt om å vurdere hvordan de ledet, samt prøve å definere hvilken type leder de var. Driftsleder på lokalitet Linus omtaler seg selv som en leder som jobber for at arbeidsgruppen skal være så selvstendig som mulig, og at han etter beste evne jobber for å tilpasse seg etter hvilke individuelle behov de ansatte har. Som han sier vil folk alltid være forskjellige, og selvstendighet vil for enkelte ikke være like naturlig. Han presenterer at han oppfatter det som at det i hovedsak kommer av mangel på selvtillit og trygghet personen føler til ulike arbeidsoppgaver. Der dette skulle være tilfelle sier driftsleder at han jobber for å utvikle dem gjennom å vise dem tillit, og det stimulere mot økt selvtillit for å selv ta fatt på nye arbeidsoppgaver og utfordringer. I enkelte tilfeller mener han veien å gå er å la dem tilegne seg erfaring gjennom kontrollerte omgivelser, der de får utfordret seg på oppgaver i samarbeid med personer som har erfaring og kunnskap om den jobben som skal gjøres (L1, 2019). Driftsleder ved Alium ser på seg selv som rettferdig leder, og legger mye fokus i å skape trivsel på jobb. Dette mener han er den beste måten å få en velfungerende arbeidsgruppe som i stor grad jobber selvstendig (A1, 2019). Driftsleder ved Tentant omtaler seg som en leder som ønsker å vise vei, som har kontroll på det som skjer, men samtidig gir rom for frihet til de ansatte for å løse oppgaver på deres egen måte (T2, 2019).

I likhet med de ansatte ble også driftslederne spurt om å rangere sin evne til å delegerer arbeidsoppgaver og ansvar. Skalaen var i likhet med den presentert for de ansatte 1-10, der 1= ”delegerer svært sjelden” og 10= ”delegerer svært ofte” (Vedlegg 1). Vi stykker kategorisering opp, som vil si at 1 og 2 er definert som “delegerer svært sjeldent”, 3 og 4 “delegerer sjeldent”, 5 og 6 “verken eller”, 7 og 8 “delegere ofte”, 9 og 10 “delegerer svært ofte”. Driftslederne ved Tentant og Linus føler de delegerer ofte (7) oppgaver og ansvar til sine ansatte, mens driftsleder ved Alium sier han svært ofte (9) delegerer. Driftsleder Tentant uttaler til dette at han oppfatter seg selv som noe utålmodig, og at delegering blir deretter, men at dette utvikler seg mer og mer jo tryggere han blir på arbeidsgruppen (T2, 2019).

Videre ble driftslederne spurt om å vurdere sin kontroll på anlegget, hvor vi stykker skalaen opp til 1 og 2 definert som “absolutt ikke kontroll”, 3 og 4 “ikke kontroll”, 5 og 6 “verken eller”, 7 og 8 “god kontroll”, 9 og 10 “ekstremt god kontroll” (Vedlegg 1). Driftsleder Alium føler han har ekstremt god kontroll (9), og Tentant og Linus føler de har god kontroll (8). Denne kontrollen oppnår de gjennom deltakelse i arbeid og kommunikasjon med de ansatte, samt at driftsleder Tentant får mye informasjon gjennom å lese på journalføringen til de ansatte (T2, 2019). Kontroll over anlegget og driften i perioder de ikke er til stede anser ikke

driftslederne som et problem grunnet tillit, hvor driftsleder Tentant tilføyer at telefonsamtaler til anlegget kan benyttes for å tilegne seg kontroll.

Situasjonen som utspilte seg på lokalitet Alium, hvor de ansatte konfronterte undertegnede grunnet manglende deltakelse vil her kunne trekkes inn som indisier på at driftsleder har noe manglende kontroll. Situasjonen viste et tydelig behov for flere ansatte på jobb med tanke på hvilke arbeidsoppgaver som skulle gjennomføres, og mangel på bemanning (et problem driftsleder skal se til at ikke oppstår) kan tyde på at kontroll i for stor grad er gitt til de ansatte.

5.3.4 Driftsleder tilstedeværelse og effekt av dette

Følgende observasjoner og uttalelser fra intervju er viktig for å kunne presentere et bilde av hvordan driftsleder opptrer sammen med sine ansatte. Videre er dette viktige funn å presentere for å ha grunnlag til å vurdere endringer i atferd når da driftsleder ikke er tilstede, siden observasjonsperioden innebar tid på lokalitet der driftsleder var tilstede og når han var borte. For å da kunne vurdere hvorvidt de ansatte endrer atferd ble det lagt fokus på å observere de ansattes rutiner og vaner for bruk av sikkerhetsutstyr, pauser og lunsj, samt lengde på disse. Disse variablene ble fokusert på da disse er enkle å observere, samt gir et godt grunnlag for å sammenligne i ettertid.

I observasjonsperioden brukte alle driftslederne mye tid på ringen i de periodene de var på anlegget, noe som gir gode data for å vurdere om de ansatte endret atferd når da driftsleder ikke er til stede. Lokalitet Alium og Tentant viste ingen tegn til å endre på bruk av sikkerhetsutstyr når driftsleder ikke var til stede, noe som derimot ble observert på lokalitet Linus. I forhold til pauser og tempo i arbeid viste lokalitet Linus og Alium ingen tegn til å påvirkes av driftsleders fravær, mens lokalitet Tentant hadde senere oppstart og lengre lunsj de dagene når driftsleder ikke var til stede. Denne endringen når driftsleder ikke er på lokaliteten nevner og bekrefter de ansatte i intervju, men sier dette hovedsakelig bare forekommer i helgene når driftsleder ikke er til stede.

5.4 Arbeidskultur

Som presentert i kapittel 3 legger organisasjoner formelle strukturer på sine ansatte for hvordan de skal handle og opptre på jobb, hvor det videre vil utvikles en unik kultur for

hvordan operere under disse. Derimot er det ikke gitt at kulturen står i samsvar med de formelle strukturene som er etablert av organisasjonen (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

Generelt er arbeidskulturen for de ulike lokalitetene veldig god, hvor de er effektive i de periodene de er i arbeid. Samtidig er det enkelte elementer for holdning og oppførsel som skiller lokalitetene, blant annet behandling av fisk, håndtering av avvik, ansvar og selvstendighet.

Alle lokalitetene presenterer i intervju at de har et stort fokus på fisken, og at de jobber for at denne skal ha optimale vekstvilkår og behandles best mulig. Ved observasjon bekreftes dette gjennom handling av Tentant og Linus, hvor de viser stort fokus mot fiskevelferd gjennom blant annet å behandle fisken skånsomt. Lokalitet Alium avviker her fra de andre lokalitetene, der det ble observert utøvende avlivingsmetoder og behandling av skadet eller redusert fisk som ikke er tilfredsstillende i forhold til lovverk og forskrift (Akvakulturdriftsforskriften, 2008, § 34).

Ansaret for å bryte opp pauser og starte med arbeid etter lunsj var blant Alium og Linus jevnt fordelt, hvor initiativtakerne kunne rulleres mellom medlemmene av arbeidsgruppen. Ved Tentant virket dette ansvaret hovedsakelig å være på én av de ansatte, som gjør at man kan stille spørsmål med hvordan arbeidsgruppen opptrer de dagene denne personen ikke er til stede. Den aktuelle ansatte bekrefter i sitt intervju at det ofte er han selv som må være initiativtaker for å starte opp arbeid etter pause (T3, 2019).

Alle lokalitetene er nøye og tar seg god tid når det er kontrollrunder på merd, hvor de ansatte på lokalitet Alium setter av noe mer tid til dette enn de andre lokalitetene. Eksempelvis er det ved flere anledninger at de ansatte stopper opp i arbeidet for å bytte tau som har slitasjeskader, og prioriterer dette i det øyeblikket det blir observert. Alium viser derimot ikke mye oppmerksomhet for å plukke med seg søppel og plastrester (strips, teip), noe lokalitet Tentant og Linus er fokusert på.

Driftslederne ble spurt om å vurdere arbeidskulturen på sin lokalitet, hvor alle uttalte at de følte de ansatte jobbet godt som en selvstendig gruppe. Driftsleder Tentant uttalte at han savner en større eierskapsfølelse til arbeidsoppgaver blant de ansatte, samt at viktige og

essensielle oppgaver i større grad ble prioritert over de ”morsomme” oppgavene blant enkelte ansatte (T2, 2019).

Personlig skulle jeg ønske at man løftet mer frem det å gjøre arbeid mer gjennomførbart, og at de ansatte sitter med en dårlig følelse om de føler de ikke gjorde en god runde på ring på samtlige merder. Ting skal prioriteres på den måten at man skal søke mot oppgaver som man vet er prioritet, fremfor å stresse mot de oppgavene som man føler er morsommere (T2, 2019).

Driftsleder Linus forteller at de ansatte viser stort fokus mot prioriterte oppgaver, og at nedprioriterte oppgaver da ofte blir glemt eller utsatt i det lengste før de blir gjennomført (L1, 2019).

5.5 Arbeidsmiljø

Arbeidsmiljø på arbeidsplassen vil for mange være en viktig faktor for å yte på jobb, og for at de skal føle den jobben de drar til tilfører dem noe positivt i hverdagen. Her vil både leder og de ansatte, individuelt eller i felleskap, påvirke arbeidsmiljøet som er på arbeidsplassen (Kaufmann & Kaufmann, 2015), og i dette tilfellet lokaliteten. Arbeidsmiljø på de ulike lokalitetene ble kartlagt for å evt. kunne sette dette i sammenheng med trivsel og ytelse, om det skulle vise seg at noen av de ansatte på lokalitetene presenterer et dårlig miljø på arbeidsplassen. Alle lokalitetene presenterer et veldig godt arbeidsmiljø, hvor det blant de fleste ansatte nevnes som den største motivasjonen for å møte på jobb.

Det er de jeg har rundt meg som motiverer til å dra på jobb, du merker fort stemninga når man kommer inn døren. Arbeidsmiljøet er uten tvil det som gjør at man kan smile når man skal dra på jobb. Det er nesten slik at man kan dra på jobb selv om man er syk eller har ferie bare fordi man trives så godt med de man har rundt seg, og for å bli møtt på den måten man blir mottatt på om morgenen (T1,2019).

Godt arbeidsmiljø virker å være en essensiell faktor for at samarbeid og kommunikasjon på lokalitetene er så bra som det er, hvor dette gjør det lettere for de ansatte å fungere sammen. Ved alle lokalitetene virker det å være noe irritasjon over hvordan motstående skift opererer, der det ved flere anledninger på alle lokalitetene nevnes i arbeid at ”ja dette er gjort av de på

det andre skiftet” med en negativ tone og tydelig irritasjon. I tillegg ble det på Alium overhørt av undertegnede, at enkelte av de ansatte snakker negativt om kolleger på samme skift når de ikke i rommet.

Kapittel 6: Analyse kvalitative data

Tabell 2 er en modifisert modell som er basert på Martinsen (2015a) sin modell, og i denne studien presentert for leser i kapittel 3. Basert på funnene i kapittel 5 benyttes modellen her som et verktøy for å kategorisere og beskrive de tre driftslederne med grunnlag i ledelsesteori i forhold til atferd for ledere.

Tabell 2: Modifisert modell for atferdstrekk ved leder (2015a). Fylt inn i henhold til observasjoner og intervju i den kvalitative innsamlingen.

	Tentant	Alium	Linus
Eneveldig versus demokratisk ledelse (Stikkord: involvering, lydighet, hensyn, inkludering, tillit)	DL har vanskelig for å gi slipp		
	Kontrollerende		
	Fokus på regler og rutine		
	Involvering i fordeling av arbeid	Inkluderer ansatte i avgjørelser	Skape selvtillit hos de ansatte (selvrapportert)
	Involvering ved å "spille ball"	Tillit til de ansatte	Inkluderende
	Mener at han delegerer (selvrapportert)	Rettferdig (selvrapportert)	Tillit til de ansattes kompetanse
		Gode relasjoner til de ansatte	Læringsmiljø (selvrapportert)
		Høy grad av tillit fra DL	
	Selvgående ansatte		
Instruerende versus deltakende ledelse (Stikkord: Tar selv beslutning, informerer, involverer, delegerer myndighet)	Tar større beslutninger selv		
	Delegerer	Delegerer	Delegerer
	DL jobber aktivt på anlegget	Selvgående ansatte	Gir fra seg ansvar
	Ansatte har tillit til DL	Ansatte ruller selv	Outsourcer til ansatte
		Ansatte deltar i prosessen	Tillit til DLs kontroll
	DL deltar aktivt i arbeidet	DL deltar noe i arbeid	
Strukturerende versus omtankeorientert ledelse (Stikkord: likestilling, tidsfrister, omtanke, trivsel)	Tidsrammer for arbeidsoppgaver	DL strukturerer for så å delegere	Styrende på tidsbruk, pauser (selvrapportert)
	Setter krav til standard		
	Organiserer gruppen til tider		
	Ansattes ansvarsområder fastsetter arbeidsoppgaver	Verdighet- stoler på de ansatte	DL er fokusert på utvikling (selvrapportert)
	Verdsetter godt arbeid (selvoppfattet)	Fokus på trivsel	Omtanke for ansatte (selvrapportert)
	DL etterspør ønsker for oppgaver	Likeverdig med sine ansatte (rapportert fra de ansatte)	Motivator
	Stiller seg likt med de ansatte (rapportert fra de ansatte)	Informasjonssøkende	

6.1 Analyse modell

Gjennom å benytte den modifiserte modellen fra Martinsen (2015a), her presentert i Tabell 2, har driftslederne fra de tre lokalitetene Tentant, Alium og Linus blitt kategorisert i et kontinuum for lederstil med hensyn til atferd. Vurderingskriterier som ligger til grunn for

denne kategoriseringen er kjennetegn ved leders atferd som Martinsen (2015a) presenterer i sin modell, og med grunnlag i det er trekk ved leders atferd presentert i intervjuer og notert ved observasjon brukt som vurderingsgrunnlag for denne vurderingen. Veldig få personer og ledere vil derimot være 100% innen de presenterte stilene, men det vil gi indikasjoner for hvilke former for ledelse gitte leder og person opererer under.

6.1.1 Driftsleder ved lokalitet Tentant

Med grunnlag i modellen presentert i Tabell 2 kan man da se at trekkene ved driftsleders atferd peker han i retning av å utøve *eneveldig ledelse*, men med trekk mot *demokratisk ledelse*. Som nevnt innledningsvis av analysen vil ikke modellen nødvendigvis fastsette én konkret lederstil, noe som her bekreftes. Videre er trekkene for atferd og handling medvirkende til å peke ut driftsleder som en *deltagende leder*, som samtidig har enkelte trekk mot *instruerende ledelse*. Dette underbygges spesielt av at driftsleder involverer de ansatte i avgjørelser og beslutningsprosesser, stiller åpne spørsmål for fremgangsmåte i arbeid, mens han samtidig tar enkelte avgjørelser uten å involvere arbeidsgruppen. Driftsleders atferd viser at han har trekk som peker i retning av *strukturerende ledelse*, men med overvekt mot *omtankeorientert ledelse*. Omtankeorienterte trekk er i hovedsak underbygget av driftsleders holdninger mot sine ansatte, der han fremstår som veldig fleksibel for hvordan arbeid skal utføres gjennom å etterspørre de ansattes tanker vedrørende utførelse, verdsettelse for godt arbeid, og involvering av arbeidsgruppen. De enkelte trekk som peker i retning av *strukturerende ledelse* er driftsleders fokus mot standard for den løste oppgave, tidsperspektiv på utførelse, samt organisering av arbeidsgruppen.

6.1.2 Driftsleder ved lokalitet Alium

Ved lokalitet Alium fremstår driftsleder å operere med veldig *demokratisk ledelse*. Han har fokus på å inkludere de ansatte i avgjørelser som skal tas, og viser tillit til deres vurderingsevne og kompetanse. Driftsleder føler selv han er en rettfærdig leder, og fremstår som en relasjonsbygger som har et godt forhold til sine ansatte der trivsel er i fokus. De ansatte viser seg som en selvgående arbeidsgruppe, der driftsleder deltar aktivt i arbeidet sammen med sine ansatte. Gjennom å involvere arbeidsgruppen i beslutningsprosesser og lytte til deres tanker for utførelse lar driftsleder de ansatte bli en del av den utøvende ledelsen. Ut fra de trekk ved atferd som modellen til Martinsen (2015a) presenterer som kjennetegn for *deltagende ledelse* er det tydelig at driftsleder ved Alium peker i denne retningen, noe man

også kan se av Tabell 2. Videre kan man se av Tabell 2 at driftsleder hovedsakelig tynger mot *omtankeorientert ledelse*, der han viser fokus på trivsel, setter seg på nivå med de ansatte (rapportert av de ansatte), og involverer dem i avgjørelser og stoler på deres tanker og forslag.

6.1.3 Driftsleder ved lokalitet Linus

På lokalitet Linus viser driftsleder i likhet med driftsleder på Alium trekk mot *demokratisk ledelse*. Han rapporterer selv at han ønsker å utvikle de ansatte gjennom å bygge selvtillit, og med det skape selvgående individer og arbeidsgruppe. Dette i kombinasjon med den tilliten han viser til de ansattes kompetanse og vilje til å inkludere alle i arbeidsgruppen tyder på at driftsleder har atferdstrekk mot *demokratisk ledelse*. Driftsleder viser seg som en *delegerende leder*, som søker etter å delegere og gi fra seg mye ansvar til de ansatte. De ansatte sier de føler tillit til hans kontroll på anlegget, og uttaler videre at han deltar noe i arbeid. Disse trekkene fører driftsleder for lokalitet Linus i retningen av *deltakende ledelse*. Videre kunne driftsleder selv rapportere at det var han som sto for å bryte opp pauser og styre tidsbruk ved enkelte situasjoner, som er trekk ved atferd for *strukturere ledelse*. Samtidig viser driftsleder atferdstrekk i retning av *omtankeorientert ledelse*, da han uttaler at han er opptatt av de ansattes personlige utvikling, og viser omsorg for sine ansatte.

6.1.4 Den generelle ledelse

Ser man disse tre driftslederne under et gir det indiesier på at driftsledere i selskapet, sett fra et generelt perspektiv, er flink til å delegere, og ønsker å utnytte kompetansen de har i arbeidsgruppen. Arbeidsfordelingen virker veldig standardisert i selskapet med tanke på hvordan den har blitt gjennomført på lokalitetene som har deltatt i denne studien, hvor man da ser veldig få ulikheter i fremgangsmåte. Generelt er det ukeplaner som er den normale formen for delegering, hvor det ved enkelte lokaliteter er større fokus på fast tildeling av ansvarsområder. Videre er det er fellestrekk at driftslederne viser vilje til å være tilstede på merd gjennom å delta i arbeid, hvor hindringen for større deltagelse virker å ligge i forpliktelser og arbeidsoppgaver de har av administrativ og møteorientert art. Tillit til sine ansatte virker fra driftsleders perspektiv å være stor, hvor de føler at de ansatte kan tilegnes oppgaver og ansvar. Relasjon mellom driftsleder og de ansatte virker her å være en viktig faktor for denne tilliten, hvor både ansatte og driftsledere presenterer generelt sett et godt forhold seg imellom. Samtidig virker driftsledere å være bevisst på at de ansattes atferd ikke nødvendigvis forblir uendret når de selv ikke er til stede.

Generelt kan man si at driftsledere i selskapet, med grunnlag i besøkte lokaliteter, er i overvekt mot demokratisk, deltagende og omtankeorientert ledelse, jfr. Tabell 2.

Kapittel 7: Resultat og analyse - kvantitative data

I den kvantitative delen av innsamlingen ble det gjennomført en spørreundersøkelse, der utvalget besto av driftsledere som jobber i selskapet som benyttes som case i dette prosjektet. Hensikten med denne undersøkelsen er å bruke informantenes svar fra den kvantitative undersøkelsen som verifisering for de funnene man finner i den kvalitative innsamlingen. På denne måten vil man i større grad ha grunnlag for å påstå at funnene er representative for flere lokaliteter, og med det generalisere. Presentasjonen av resultat for den kvantitative innsamlingen vil deles opp i to deler: 1) bakgrunnsinformasjon om informantene og 2) selvrapporing om egen lederstil.

Spørreskjema som ble benyttet i innsamlingen ligger som Vedlegg 5.

7.1 Bakgrunnsinformasjon

Denne delen har som hensikt å beskrive utvalget og kartlegge erfaringsnivå som driftsleder. Gjennom disse spørsmålene kom det frem at utvalget har en snittalder på ca. 40 år, og har i gjennomsnitt jobbet ca. 7 år i selskapet. I underkant av 60 % av utvalget kunne opplyse om at hadde jobbet 1-5 år som driftsledere, og mens de resterende informantene hadde mellom 5-10 år som driftsledere. I overkant av 70 % av utvalget har jobbet i 1-5 år på den lokaliteten de styrer i dag, og resterende utvalg da har 5-10 år på dagens lokalitet som driftsleder. Utdanningsnivået til utvalget hadde majoritet med bakgrunn fra høyere utdanning (universitet eller høyskole), der enkelte også innehar fagbrev. En minoritet av utvalget hadde hverken fagbrev eller høyere utdanning. Nesten samtlige av informantene har jobbet som driftsledere på andre lokaliteter enn nåværende, mens et fåtall kunne opplyse om at de hadde jobbet som driftsleder i andre selskap.

7.2 Selvrapportert lederstil

I denne delen ble informanten spurt om å vurdere en rekke påstander relatert til ledelse og lederstil. Informantene ble bedt om å vurdere påstandene på en skala fra 1-10, der 1 tilsvarte ”svært uenig” og 10 tilsvarte ”svært enig”. Bakgrunnen for disse spørsmålene er å kartlegge deres selvoppfattede lederstil. For å forenkle analysen blir i det følgende kategoriene 1 og 2 definert som “svært uenig”, 3 og 4 “uenig”, 5 og 6 “verken eller”, 7 og 8 “enig”, 9 og 10 “svært enig”. Tabell 3 viser deskriptiv statistikk av disse spørsmålene.

Tabell 3: Deskriptiv statistikk for spørreundersøkelse om selvrapportert lederstil.

	Spørsmål 7.	Spørsmål 8.	Spørsmål 9.	Spørsmål 10.	Spørsmål 11.	Spørsmål 12.	Spørsmål 13.	Spørsmål 14.	Spørsmål 15.	Spørsmål 16.	Spørsmål 17.
Gjennomsnitt	7,29	8,57	6,14	8,86	9,14	6,00	2,43	8,86	7,00	4,71	5,86
Standardavvik	0,94	0,37	0,94	0,40	0,46	0,95	0,37	0,40	1,11	0,52	0,94
Median	8	9	6	9	10	4	2	9	8	5	5
Modus	9	9	9	9	10	4	2	9	8	5	4
Standardavvik	2,50	0,98	2,48	1,07	1,21	2,52	0,98	1,97	2,94	1,38	2,48
Varians	6,24	0,95	6,14	1,14	1,48	6,33	0,95	1,14	8,67	1,90	6,14
Rekkevidde (Range)	7	3	7	3	3	5	3	3	9	4	6
Minimum	2	7	2	7	7	4	1	7	1	3	3
Maksimum	9	10	9	10	10	9	4	10	10	7	9
<i>Spørsmål 7:</i> Mine ansatte gjennomfører arbeidsoppgavene på en selvstendig måte.			<i>Spørsmål 8:</i> Jeg har god tillit til mine ansatte.			<i>Spørsmål 9:</i> Jeg tar ofte beslutninger uten å involvere de ansatte.			<i>Spørsmål 10:</i> Jeg legger vekt på lydighet, lojalitet og at alle regler følges.		
<i>Spørsmål 11:</i> Jeg tar hensyn til de som jobber under meg, og legger vekt på å inkludere, skape gode relasjoner, og tar beslutninger basert på å involvere medarbeiderne først.			<i>Spørsmål 12:</i> Jeg tar selv beslutninger, og informerer deretter de under meg om mine beslutninger.			<i>Spørsmål 13:</i> Jeg forklarer sjeldent hvorfor de ansatte under meg skal gjøre de ulike oppgavene.			<i>Spørsmål 14:</i> Jeg inkluderer de under meg i beslutningsprosessen, og lytter til deres synspunkter og ideer.		
<i>Spørsmål 15:</i> Jeg setter i gang arbeidsoppgaver, organiserer gruppen, og bestemmer fremgangsmåte i arbeidet.			<i>Spørsmål 16:</i> De ansatte har selv ansvar for å trives på jobb.			<i>Spørsmål 17:</i> Jeg jobber for å involvere alle de ansatte i arbeidet, og venter med å treffe beslutninger til enighet for utførelse er oppnådd.					

Resultatene fra de kvalitative undersøkelsene viste at driftslederne mente de ansatte jobbet selvstendig og var selvgående i arbeidsdagen. Kun driftsleder ved lokalitet Tentant uttalte at de til tider kunne vært litt mer selvstendige. Dette ble bekreftet i den kvantitative analysen, der driftslederne sa seg enig (snitt 7,29) i at de ansatte gjennomfører arbeidsoppgavene på en selvstendig måte. Svarene variere, men det er kun én som er uenig i påstanden (range = 7, standardavvik = 2,5), der resten av informantene står relativt samlet (Tabell 3, spørsmål 7).

I de kvalitative undersøkelsene ble det av driftslederne presentert et bilde der de hadde tillit til arbeidsgruppen, noe de ansatte på de ulike lokalitetene uttalte at de også hadde til sin respektive driftsleder. Den kvantitative undersøkelsen støtter driftsledernes selvoppfattede tillitsforhold, da de i snitt er enig (8,57) i at de har tillit til sine ansatte. Her er variasjonen i svarene relativt liten (range = 3, standardavvik = 0,98) (Tabell 3, spørsmål 8).

De kvalitative undersøkelsene viste at driftslederne ved de tre lokalitetene generelt har stor grad av tillit til sine ansatte, og der de uttaler at de ikke er redd for å gi fra seg oppgaver til arbeidsgruppen. De ansatte på de ulike lokalitetene presenterer tillit til sine respektive driftsledere, men det trekkes samtidig frem gjennom intervju at de ikke føler tillit fra

driftsleder i like stor grad (T3, 2019). Den kvantitative undersøkelsen støtter de kvalitative funnene vedrørende driftsledernes selvoppfattede tillitsforhold, da de i snitt er enig (8,57) i at de har tillit til sine ansatte. Her er variasjonen i svarene relativt liten (range = 3, standardavvik = 0,98) (Tabell 3, spørsmål 8).

Driftslederne i den kvalitative undersøkelsen sier de inkluderer sine ansatte i avgjørelser som skal tas vedrørende drift og planlegging, der de naturlig nok tar enkelte beslutninger selv. Her uttaler driftsleder (A1, 2019) at avgjørelser som er små eller evt. veldig store involveres de ansatte nødvendigvis ikke i. Den kvantitative analysen viser her stor spredning i svarene og større uenighet vedrørende hvorvidt avgjørelser blir tatt uten å involvere de ansatte (Tabell 3, spørsmål 9). Gjennomsnittlig sier informantene at de er verken enig eller uenig (6,15).

Grunnet avvikende svar fra enkelte respondenter, som er svært uenig i påstanden, gir det en høy grad av variasjon (range=7, standardavvik= 2,48). Ser man dette i sammenheng med uttalelser fra driftsledere i den kvalitative innsamlingen bekreftes dette med den kvantitative analysen om at det er avgjørende hvilke avgjørelser som skal tas.

På spørsmål 10 i den kvantitative undersøkelsen ble det kartlagt i hvor stor grad informantene legger vekt på lydighet og lojalitet. Utvalget var relativt enig om at lydighet, lojalitet og regler er noe de legger vekt på, der informantene avga svar som plasserte dem på den øvre delen av skalaen (8,86) og enig med påstanden. De kvalitative funnene avdekket at bare en av de tre lokalitetene benyttet regler som verktøy for styring, mens de to resterende ikke benyttet dette like aktivt (A1, 2019; L1, 2019; L2, 2019). Spørreundersøkelsen viser til relativ lav variasjon blant informantenes besvarelser (range= 3, standardavvik=1,07) (Tabell 3, spørsmål 10), noe som gjør at dette ikke kan benyttes for å bekrefte atferd i de kvalitative funnene.

Funn i den kvalitative undersøkelsen viser at driftslederne ved alle de besøkte lokaliteter ønsker å inkludere de ansatte i prosesser rundt produksjonen, der det trekkes frem av enkelte at relasjonsbygging og et godt forhold til sine ansatte er en viktig del av deres måte å lede (A1 & L1, 2019). Disse presenterer videre at de ønsker å involvere de ansatte i avgjørelser som skal tas, der det trekkes frem at den kjennskapen de ansatte har til lokaliteten i enkelte tilfeller er større og bedre enn det driftsleder alene innehar (A1, 2019). De kvantitative analysene bekrefter dette, da utvalget gjennomsnittlig sier seg svært enig (9,14) i påstanden om at de tar hensyn til de under seg, og legger vekt på å inkludere, skape gode relasjoner og å involvere de ansatte (Tabell 3, spørsmål 11).

Påstanden i spørsmål 12 i spørreundersøkelsen er motsetningen til det som ble påstått i spørsmål 9, hvor det ble etterspurt om driftsleder tar avgjørelser uten å involvere de ansatte (Tabell 3, spørsmål 9). Som nevnt tidligere viste de kvalitative funnene at driftslederne på lokalitetene i denne innsamlingen at de involverer sine ansatte til en viss grad, noe analysen for den kvantitative undersøkelsen bekrefter. Informantene fra den kvantitative innsamlingen sier i gjennomsnitt seg verken enig eller uenig (6,0) til påstanden om at de tar avgjørelser selv, for så å deretter informere de ansatte (Tabell 3, spørsmål 12). Informantenes svar er her ganske sprikende, og gir stor variasjon i besvarelse (range= 5, standardavvik=2).

Funn i den kvalitative undersøkelsen viste at driftslederne sjeldent følte behovet for å forklare sine ansatte hvorfor de skulle gjøre ulike arbeidsoppgaver. Driftsleder ved lokalitet Tentant uttalte derimot at han ved enkelte operasjoner og arbeidsoppgaver følte forklaring av det de gjorde var viktig for arbeidsgruppens forståelse for verdien av tiltak og fremgangsmåte. De kvantitative analysene viser at informantene gjennomsnittlig er svært uenig (2,43) i at de sjeldent forklarer de ansatte hvorfor de skal gjøre arbeidsoppgaver, der utvalget svarer relativt likt (standardavvik= 0,98) (Tabell 3, spørsmål 13). Funnene i de kvantitative analysene kan med det brukes til å delvis bekrefte de kvalitative funnene.

Informantene i den kvantitative undersøkelsen sier seg enige (8,86) i påstanden om at de inkluderer sine ansatte i beslutningsprosessen, og er åpen for å høre på deres tanker og synspunkter (Tabell 3, spørsmål 14). Dette bekrefter funnene i den kvalitative innsamlingen, der alle driftslederne uttalte at de ønsket å involvere arbeidsgruppen og bruke dem som en ressurs i beslutningsprosesser. A1 (2019) sier at de ansattes synspunkter og erfaring i en beslutningsprosess er veldig viktig for å treffe de beste og mest optimale beslutningene. T2 (2019) sier at han ønsker å benytte de ansattes kompetanse for å luften sine egne forslag, og på den måten "spille ball" med dem for å verifisere at hans forslag er det mest optimale, og ikke minst gjennomførbart.

Den kvantitative undersøkelsen tok for seg informantenes syn på deres rolle i organiseringen av gruppen og deres innflytelse på fremgangsmåte i arbeid, der utvalget avga svar som gjennomsnittlig resulterte i enig (7,0). Disse resultatene er motstridende i forhold til de funnene som kom frem i den kvalitative undersøkelsen, der driftslederne uttalte at organisering og fremgangsmåte i arbeid hovedsakelig var opp til de ansatte. Samtidig

beskriver samtlige driftsledere i den kvalitative innsamlingen at de delegerer oppgaver gjennom ukeplan, der de ansatte gis visse ansvarsområder. Variasjonen i informantenes svar for nevnte påstand er høy (range=9, standardavvik= 2,94). Disse tvetydige verdiene og avvikende resultat bidrar til å gjøre denne påstanden (Tabell 3, spørsmål 15) uegnet for validering av de kvalitative funnene.

Informantene i den kvantitative undersøkelsen er gjennomsnittlig svært uenig (4,71) i påstanden om at det er de ansattes eget ansvar å trives på jobb, og sier med det at dette er til dels de som driftsleder som skal bidra til å legge forholdene til rette for dette. A1 (2019) sier i de kvalitative undersøkelsene at han jobber for en arbeidsgruppe som trives på jobb, og sier følgende om dette:

Jeg har stort fokus på at folk skal trives. Folkene skal gjøre grovarbeidet, og jeg har den filosofien om at hvis folk trives på jobb gjør de en bedre jobb, og da synes de det er artigere å være på jobb, og da er det lettere å lede dem (A1, 2019).

De andre driftslederne i den kvalitative undersøkelsen omtaler i samsvar med A1 trivsel som en viktig faktor for de ansatte på lokaliteten. Utvalget i den kvantitative undersøkelsen viser relativt stor variasjon i sine svar (standardavvik= 2,94), men deres sammenfattende holdning til påstanden (Tabell 3, spørsmål 16) gjør at de kvantitative resultatene kan bekrefte de kvalitative funnene.

Informantene i den kvalitative undersøkelsen rettet oppmerksomhet mot å beskrive hvordan de involverte de ansatte i arbeid, og hvordan de jobbet for at medlemmene av arbeidsgruppen skulle delta i avgjørelser. Driftslederne ved lokalitet Tentant og Linus presenterte det som at de konverserte med de ansatte de følte hadde kompetanse rettet mot den aktuelle beslutningen som skulle tas, og ikke nødvendigvis trakk hele arbeidsgruppen inn i dette. Resultatene i den kvantitative analysen viser et gjennomsnitt tilsvarende verken eller (5,86), noe som kan tolkes i retning av samme holdning informantene i de kvalitative undersøkelsene presenterer. Variasjonen i besvarelsene er sprikende (range= 6, standardavvik= 2,48), og resulterer i et tvetydig svar fra utvalget som en enhet (Tabell 3, spørsmål 17).

7.3 Driftsledernes styringsform

Bakgrunnen for den kvantitative innsamlingen er som nevnt tidligere å kunne verifisere hvorvidt de kvalitative funnene stemmer sett i et større perspektiv. Det gjorde de på de fleste av spørsmålene, som igjen gir grunnlag for påstanden presentert i slutten av kapittel 6, der det ble konkludert med at det er overvekt mot demokratisk, deltagende og omtankeorientert ledelse. Følgelig antyder dette til at den atferdsorienterte ledelsen som er indikert i de kvalitative funnene er gjeldende for selskapets lokaliteter i Nord-Norge.

Kapittel 8: Diskusjon

Masteroppgaven har hittil presentert resultater fra datainnsamlingen som ligger til grunn for denne studien, der man har blitt kjent med tre ulike matfisklokaliteter, samt en rekke andre driftsledere i selskapet. Funnene som er blitt avdekket gjennom observasjon, intervju og spørreundersøkelse er blitt analysert og fremstilt, og vil følgelig bli satt i sammenheng med det teoretiske rammeverket som er presentert i kapittel 3, for å forsøke å besvare problemstillingen som har ligget til grunn for hele prosjektet. Presentasjon av funn for de respektive forskningsspørsmålene vil beskrives stykkevis.

8.1 Driftsledere i oppdrettsnæringen og deres utøvende lederstil

Som en av de underordnede problemstillingene for denne studien lå spørsmålet om hvorvidt *driftsleders styringsform kan plasseres i et kontinuum fra ekstremt kontrollerende til ekstremt delegerende*. Med bakgrunn i de observasjoner, intervjuer og spørreundersøkelsene som er gjennomført er store deler av selskapets driftsledere for matfiskproduksjon blitt kartlagt. Dette har resultert i representative data for det gitte selskap, og gir da muligheten for å vurdere store deler av massen driftsledere. Det man da ser er at driftsleders styringsform er mulig å plassere i et kontinuum, men vil få en del variabler som gjør denne vurderingen kompleks. Driftsleders styringsform med hensyn til teori om lederstil og atferd viser at driftsleder ikke nødvendigvis vil være entydige mot konkrete former for ledelse, men vil kunne være tyngende mot en av sidene med trekk fra begge. Av de tre driftslederne som deltok i den kvalitative delen av undersøkelsen fikk man gjennom intervju og observasjon grunnlag til å anslå at en av de tre var mer kontrollerende enn de andre, hvor de to andre er mer fokusert mot delegerende ledelse. Majoriteten av funnene som peker driftslederne i denne retningen er fremstilt av de ansatte gjennom intervju, samt driftsledernes selvoppfattede ledelse.

De resultatene man sitter igjen med fra denne studien i henhold til nevnte forskningsspørsmål er funn som man kunne forvente ville avdekkes. Med grunnlag i forskningen som er gjort på lederstil med hensyn til atferdstrekk er det en tydelig konsensus blant flere at atferd er en funksjon av de situasjoner en leder befinner seg i (Martinsen, 2015a). For driftsledere vil dette innebære endringer i forhold til hva som gjøres på lokaliteten og den gitte situasjonen leder befinner seg i. Videre trekkes det frem at rollen som leder med hensyn til atferd er påvirket av de ansattes opptreden, som videre vil påvirkes av personlighetstrekk fra selve lederen (Martinsen, 2015a). Med andre ord vil man da få en variasjon i atferd, som gjennom de

parameterne som blir målt i denne studien vil kunne resultere i mangfoldig atferdstrekk i forhold til å plassere driftslederne under konkrete lederstiler. Denne konklusjonen må igjen vurderes fra to sider, da driftslederne i studiet er beskrevet og kartlagt på to grunnlag.

De driftslederne som har deltatt i prosjektet gjennom spørreundersøkelse har utelukkende blitt vurdert med grunnlag i deres selvoppfattede atferd. Samtidig vil de gjennom et digitalt spørreskjema ikke være tilsvarende påvirket av situasjoner i det øyeblikket de besvarer spørsmålene, som de kanskje ville vært om det var intervju eller observasjon. Dette vil derimot ikke medføre at de svarene man innhenter vil kategoriseres som ugyldige, men vil være offer for diskusjon når det skal settes i sammenheng med utvalget fra den kvalitative innsamlingen. De tre driftslederne som har deltatt i prosjektet gjennom intervju og observasjon er blitt vurdert fra de uttalelser de kommer med i intervju (som gir samme vurderingsgrunnlag som ved spørreundersøkelse), samtidig som de vurderes i henhold til de observasjoner og oppfatninger som de ansatte presenterer i sine intervju. Dette gir da et mer fullverdig bilde av hvordan driftsleder styrer, og gir større grunnlag for å kategorisere leder, samt plassere dem i et kontinuum.

8.2 Driftsleders styringsform og dens påvirkning på arbeid

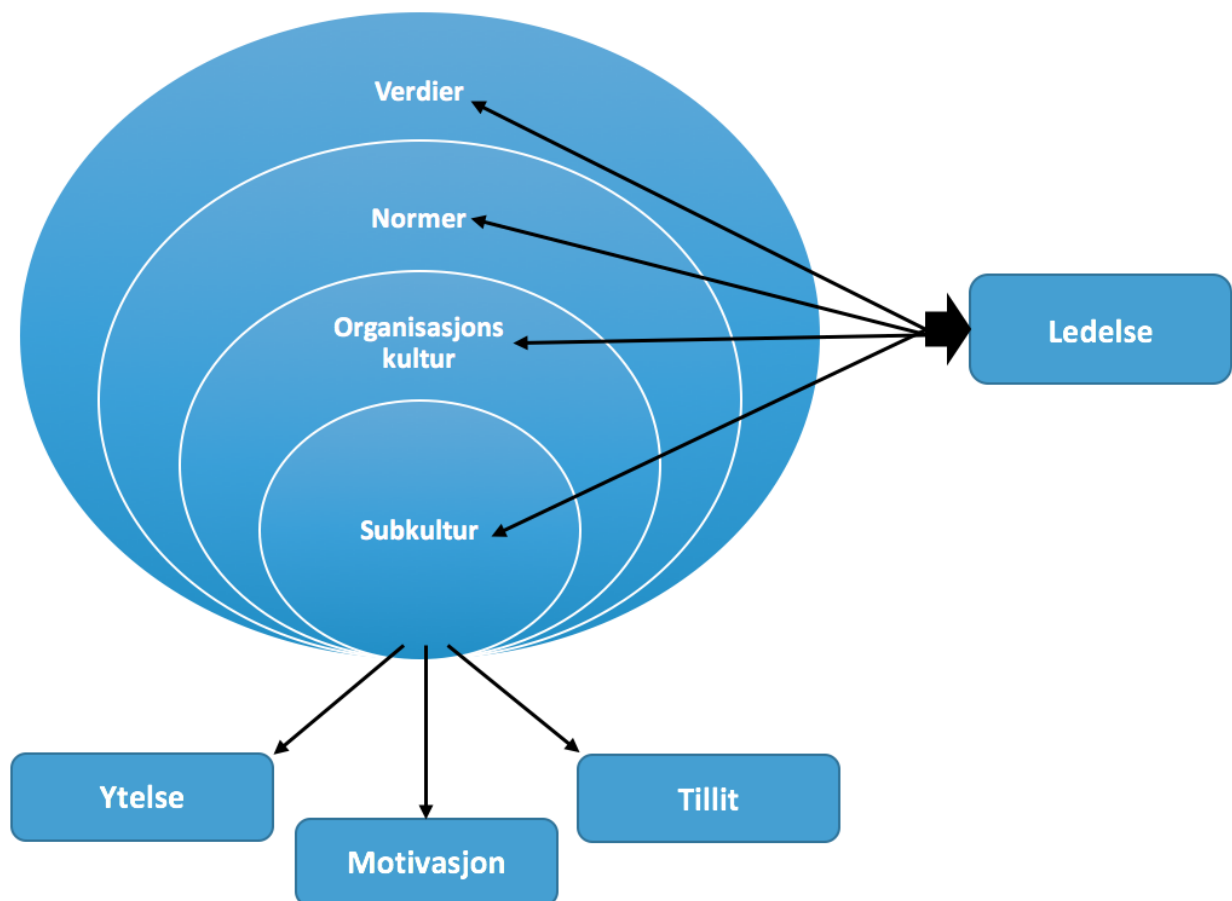
Som supplement til spørsmålet om hvorvidt lederstil for driftsleder kunne plasseres i et kontinuum ble det etablert et forskningsspørsmål som hadde til hensikt å etterspørre hvorvidt *driftsleders styringsform påvirker faktorer som arbeidsinnsats, selvstendighet, prosedyrer og rutiner*. Med grunnlag i de data som er blitt innhentet er det implikasjoner på at driftsleders styringsform har påvirkning på faktorene arbeidsinnsats, selvstendighet, prosedyrer og rutiner. Ut fra observasjon ved Tentant, hvor driftsleder ble identifisert som en noe kontrollerende leder med vanskeligheter for å gi slipp og vise tillit til sine ansatte, viste det seg at de ansattes holdninger og atferd knyttet til pauser og lunsj endret seg ved driftsleders fravær. Lengde på pauser utviklet seg til det lengre, noe lunsj også gjorde. At de ansatte endrer denne atferden når driftsleder ikke er til stede legger ikke de ansatte skjul på i intervju, og samtlige bekrefter at dette er tilfellet. Driftsleder Tentant fremsto som en leder som setter fokus på sikkerhet og på regler, og det observeres ikke brudd på sikkerhetsrutiner i observasjonsperioden. Hvorvidt dette er en konsekvens av undertegneds tilstedeværelse eller driftsleders fokus mot sikkerhet og regelverk kan diskuteres, men studiets funn antyder driftsleders holdninger og opptreden som årsak. Som underbyggelse for denne uttalelsen kan man trekke frem driftsleder ved lokaliteten Linus og de funn som kom frem der, hvor det ved gjentatte anledninger oppstår

klare brudd på sikkerhetsrutiner. Driftsleder Linus viser fravær av den holdning og fokus som driftsleder Tentant opererer med, da det ikke ble observert fokus mot sikkerhet og rutiner rundt dette i observasjonsperioden. Samtidig hvis man retter oppmerksomhet mot de funn som ble avdekket ved lokalitet Alium, hvor driftsleder ikke viser større fokus eller holdninger mot sikkerhet og rutiner enn driftsleder ved Linus, skaper dette tvil hvorvidt driftsleders påvirkningskraft er en faktor for de ansattes holdninger til rutiner og sikkerhetsutstyr. Basert på disse tvetydige resultatene man da sitter igjen med velger jeg å rette fokuset mot kulturelle faktorer, mer spesifikt subkulturer, for å forklare funnene denne studien har gjort.

Da fokuset mot driftsleders styringsform og dens påvirkning på arbeidsinnsats, selvstendighet, prosedyrer og rutiner ikke virker å kunne gi entydige svar er det rimelig å anta at svaret ikke er så sort-hvitt som at leder er den eneste avgjørende faktoren. Som beskrevet i kapittel 3 vil en gruppe mennesker som samhandler over tid, deler felles erfaringer og felles personlige karakteristika kunne etablere kulturelle sub-enheter innenfor rammene av organisasjonskulturen til selskapet. Hvorvidt de ansatte på lokalitetene deler felles personlige karakteristika skal ikke denne studien gjøre noen konklusjoner rundt, men at de ansatte på Tentant, Alium og Linus samhandler og deler erfaringer i hverdagen hersker det liten tvil om. Som en konsekvens av dette kan man si at de ulike lokalitetene etablerer subkulturer som er unik på sitt vis for den gitte lokalitet, hvor de ansatte utvikler felles sett av normer og verdier som videre er styrende for deres atferd og handlinger i hverdagen. Endringen av de ansattes atferd sett i sammenheng med forskningen til Lysgaard (2001) tyder på at gruppen vegrer seg mot overordnede ”umettelige krav”. Det etableres et kollektiv med grunnlag i normer for akseptabel atferd ved driftsleders fravær, som kommer frem og gjenkjennes gjennom løsere arbeidsforhold med tanke på lengre pauser, avvikende bruk av sikkerhetsutstyr, og senere start av arbeidsdag. Lokalitet Alium vil her skille seg noe ut, da de har en driftsleder som fremstår som en veldig integrert og deltagende del av arbeidsgruppen. Hans posisjon i forhold til sine ansatte gjør at man kan si at han har en direkte påvirkning på den subkulturen som er ved Alium, og han vil da være bidragsyter for å etablere normer og verdier for gruppen. På denne måten vil driftsleder her kunne påvirke de holdninger som gruppen opererer med, samt kunne påvirke deres atferd og styre den til en viss grad på tross av sitt fravær. Dette gjør at man gjennom observasjon ikke vil kunne spore endring i de ansattes atferd når driftsleder ikke er tilstede, da han har vært med å forme normer og verdier for arbeidsgruppen. Ser man med det samme perspektivet på driftsleder Tentant vil ikke han ha tilsvarende påvirkning på subkulturen på lokaliteten, og da heller ikke ha samme effekt på de ansattes utvikling og

etablering av normer og verdier. Driftsleder er delaktig i arbeidet, setter seg ikke over de ansatte, men han er ikke like integrert i arbeidsgruppen slik driftsleder Alium fremstilles. Dette gjør at driftsleder Tentant ikke har samme forutsetningene for å påvirke de ansattes holdninger, og hans kontroll over arbeidsgruppen i sitt fravær blir med det begrenset. Det samme vil gjelde for driftsleder Linus.

Normer og verdier forklares i kapittel 3 som grunnlaget for den organisasjonskulturen som etableres i selskaper og organisasjoner, og da som nevnt i forrige avsnitt også for subkulturer under den overliggende organisasjonskulturen. Gjennom de funnene som er gjort i denne studien har undertegnede konstruert en struktur for hvordan dette fenomenet kan beskrives og forstås, og presenteres gjennom følgende modellen (Figur 6).



Figur 6: Egenutviklet modell for leders innvirkning på verdier, normer, organisasjonskultur og subkultur, og følgelig dens innvirkning på ytelse, motivasjon og tillit.

Gjennom funnene som er gjort i studien er det blitt avdekket at de subkulturelle effektene kan være vel så stor årsak til atferd og holdninger blant de ansatte som driftsleders styringsform. Ved å benytte modellen vil det forklares hvorfor. Grunnlaget for organisasjon- og subkultur i bedrifter kommer fra de ansatte, og sammensetningen av de ansatte vil da være byggesteinene

for hvordan denne unike kulturen formes. De ansattes verdier vil følgelig være grunnlaget for de normene som gruppen i fellesskap etablerer, og man vil da etablere en organisasjonskultur eller subkultur som er styrende for deres handlinger i hverdagen, og i dette tilfellet i arbeidsdagen. Leders påvirkningskraft for holdninger og atferd blant de ansatte vil være moderat sett fra et kulturelt perspektiv, men vil kunne ”infiltreres” og på denne måten påvirkes og styres. Anvender man modellen opp mot de observasjoner og funn som ble avdekket i denne studien vil man som presentert tidligere se en driftsleder (Alium) som gjør akkurat dette. Hans deltagelse blant de ansatte og fokus på å være en integrert del av gruppen har gitt han muligheten til å påvirke den operasjonelle subkulturen som er på lokaliteten, og på denne måten bearbeide normene til gruppen med sine egne verdier og holdninger. Denne posisjonen som han etablerer i subkulturen gir han mulighet til å påvirke de ansattes motivasjon, øke tilliten mellom seg og de ansatte, samt stimulere til økt ytelse, for å nevne noen faktorer.

Det denne modellen viser, og det studiets funn antyder, er at verdier, normer, organisasjonskultur og subkultur gjensidig påvirkes av ledelse, som følgelig gjennom den subkulturen som er på arbeidsplassen vil ha direkte innvirkning på ytelse, motivasjon og tillit.

8.3 Lederskaps påvirkning på kultur

Lederskaps betydning for organisasjonen og dens resultater og suksess er som nevnt i kapittel 3 en diskusjon som per nå ikke er avgjort. Så kan man avgjøre om ledelse har en betydning? *Er driftsleder nødvendig for at en matfisklokalitet skal lykkes over tid?* Bass (2015) påstår at alle sosiale og politiske bevegelser krever at leder setter i gang prosessene. Videre refererer Bass til Tucker, som sier at *”lederskap er ensbetydende med handling... En lederløs bevegelse er naturligvis helt uaktuell”* (Tucker, sitert i Bass 2015, s. 28). Med disse uttalelsene i tankene kan man reflektere rundt hvilken faktisk påvirkning en leder har på organisasjonen, og den kulturen som følger med. Lederen er den som skal sette agendaen for hvordan organisasjonen skal operere og utvikle seg i nåtid, og i tiden fremover. Så i hvilken retning kan det tenkes at organisasjonen trekker om det er et fravær av ledelse i hierarkiet? I en rapport fra Mississippi Cooperativ Extension kom det frem at de ansatte *”følte mindre arbeidsstress når lederne strukturerte arbeidet som skulle utføres, og når de viste omsorg for de ansattes behov”* (Graham, presentert i Bass 2015, s. 30). Katzell kunne vise til en analyse av leders direkte og indirekte innflytelse på de ansatte, som viste at på tross av at direkte innflytelse hadde moderat påvirkning på de ansatte, hadde derimot indirekte innflytelse stor påvirkning. Det ble

meldt om en økt moral gjennom belønninger, belønninger knyttet til ytelse, og likestilling av de ansatte, noe som videre førte til at de ansattes generelle ytelse på jobb økte deretter (Katzell, presentert i Bass 2015, s. 31). Katzells analyser sett i sammenheng med de funn som avdekkes i denne studien viser at de ansatte påvirkes av en driftsleder som stiller seg på nivå med dem, og at dette virker motiverende og givende for tillitsforholdet mellom arbeidsgruppen og leder. Ser man dette videre opp mot studiene presentert i kapittel 3 av Salamon & Robinson (2008), indikerer dette at driftsleder vil kunne påvirke lokalitetens resultat gjennom å fokusere på tillit.

Ser man videre på analysene, rapportene og undersøkelsene som presenteres ovenfor i sammenheng med det som en organisasjonskultur består av og styres av, vil man kunne helle mot den slutningen at en leders påvirkning på kultur, og følgelig resultat, er verdt å legge merke til og ta hensyn til. En leder som gjennom sine ansatte klarer å kanalisere motivasjon, ytelse og vilje til å jobbe for organisasjonens beste, er en ressurs man ikke kan undervurdere. Retningen de ansatte trekker i arbeidsdagen, og kulturen de utvikler, vil i stor grad kunne påvirkes av den leder de er underlagt. Leder vil her fungere som en gallionsfigur som viser vei, og ut i fra de prioriteringene og avgjørelsene han tar vil det få følger for hvordan de ansatte opptrer i organisasjonen.

For en matfisklokalitet vil det være snakk om en mellomleder som igjen er underlagt styring fra neste nivå av hierarkiet i organisasjonen, men vil ikke gjøre vurderingene som nevnes ovenfor mindre aktuelle. For de ansatte på en matfisklokalitet vil det være driftsleder som er deres holdepunkt og styrende leder, og dermed være deres gallionsfigur i hverdagen. Dette kommer tydelig frem i de undersøkelsene som er gjort i denne studien. Driftsledere som fokuserer på sikkerhet og rutiner får en arbeidsgruppe med tilsvarende fokus, driftsledere med fokus på å utvikle sine ansatte og jobbe for selvstendighet får selvgående ansatte, og driftsledere som viser tillit og fokus på trivsel får en arbeidsgruppe som tar kontroll og påvirkes ikke av dens fravær. Funn som dette underbygger driftslederens verdi, og bidrar til å skape forståelse for den viktige rollen som en driftsleder har for kulturen på en matfisklokalitet.

8.4 I hvilken retning går driftslederrollen?

Jfr. intervjuer, generelle samtaler og andre studier beskrives driftslederrollen som noe som fases mer og mer inn i det administrative. En driftsleder for 10-15 år siden var en like stor del

av arbeidsgruppen som de ansatte, og tilbrakte store deler av arbeidsdagen ute på merd og i arbeid (Informant 3, 2019). Nå ser vi at driftsleder i større grad er tvunget til å bruke tiden sin til administrative arbeidsoppgaver på pc eller i møtevirksomhet. Så hvordan påvirker dette driftsledernes forhold til sine ansatte? Gjennom de funnene som er gjort i denne studien er det tydelig at en deltagende og omgivelsesfokusert driftsleder i større grad oppnår kontroll og styring. Driftsleders mangel på tilstedeværelse kan da tenkes å medføre at han mister sin funksjon som gallionsfigur, og med det mister kontroll over hvilken retning de ansattes utvikling følgelig tar.

Hvordan rollen som driftsleder vil utvikle seg i fremtiden er usikkert, men med tanke på den utviklingen som rollen har hatt de siste årene kan det tenkes at en driftsleder vil fases enda mer bort fra merdkanten. Uttalelser fra informant antyder derimot en annen retning enn presentert ovenfor, hvor han spår at driftslederne i årene fremover vil være mer på havet enn de er nå, og være mer i direkte kontakt med produksjonen. Denne utviklingen begrunnes i at aktørene etter hans skjønn virker å ville fokusere mer på å fase administrative oppgaver over til selskapenes administrasjon (Informant 2, 2018).

Kapittel 9: Konklusjon

Mens vi samlet inn det materialet denne undersøkelsen bygger på, spurte folk i bedriftene: "Nå- finner dere ut noe?". Vi hadde hele tiden en begeistret følelse av å holde på med noe usedvanlig interessant. Men om vi fant noe? Vi fant ikke ut noe galt. Men det er fordi vi ikke oppfatter ting som gale eller riktige.... Heller ikke fant vi noe sensasjonelt. Det er fordi vi i bunn og grunn interesserer oss for det dagligdagse. Hvis vi fant noe, var det altså det dagligdagse- det alle visste på forhånd (Lysgaard, 2001, s. 69).

Slik starter Sverre Lysgaard sitt første kapittel i boken *Arbeiderkollektivet (2001)*, en skildring undertegnede kjenner seg godt igjen i. Gjennom hele prosjektet har man fått spørsmålet "ja finner du ut noe?". Svaret er jo "ja", men man finner ikke noe galt eller noe nytt. Det som studeres er hverdagen til ansatte og driftsledere i havbruksnæringen, og det er ikke noe nytt eller banebrytende man ser i deres hverdag. Summen av det man observerer, blir fortalt, og tilegner seg av informasjon, er det som er interessant.

Denne oppgaven har vist at driftsleders styringsform har påvirkning på arbeidskulturen på en matfisklokalitet, som var oppgavens overordnede problemstilling. Studiets gang var å kartlegge hvorvidt driftsleders styringsform kunne kategoriseres i et kontinuum, noe som viste seg var mulig gjennom å studere driftsleders atferdstrekk. Videre ønsket man å da følgelig å kartlegge hvorvidt driftsleders styringsform påvirket en rekke faktorer ved arbeidskulturen til de ansatte på en lokalitet. Studiets funn viste at de faktorene som ble vektlagt i innsamlingen var veldig representative for hvordan kulturen på en matfisklokalitet kan defineres, og følgelig mulig å sette i sammenheng med driftsleder. Gjennom vurdering av driftsleders atferdstrekk som kategorisering i forhold til styringsform, var det mulig å anslå hvorvidt arbeidskulturen påvirkes deretter. Funnt antyder en korrelasjon mellom driftsleder med kontrollerende styringsform, og ansattes endring i atferd ved driftsleders fravær. Delegerende ledelse virker å resultere i selvstendige arbeidsgrupper som tar større ansvar og er mer selvgående, hvor man også ser at deltagende ledelse styrker forholdet mellom leder og de ansatte. Siste forskningsspørsmål var hvorvidt driftsleder er nødvendig for at en matfisklokalitet skal lykkes over tid. Gjennom å kombinere funnene fra innsamlingene og forskning presentert ved dokumentanalyse er konklusjonen at driftsleder er en nødvendighet for matfisklokaliteter, og

følgelig en nødvendighet for at lokaliteten skal lykkes over tid. Videre analyse av innsamlet data resulterte i spennende funn i forhold til subkultur, og den potensielle påvirkning driftsleder kan ha på dette fenomenet. Som presentert i kapittel 8 kommer det frem gjennom analyse at driftsleder som i større grad er integrert og deltagende i arbeidsgruppens hverdag gjennom denne posisjonen kan tilegne seg innflytelse over enhetens normer.

Resultatene og funnene som fremkommer i forhold til arbeidsgruppens atferd vil ikke kunne benyttes for å generalisere lokaliteten. Grunnen til dette er at samtlige lokaliteter som har deltatt i denne studien opererer med skiftordninger, som vil si at bare 50% av lokalitetens arbeidere er kartlagt. Med grunnlag i de observasjonene som er gjort vedrørende etablering av subkulturer, kan man anta at det med stor sannsynlighet er en helt egen subkultur som er styrende på det motsatte skift. Dette igjen tydeliggjør i større grad viktigheten og kontrollen driftsleder kan tilegne seg ved å være en integrert del av subkulturen, og engasjere seg i større grad med de ansatte og det miljøet de etablerer. Ser man dette i sammenheng med uttalelsen som presenteres i slutten av kapittel 8, virker forholdene å bli lagt mer til rette for at driftsleder kan infiltrere subkulturene på de respektive anleggene. Kanskje er det dette som er fremtidens driftsledere? En driftsleder som i praksis er en fullverdig del av arbeidsgruppen, et medlem av arbeiderkollektivet, og direkte påvirker for subkulturens unike trekk. Vil endringen som er blitt skissert de siste årene fortsette, hvor driftsleder distanseres mer og mer fra fysisk tilstedeværelse gjennom å styre drift over pc og telefon? Vil driftsledere måtte være ingeniør for å operere havfarmer ute i det åpne hav, fiskehelsebiolog for å kontrollere og sikre fiskevelferd, eller jurist for å håndtere de strenge reguleringene og lovverkene? Det vi vet er at næringen er i stadig endring, og teknologiske innovasjoner er i sterkt fokus både blant næringsaktører og regjering. Følgelig vil også driftsleder endre seg, enten det vil være med tanke på nyvinninger gjennom oppdrett ute i det åpne hav, tradisjonell matfiskproduksjon i fjordene våre, eller ved andre nyskapende produksjonsmåter. Vi kan dermed med ganske stor sikkerhet si at den rollen driftsleder har vil være sentral, viktig, og vil endres de neste 10-20 årene.

Med tanke på svakhetene med denne studien som er presentert, vil jeg for videre forskning oppfordrer andre til å kartlegge samtlige ansatte og skift, da dette vil kunne gi et mer helhetlig inntrykk av lokaliteten. I tillegg til anbefalinger nevnt ovenfor tror jeg studiens funn i stor grad kan benyttes videre for å studere ulikheter mellom selskaper. På tross av at det gjennom denne studien konkluderes med at funnene kan generaliseres på tvers av selskaper, er dette

noe som ville vært interessant å bekrefte gjennom ytterligere forskning. For det er ikke tvil om at rollen som driftsleder er spesiell, og det er ikke tvil om at tematikken som diskuteres i denne studien er høyst aktuell med tanke på den fremtiden som næringen er spådd.

Optimalisering av rollen som driftsleder vil kunne være neste steg i å øke effektiviteten for havbruksnæringen, en nøkkel for å oppnå de målene som er satt for 2050, og videre stimulere mot å bli verdens fremste sjømatnasjon.

Referanseliste

- Akvakulturdriftsforskriften. (2008). Forskrift om drift av akvakulturanlegg (FOR-2019-01-17-27). Hentet fra <https://lovdata.no/dokument/SF/forskrift/2008-06-17-822>
- Akvakulturloven. (2005). Lov om akvakultur (LOV-2015-06-19-65). Hentet fra <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-79>
- Almås, K. A. & Ratvik, I. (2017). *Sjøkart mot 2050* (OC2017 A-092). Hentet fra <https://www.sintef.no/contentassets/b26c5aed53be4385b4ab770c24761a95/sjokart--endelig-versjon-7.april-2017.pdf>
- Axelsson, J., Karlsson, J. C. & Skorstad, E. J. (2016). Arbeiderkollektivet i dag - replikasjon og teoretisk utvikling. *Tidsskrift for samfunnsforskning*, 2016 (Volum 57), 105-134. Hentet fra https://www.idunn.no/tfs/2016/02/arbeiderkollektivet_i_dag_-_replikasjon_og_teoretisk_utvikl
- Bang, H. (2013). Organisasjonskultur: en begrepsavklaring. *Tidsskrift for norsk psykologforening*, 50(4), 326-336. URL: https://www.researchgate.net/profile/Henning_Bang/publication/258009391_Organisasjonskultur_-_en_begrepsavklaring/links/0deec5269559aa310e000000.pdf
- Bass, B. M. (2015). Ledereskap. I Martinsen, Ø. L. (Red.), *Perspektiver på ledelse* (s. 221-262). Oslo: Gyldendal Akademisk
- Bass, B. M., & Bass, R. (2008). *Bass handbook of leadership: Theory, research, and applications*. New York: The Free Press
- Berge, A. (2019, 24. Januar). *Tilfreds med lavt relativt svinn etter at «bare» 15.805 laks rømte fra SalMars havmerd*. Hentet fra <https://ilaks.no/tilfreds-med-lavt-relativt-svinn-etter-at-bare-15-805-romte-fra-salmars-havmerd/>
- Bryman, A. & Bell, E. (2015). *Business Research Methods* (4. Utgave). Oxford, UK: Oxford University Press
- Fiskeridirektoratet. (2019a, 22. Mars). Oversikt over søknader om utviklingstillatelser. Hentet fra <https://www.fiskeridir.no/Akvakultur/Tildeling-og-tillatelser/Saertillatelser/Utviklingstillatelser/Soekere-antall-og-biomasse>
- Fiskeridirektoratet. (2019b, 31. Januar). Laks, regnbueørret og ørret. Hentet fra <https://www.fiskeridir.no/content/download/7613/95478/version/30/file/sta-laks-mat-02-lokaliteter.xlsx>

- Fiskeridirektoratet. (2018a, 25. Oktober). Laks, regnbueørret og ørret. Hentet fra <https://www.fiskeridir.no/content/download/7616/95493/version/36/file/sta-laks-mat-04-sysselsetting.xlsx>
- Fiskeridirektoratet. (2018b, 14. August). Utviklingstillatelser. Hentet fra <https://www.fiskeridir.no/Akvakultur/Tildeling-og-tillatelser/Saertillatelser/Utviklingstillatelser>
- Fiskeridirektoratet. (2017a, 25. August). Grønne tillatelser. Hentet fra <https://www.fiskeridir.no/Akvakultur/Tildeling-og-tillatelser/Kommersielle-tillatelser/Laks-oerret-og-regnbueoerret/Groenne-tillatelser>
- Fiskeridirektoratet. (2017b, 24. April). Tildelingsprosessen. Hentet fra <https://www.fiskeridir.no/Akvakultur/Tildeling-og-tillatelser/Tildelingsprosessen>
- Hersoug, B. (2014). Laksoppdrett blir industri. *Over den leiken ville han rå* – Norsk Havbruksnærings historie. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Hope, O. (2009). *Essays on middle management responses to change initiatives* (Doktoravhandling, Universitetet i Bergen). Hentet fra <https://openaccess.nhh.no/nhh-xmlui/bitstream/handle/11250/164350/hope.ole%202010.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Hovland, E. (2014a). Østenfor sol og vestenfor måne. *Over den leiken ville han rå* – Norsk Havbruksnærings historie. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Hovland, E. (2014b). Havbruksnæringen i krise 1989-1991. *Over den leiken ville han rå* – Norsk Havbruksnærings historie. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen: Fagbokforlaget
- Johannessen, A., Tufte, P. A. & Kristoffersen, L. (2004). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (2. Utgave). Oslo: Abstrakt forlag
- Johnsen, G. & Lindal, M. (2006). *Laksefeber- Nordnorsk oppdrett gjennom 35 år*. Stamsund: Orkana
- Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (2015). *Psykologi I organisasjon og ledelse* (5. Utgave). Bergen: Fagbokforlaget
- Kolle, N. (2014a). Gjennombruddet. *Over den leiken ville han rå* – Norsk Havbruksnærings historie. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Kolle, N. (2014b). En næring for distriktene. *Over den leiken ville han rå* – Norsk Havbruksnærings historie. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

- Kolle, N. (2014c). ”De årene det var så bratt”. *Over den leiken ville han rå – Norsk Havbruksnærings historie*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS
- Lawshe, C. H. & Nagle, B. F. (1953). Productivity and Attitude Toward Supervisor. *Journal of Applied Psychology*, Vol 37(3), 159-162. URL: <http://psycnet.apa.org/record/1954-03381-001>
- Lerøy Seafood Group ASA. (2019). *Q4 2018 rapport*. Hentet fra <https://www.leroyseafood.com/globalassets/02-documents/rappporter/kvartalsrappporter/q4-2018-rapport.pdf>
- Lysgaard, S. (2001). *Arbeiderkollektivet* (3. Utgave). Oslo: Universitetsforlaget.
- Martinsen, Ø. L. (2015a). Lederstil. I Martinsen, Ø. L. (Red.), *Perspektiver på ledelse* (s. 124-151). Oslo: Gyldendal Akademisk
- Martinsen, Ø. L. (2015b). Ledelse og kompetansestyling. I Martinsen, Ø. L. (Red.), *Perspektiver på ledelse* (s. 221-262). Oslo: Gyldendal Akademisk
- Meld. St. 16 (2014-2015). Forutsigbar- og miljømessig bærekraftig vekst i norsk lakse- og ørretoppdrett. Nærings- og fiskeridepartementet.
- Meld. St. 22 (2012-2013). Verdens fremste sjømatnasjon. Fiskeri- og kystdepartementet.
- Mowi ASA. (2019). *Q4 2018 presentation*. Hentet fra <http://hugin.info/209/R/2234685/879436.pdf>
- Møller, D. & Haaland, A. (2014a). Pionertid ca. 1945-1973. *Over den leiken ville han rå – Norsk Havbruksnærings historie*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Møller, D. & Haaland, A. (2014b). Selvhjelp og statsstøtte. *Over den leiken ville han rå – Norsk Havbruksnærings historie*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Northouse, P. G. (2013). *Leadership- Theory and Practice, Sixth Edition*. California: Saga Publication
- Richardsen, R., Myhre, M. S., Berg, H. B. & Grindvoll, L. T. (2018). *Nasjonal betydning av sjømatnæringen* (2018:00627). Hentet fra https://www.sintef.no/contentassets/d727158330ac4d00a00c77783b89acf2/nasjonal-verdiskapning_2018_endelig_100818.pdf
- Salamon, S. D. & Robinson, S. L. (2008). Trust That Binds: The Impact of Collective Felt Trust on Organizational Performance. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 93 (3), 593– 601. DOI: 10.1037/0021-9010.93.3.593
- SalMar ASA. (2019). Kvartalsrapport- Fjerde kvartal. Hentet fra <http://hugin.info/138695/R/2234949/879655.pdf>

- Sjømatrådet. (2019, 7. Januar). Sjømateksport for 99 milliarder i 2018. Hentet fra <https://seafood.no/aktuelt/nyheter/sjomateksport-for-99-milliarder-i-2018/>
- Skirstad, I. & Stabforsmo, A. M. (2017). Mellom barken og veden?: En studie av driftslederrollens betydning for personsikkerhet i oppdrettsnæringen (Masteroppgave, NTNU). Hentet fra <https://ntnuopen.ntnu.no/ntnu-xmlui/handle/11250/2469581>
- SSB. (2018, 25. Oktober). Akvakultur - årlig, foreløpige tall. Hentet fra <https://www.ssb.no/jord-skog-jakt-og-fiskeri/statistikker/fiskeoppdrett/aar>
- SSB. (2017, 13. Februar). Frå attåttnæring til milliardindustri. Hentet fra <https://www.ssb.no/jord-skog-jakt-og-fiskeri/artikler-og-publikasjoner/fracattatnaering-til-milliardindustri>
- SSB. (1971, 1. Januar). Variabeldefinisjon- Matfisk. Hentet fra <https://www.ssb.no/a/metadata/conceptvariable/vardok/2373/nb>
- Strand, T. (2007). *Ledelse, organisasjon og kultur* (2. Utgave). Bergen: Fagbokforlaget
- Sønvisen, S. A. (2013). *Coastal Communities and Employment Systems: Networks and communities in change* (Doktoravhandling). Faculty of Biosciences, Fisheries and Economics, Tromsø.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations* (Eighth Edition). Edinburgh: Pearson Education Limited

Referanseliste, informanter

- Informant 1 Tentant, 2019
- Informant 2 Tentant, 2019
- Informant 3 Tentant, 2019
- Informant 4 Tentant, 2019
- Informant 5 Tentant, 2019
- Informant 1 Alium, 2019
- Informant 2 Alium, 2019
- Informant 3 Alium, 2019
- Informant 1 Linus, 2019
- Informant 2 Linus, 2019
- Informant 3 Linus, 2019
- Informant 4 Linus, 2019
- Informant 1, 2018- Driftsledere matfisk
- Informant 2, 2018- Driftsledere matfisk

- Informant 3, 2019- Tidligere driftsleder matfisk
- Informant 4, 2019- Driftsledere matfisk
- Informant 5, 2019- Pilot spørreundersøkelse

Vedlegg 1: Intervjuguide driftsledere

1. *Hvordan påvirker driftsleders styringsform arbeidskulturen på de enkelte lokaliteter?*
 - a. *I hvilken grad kan driftsleders styringsform plasseres i et kontinuum fra ekstremt kontrollerende til ekstremt delegerende?*
 - b. *Hvordan påvirker driftsleders styringsform faktorer som arbeidsinnsats, selvstendighet, prosedyrer og rutiner*
 - c. *Er driftsleder nødvendig for at en matfisklokalitet skal lykkes over tid?*

Introduksjon av prosjektet: Intervjuet vil omhandle hvordan du som driftslederen ser på deg selv i forhold til ditt ansvar og styringsform (eller ledelsesform). Videre ønsker vi å kartlegge hvordan din opplevelse av det å være driftsleder er. Dette ønsker vi å sette i sammenheng med hvordan arbeidskulturen på lokaliteten er, og med de resultatene som kommer frem gjennom intervju, observasjon og spørreundersøkelser sammenligne med to andre lokaliteter for å lokalisere mønster og gjentakelser.

Anonymitet: Din identitet vil forbli anonymisert gjennom hele oppgaven og innsamlingen. Dette gjelder også hvilken lokalitet du jobber på, så det vil ikke være mulig for ledelse å spore dine uttalelser eller tilbakemeldinger i dette intervjuet. Videre er det også verdt å nevne at selskapets navn ikke vil bli omtalt i oppgaven. Oppgavens hensikt er ikke å sette fokus på den enkelte driftsleder eller dens lokalitet. Gjennom å besøke flere lokaliteter og samle inn ulike data ønsker vi å generalisere på et mer overordnet nivå.

Båndopptakelse: Intervjuet vil bli tatt opp på bånd og transkribert. Selve opptaket vil ikke bli publisert offentlig, og slettes umiddelbart etter transkribering.

Tid: Intervjuet er anslått å vare i ca. 30 minutter +/-, men vil kunne variere.

Kategori	Spørsmål
<i>Introduksjon, bakgrunns-info om den enkelte driftsleder:</i>	<ul style="list-style-type: none">● Løs samtale● Forklare mer om prosjektet● Innlede mot grunnleggende spørsmål:<ul style="list-style-type: none">○ Hvor gammel er du○ Hvilken utdanning/kompetanse har du○ Hvor lenge har du jobbet på lokaliteten○ Har du jobbet på flere anlegg/lokaliteter i selskapet○ Har du jobbet i andre selskap enn selskapet
<i>Her ønsker jeg å hente info om hvordan driftsleder selv føler han er på jobb og som leder</i>	<ul style="list-style-type: none">● Hvilke oppgaver ligger i din stillingsinstruks?● Hvor mye tid forventes det at du bruker ute på anlegg (jfr. stillingsinstruks)?● Hvor mye tid bruker du faktisk på anlegget● Hvor mye tid bruker du faktisk på merd● Hvordan vil du selv kategorisere din lederstil/styringsform:<ul style="list-style-type: none">○ Jeg er flink til å delegerer ansvar og oppgaver (osv) til de ansatte:<ul style="list-style-type: none">▪ Ranger fra 1-10, der 1 er «Delegerer svært sjelden» og 10 er «Delegerer svært ofte».▪ Har du konkrete eksempler på dette?

	<ul style="list-style-type: none"> ○ Vil du si du har god kontroll på det som foregår ute på anlegget <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ranger fra 1-10, der 1 er «absolutt ikke kontroll» og 10 er «ekstremt god kontroll». ▪ Hvordan kontrollerer du
<i>Driftslederes oppfattelse av jobben og arbeidsforhold</i>	<ul style="list-style-type: none"> ● Hvordan trives du i jobben <ul style="list-style-type: none"> ○ Arbeidsmengde ● Føler du at dere er tilstrekkelig bemannet for å takle arbeidsoppgavene ● Forskjeller på vanlig drift og store operasjoner/travle perioder mtp. bemanning? <ul style="list-style-type: none"> ○ Antall ansatte ● Føler du utstyrsnivået er tilfredsstillende ● Er du involvert når nytt utstyr skal kjøpes inn? ● Føler du at du har ledelsens tillit?
<i>Generelt om kulturen på arbeidsplass:</i>	<ul style="list-style-type: none"> ● Hvordan oppfatter du arbeidskulturen på arbeidsplassen i forhold til ytelse, prioriteringer og tidsbruk <ul style="list-style-type: none"> ○ Hvis personen har jobbet på flere anlegg i selskapet: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Hvordan føler du arbeidskulturen er på dette anlegget sammenlignet med andre lokaliteter du har vært på ○ Hvis personen har jobbet i andre selskap enn selskapet <ul style="list-style-type: none"> ▪ Hvordan føler du arbeidskulturen er i selskapet sammenlignet med dine tidligere arbeidsgivere ○ Anlegget du jobber på i dag ● Når starter dere arbeidsdagen ● Når avslutter dere arbeidsdagen ● Når faktisk starter de ansatte arbeidsdagen, og når faktisk avslutter de arbeidsdagen ● Hvor mange pauser vil du anslå at dere har i snitt per arbeidsdag
<i>Her ønsker jeg å kartlegge driftslederens forhold til sine ansatte</i>	<ul style="list-style-type: none"> ● Ser du områder hvor de ansatte kunne hatt bruk for mer opplæring? ● Hvordan ser du på de ansattes evne til å gjennomføre arbeidsoppgaver på en selvstendig måte ● Føler/tror du arbeidsinnsatsen i gruppen endres når du ikke er til stede <ul style="list-style-type: none"> ○ Enten det gjelder helg eller om du har dratt hjem for dagen. Evt. sitter på landbase ● Hvor trygg føler du deg på at arbeidsoppgavene blir gjort på en god måte når du ikke er til stede på anlegget ● Hvordan vil du vurdere/kategorisere tillitsforholdet til sine ansatte

	<ul style="list-style-type: none"> ○ Bra, dårlig
<i>Rutiner og sikkerhetsprosedyrer:</i>	<ul style="list-style-type: none"> ● Hvor nøye er dere på å benytte sikkerhetsutstyr? <ul style="list-style-type: none"> ○ Føler du de ansatte er i tilfredsstillende grad bevist på bruk av sikkerhetsutstyr ○ Hva skjer hvis ansatte ikke bruker påbudt utstyr? ○ Hva skjer hvis de ansatte ikke følger andre påbudte instruksjoner ● Hvor nøye er dere på å skrive avvik på hendelser <ul style="list-style-type: none"> ○ Føler du de ansatte er i tilfredsstillende grad fører avvik ● Føler du det er en generell oppfatning på lokaliteten at sikkerhet går over fisk og utstyr? ● Hvordan er din oppfatning av de ansattes holdning til dette?
<i>For pilot</i>	<ul style="list-style-type: none"> ● Er det noen spørsmål som ikke fungerer? ● Er det noen spørsmål som får deg til å reagere? ● Andre spørsmål som kan være med å svare på forskningsspørsmålene.

Vedlegg 2: Intervjuguide ansatte

1. *Hvordan påvirker driftsleders styringsform arbeidskulturen på de enkelte lokaliteter?*
 - a. *I hvilken grad kan driftsleders styringsform plasseres i et kontinuum fra ekstremt kontrollerende til ekstremt delegerende?*
 - b. *Hvordan påvirker driftsleders styringsform faktorer som arbeidsinnsats, selvstendighet, prosedyrer og rutiner*
 - c. *Er driftsleder nødvendig for at en matfisklokalitet skal lykkes over tid?*

Introduksjon av prosjektet: Intervjuet vil omhandle hvordan du oppfatter driftslederen ved din lokalitet i forhold til hans/hennes styrings- ledelsesform. Dette ønsker vi å sette i sammenheng med hvordan arbeidskulturen på lokaliteten er, og med de resultatene som kommer frem gjennom intervju, observasjon og spørreundersøkelser sammenligne med to andre lokaliteter for å lokalisere mønster og gjentakelser.

Anonymitet: Din identitet vil forbli anonymisert gjennom hele oppgaven og innsamlingen. Dette gjelder også hvilken lokalitet du jobber på, så det vil ikke være mulig for ledelse å spore dine uttalelser eller tilbakemeldinger i dette intervjuet. Videre er det også verdt å nevne at selskapets navn ikke vil bli omtalt i oppgaven.

Båndopptakelse: Intervjuet vil bli tatt opp på bånd og transkribert. Selve opptaket vil ikke bli publisert offentlig, og slettes umiddelbart etter transkribering.

Tid: Intervjuet er anslått å vare i ca. 30 minutter +/-, men vil kunne variere.

<i>Kategori</i>	<i>Spørsmål</i>
<i>Introduksjon, bakgrunns-info om den enkelte ansatte:</i>	<ul style="list-style-type: none">● Løs samtale● Forklare mer om prosjektet● Innlede mot grunnleggende spørsmål:<ul style="list-style-type: none">○ Hvor gammel er du○ Hvilken utdanning har du○ Hvilke kurs og kompetanse har du○ Hvor lenge har du jobbet på lokaliteten○ Hvilken stilling har du på anlegget○ Har du jobbet på flere anlegg/lokaliteter i selskapet○ Har du jobbet i andre selskap enn selskapet○ Hvordan trives du i jobben
<i>Kartlegging av den ansattes tillitsforhold til driftsleder:</i>	<ul style="list-style-type: none">● Hvordan vil du vurdere/kategorisere tillitsforholdet til din driftsleder<ul style="list-style-type: none">○ Anser du driftsleder som flink til å delegere ansvar, arbeidsoppgaver osv..<ul style="list-style-type: none">▪ Ranger fra 1-10, der 1 er «svært lite flink til å delegere» og «og 10 er «svært flink til å delegere».▪ Har du noen konkrete eksempler?○ Stoler du på at driftsleder har kontroll over det som skjer ute på anlegget og på lokaliteten?<ul style="list-style-type: none">▪ Ranger fra 1-10, der 1 er «absolutt ikke kontroll» og 10 er «veldig god kontroll».▪ Har du noen konkrete eksempler?

<p><i>Kartlegging av røkters oppfatning av driftslederes tilstedeværelse og effekter av dette</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Hvordan er ditt forhold til driftslederen ● Har du hatt andre driftsledere tidligere, hvordan var ditt forhold til han/henne til sammenligning? ● Hvordan vurderer du driftslederens væremåte ● Føler du driftsleder har tillit til deg ● Hvor mye tid bruker driftsleder på anlegget ● Hvor mye tid bruker driftsleder ute på merd ● Føler du arbeidsinnsatsen i gruppen endres når driftsleder ikke er til stede <ul style="list-style-type: none"> ○ Enten det gjelder helg eller om han har dratt hjem for dagen. Evt. sitter på landbase ○ Eksempler? ● Hvordan opplever du driftslederens evne til å motivere dere i arbeidsdagen? ● Føler du driftsleder følger opp arbeidsoppgaver som han/henne har delegert videre til deg/dere? <ul style="list-style-type: none"> ○ Følgelig: føler du driftsleder i stor grad følger opp det arbeidet dere gjør? Ranger på en skala fra 1-10, der 1 er ”ikke i det hele tatt” og 10 er ”ekstremt mye”
<p><i>Generelt om kulturen på arbeidsplass:</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Hvordan oppfatter du arbeidskulturen på arbeidsplassen i forhold til ytelse (viljen til å jobbe), prioriteringer (gjøre arbeidsoppgaver som er viktigere enn andre, på tross av at de er mer krevende og kanskje ”kjedeligere”) og tidsbruk (brukes arbeidsdagen effektivt i forhold til den tiden dere har disponibel) <ul style="list-style-type: none"> ○ Hvis personen har jobbet på flere anlegg i selskapet: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Hvordan føler du arbeidskulturen er på dette anlegget sammenlignet med andre lokaliteter du har vært på ○ Hvis personen har jobbet i andre selskap enn selskapet <ul style="list-style-type: none"> ▪ Hvordan føler du arbeidskulturen er i selskapet sammenlignet med dine tidligere arbeidsgivere ○ Anlegget du jobber på i dag ● Når starter dere arbeidsdagen ● Når avslutter dere arbeidsdagen ● Når faktisk starter dere arbeidsdagen, og når faktisk avslutter dere arbeidsdagen ● Hvor mange pauser vil du anslå at dere har i snitt per arbeidsdag <ul style="list-style-type: none"> ○ Hvilken ”type” pause har dere? Planlegging? ○ Hvor lang vil du si de pausene er ○ hvor lang vil du si lunsjen er?

	<ul style="list-style-type: none"> ● Vil du si det blir flere og/eller lengre pauser når driftsleder ikke er til stede ● Er det dager/perioder dere ikke har tid til å ha pauser?
<i>Arbeidsmoral</i>	<ul style="list-style-type: none"> ● Føler du deg motivert til å dra på jobb om morgenen <ul style="list-style-type: none"> ○ Hvis nei, hvorfor ikke? ○ Hvis ja, hvorfor? ○ Har det med arbeidsmiljøet å gjøre
<i>Rutiner og sikkerhetsprosedyrer:</i>	<ul style="list-style-type: none"> ● Kjenner du til sikkerhetsprosedyrene i selskapet og hvor du evt. kan finne disse? ● Er prosedyrene utformet på en måte som gjør de greie å følge? ● Hvor nøye er dere på å benytte sikkerhetsutstyr? ● Hvor nøye er driftsleder på at dere benytter sikkerhetsutstyr ● Hvordan er normen for å skrive avvik på anlegget ● Føler du det er en generell oppfatning på lokaliteten at sikkerhet går over fisk og utstyr? <ul style="list-style-type: none"> ○ Av de ansatte på lokaliteten ○ Av driftsleder, din holdning
<i>Generelt om arbeidsforhold</i>	<ul style="list-style-type: none"> ● Føler du dere er tilstrekkelig bemannet for å takle arbeidsoppgavene? ● Føler du dere blir bemannet tilstrekkelig ved større operasjoner ● Føler du utstyrsnivået er tilfredsstillende
<i>For pilot</i>	<ul style="list-style-type: none"> ● Er det noen spørsmål som ikke fungerer? ● Er det noen spørsmål som får deg til å reagere? ● Andre spørsmål som kan være med å svare på forskningsspørsmålene.

Vedlegg 3: Samtykkeskjema driftsledere

Vil du delta i forskningsprosjektet «Arbeidskultur i oppdrettsnæringen- En driftsleders påvirkning på kultur»?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å undersøke hvilken påvirkning driftsleders styringsform har på kulturen blant de ansatte. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Formålet med prosjektet er å undersøke om man kan se et mønster i hvordan kulturen er på ulike lokaliteter i selskapet, sett i sammenheng med styringsformen til den fungerende driftslederen. Innsamlingen av informasjonen vil gjøres på tre lokaliteter i selskapet, der valg av disse lokalitetene er gjort av studenten.

Problemstillingen for prosjektet er som følgende:

- *Hvordan påvirker driftsleders styringsform arbeidskulturen på de enkelte lokaliteter?*

Innsamling av informasjon vil brukes til en masteroppgave.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

UiT- Norges arktiske universitet er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Selskapet har gitt meg tillatelse til å kontakte ulike lokaliteter for å spørre om det er ønskelig å delta i prosjektet. Selskapet er ikke kjent med hvilke lokaliteter jeg har kontaktet, og det er opp til enhver på lokaliteten å avgjøre om de ønsker å delta.

Hva innebærer det for deg å delta?

For deg som deltaker vil dette prosjektet medføre et intervju, samt at jeg vil være til stede på lokaliteten og observere deg og dere i arbeid over en viss periode. Intervjuet vil tas opp på lydopptak, og forventes å vare i ca. 30 minutter (vil kunne variere). I intervjuene med de ansatte på lokaliteten vil det bli stilt en del spørsmål vedrørende deres forhold til deg som driftsleder, og hvordan de ser på din styringsmåte som driftsleder. Notater fra observasjon vil lagres elektronisk.

Som en del av datainnsamlingen vil driftsledere i selskapet som ikke får besøk på sin lokalitet bli tilsendt en elektronisk spørreundersøkelse. For de dette gjelder kan de se bort fra informasjonen vedrørende observasjon og intervju. Spørreundersøkelsen vil gjennomføres i Nettskjema, der det foreligger databehandleravtale mellom UiT og leverandør av tjenesten.

Det er frivillig å delta

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

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Informasjonen du avgir vil ikke være tilgjengelig for andre enn studenten og veileder(e). For å bevare og sikre din identitet og anonymitet i dette prosjektet vil all informasjon og data om deg som kommer frem gjennom intervju og observasjon kodes og lagres i beskyttede servere. Det vil ikke på noe tidspunkt bli angitt navn eller personalia som vil medføre at du kan identifiseres i oppgaven.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Prosjektet skal etter planen avsluttes juni. 2019. Opplysninger og data som samles inn vil oppbevares frem til prosjektet er avsluttet, og deretter slettes.

Dine rettigheter

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

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- få slettet personopplysninger om deg,
- få utlevert en kopi av dine personopplysninger (dataportabilitet), og
- å sende klage til personvernombudet eller Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

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

Hvor kan jeg finne ut mer?

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

- UiT- Norges arktiske universitet ved Ådne E. Leistad (tlf. 480 59 960), eller Signe A. Sønvisen (tlf. 991 65 944).
- Vårt personvernombud: Sølvi B. Anderssen, tlf. 776 46153
- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på epost (personvernombudet@nsd.no) eller telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen,

Prosjektansvarlig

(Forsker/veileder)

Signe A. Sønvisen

Student

Ådne E. Leistad

Vedlegg 4: Samtykkeskjema ansatte

Vil du delta i forskningsprosjektet «Arbeidskultur i oppdrettsnæringen- En driftsleders påvirkning på kultur»?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å undersøke hvilken påvirkning driftsleders styringsform har på kulturen på arbeidsplassen din. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Formålet med prosjektet er å undersøke om man kan se et mønster i hvordan kulturen er på ulike lokaliteter i selskapet, sett i sammenheng med styringsformen til den fungerende driftslederen. Innsamlingen av informasjonen vil gjøres på tre lokaliteter i selskapet, der valg av disse lokalitetene er gjort av studenten.

Problemstillingen for prosjektet er som følgende:

- *Hvordan påvirker driftsleders styringsform arbeidskulturen på de enkelte lokaliteter?*

Innsamling av informasjon vil brukes til en masteroppgave.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

UiT- Norges arktiske universitet er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Selskapet har gitt meg tillatelse til å kontakte ulike lokaliteter for å spørre om det er ønskelig å delta i prosjektet. Selskapet er ikke kjent med hvilke lokaliteter jeg har kontaktet, og det er opp til enhver på lokaliteten å avgjøre om de ønsker å delta.

Hva innebærer det for deg å delta?

For deg som deltaker vil dette prosjektet medføre et intervju, samt at jeg vil observer dere i arbeid over en viss periode. Intervjuet vil tas opp på lydopptak, og forventes å vare i ca. 30 minutter (vil kunne variere). Notater fra observasjon vil lagres elektronisk.

Det er frivillig å delta

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

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Informasjonen du avgir vil ikke være tilgjengelig for andre enn studenten og veileder(e). For å bevare og sikre din identitet og anonymitet i dette prosjektet vil all informasjon og data om deg som kommer frem gjennom intervju og observasjon kodes og lagres i beskyttede servere. Det vil ikke på noe tidspunkt bli angitt navn eller personalia som vil medføre at du kan identifiseres i oppgaven.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Prosjektet skal etter planen avsluttes juni. 2019. Opplysninger og data som samles inn vil oppbevares frem til prosjektet er avsluttet, og deretter slettes.

Dine rettigheter

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

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- få slettet personopplysninger om deg,
- få utlevert en kopi av dine personopplysninger (dataportabilitet), og
- å sende klage til personvernombudet eller Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

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

Hvor kan jeg finne ut mer?

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

- UiT- Norges arktiske universitet ved Ådne E. Leistad (tlf. 480 59 960), eller Signe A. Sønvisen (tlf. 991 65 944).
- Vårt personvernombud: Sølvi B. Anderssen, tlf. 776 46153
- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på epost (personvernombudet@nsd.no) eller telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen,

Prosjektansvarlig

(Forsker/veileder)

Signe A. Sønvisen

Student

Ådne E. Leistad

Vedlegg 5: Spørreundersøkelse

Kryss av på de følgende alternativene som stemmer for deg

 Sideskift

Side 4

Spørsmål 1: *

Hvor gammel er du?

Velg ...

Spørsmål 2: *

Hvor lenge har du jobbet i selskapet?

Velg ...

Spørsmål 3: *

Hvor lenge har du jobbet som driftsleder?

Velg ...

Spørsmål 4: *

Hvor lenge har du jobbet som driftsleder på nåværende lokalitet?

Velg ...

Spørsmål 5: *

Hvilken utdanning og/eller kompetanse har du? Her vil det være mulig å krysse av på flere alternativ.

- Fagbrev
- Universitet eller høyskole
- Ingen av alternativene

Spørsmål 6: *

Har du jobbet som driftsleder på andre lokaliteter i selskapet, evt. i andre selskap? Her vil det være mulig å krysse av på flere alternativ.

- Andre lokaliteter i selskaper
- Andre selskap

 Sideskift

I de følgende spørsmålene vil det listes opp en rekke utsagn, der du skal si i hvilken grad utsagnene stemmer for deg. Skalaen som benyttes er fra 1-10, der 1 tilsvarer "svært uenig" og 10 tilsvarer "svært enig".

Spørsmål 7: *

Mine ansatte gjennomfører arbeidsoppgavene på en selvstendig måte. 1= svært uenig, 10= svært enig.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Spørsmål 8: *

Jeg har god tillit til mine ansatte. 1= svært uenig, 10= svært enig.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Spørsmål 9: *

Jeg tar ofte større beslutninger uten å involvere de ansatte. 1= svært uenig, 10= svært enig.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Spørsmål 10: *

Jeg legger vekt på lydighet, lojalitet og at alle regler følges. 1= svært uenig, 10= svært enig.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Spørsmål 11: *

Jeg tar hensyn til de som jobber under meg, og legger vekt på å inkludere, skape gode relasjoner, og tar beslutninger basert på å involvere medarbeiderne først. 1= svært uenig, 10= svært enig.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Spørsmål 12: *

Jeg tar selv beslutningene, og informerer deretter de under meg om mine beslutninger. 1= svært uenig, 10= svært enig.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Spørsmål 13: *

Jeg forklarer sjeldent hvorfor de ansatte under meg skal gjøre de ulike oppgavene. 1= svært uenig, 10= svært enig.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Spørsmål 14: *

Jeg inkluderer de under meg i beslutningsprosessen, og lytter til deres synspunkter og ideer. 1= svært uenig, 10= svært enig.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Spørsmål 15: *

Jeg setter i gang arbeidsoppgaver, organiserer gruppen, og bestemmer fremgangsmåten i arbeidet. 1= svært uenig, 10= svært enig.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Spørsmål 16: *

De ansatte har selv ansvar for å trives på jobb. 1= svært uenig, 10= svært enig.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Spørsmål 17: *

Jeg jobber for å involvere alle de ansatte i arbeidet, og venter med å treffe beslutninger til enighet for utførelse er oppnådd. 1= svært uenig, 10= svært enig.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Vedlegg 6: Tillatelse fra NSD for prosjektet

7.5.2019

Meldeskjema for behandling av personopplysninger

NSD sin vurdering

Prosjekttittel

Arbeidskultur i havbruk - en driftsleders påvirkning på kultur

Referansenummer

390139

Registrert

16.10.2018 av Ådne Esaiassen Leistad - ale035@post.uit.no

Behandlingsansvarlig institusjon

UiT Norges arktiske universitet / Fakultet for biovitenskap, fiskeri og økonomi / Norges fiskerihøgskole

Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)

Signe A. Sønvisen, sso003@uit.no, tlf: 99165944

Type prosjekt

Studentprosjekt, masterstudium

Kontaktinformasjon, student

Ådne Leistad, ale035@post.uit.no, tlf: 48059960

Prosjektperiode

22.10.2018 - 01.06.2019

Status

06.03.2019 - Vurdert

Vurdering (1)

06.03.2019 - Vurdert

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet med vedlegg den 6.3.2019, samt i meldingsdialogen mellom innmelder og NSD. Behandlingen kan starte.

MELD VESENTLIGE ENDRINGER

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

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