

Man lærer så lenge man dretter

- En studie av læring og innovasjon i et norsk oppdrettsselskap

Masteroppgave i administrasjon og organisasjonsvitenskap

Magnar Benjaminson



Institutt for administrasjon og organisasjonsvitenskap

Universitetet i Bergen

Våren 2009

Forord

Arbeidet med denne masteroppgaven har vært en lang og interessant reise. På denne reisen har jeg lært mye om meg selv, om forskning og selvsagt om emnet jeg har forsket på. Det har vært spennende og utfordrende, og jeg er veldig glad for å kunne si at jeg nå er ved veis ende. Jeg føler meg privilegert over å ha fått lov til å jobbe med så interessante temaer og en så interessant bransje som det jeg har i denne oppgaven.

Mange personer har fulgt meg på veien frem mot denne innleveringen, og jeg skylder dem alle en stor takk. Jeg vil starte med å takke min hovedveileder Thorvald Gran. Han har vært en god veileder, sparringspartner og støtte gjennom hele oppgaveskrivningen. Vi har hatt mange gode samtaler og diskusjoner, noe som har vært med på å forme denne oppgaven hele veien. Jeg vil også takke innovasjonsseminaret for økonomisk støtte og gode faglige innspill underveis. En takk må også gå til FHL, NifuSTEP, Fiskeridirektoratet og andre som har kommet med gode innspill til oppgaven. En takk må også gå til mine kjære kolleger på "Lille PC-sal" for godt selskap og gode innspill.

En takk til venner og familie som har støttet og oppmuntret meg på veien. En særlig takk til Sturla for korrekturlesningen. Den største takken skal min kone Marianne, og mine to barn Alida og Theodor ha. De har vært en uvurderlig styrke og støtte for meg, og støttet meg hele veien. De har fremfor alt vært veldig tålmodige med meg, særlig mot slutten når det har blitt lange dager og kvelder.

Jeg vil også takke Bremnes Seashore og informantene der for at jeg har fått skrive denne oppgaven om dem.

Magnar Benjaminson, 17.05.09

Innholdsfortegnelse

FORORD	2
"MAN LÆRER SÅ LENGE MAN DRETTER"	5
- EN STUDIE AV LÆRING OG INNOVASJON I ET NORSK OPPDRETTSSLETSKAP.....	5
1 INNLEDNING	5
1.1 PROBLEMSTILLING OG BEGRUNNELSE	7
1.1.1 Begrepsforklaring.....	7
1.1.2 Begrunnelse for problemstillingen	8
1.2 FORMÅL MED OPPGAVEN OG AVGRENSNING	9
1.3 TIDLIGERE FORSKNING PÅ FELTET.....	10
1.4 FORSKNINGSMETODE	11
1.5 LITTERATUR I OPPGAVEN	11
1.6 OVERSIKT OVER OPPGAVEN	11
2 NORSK OPPDRETTSS HISTORIE	13
2.1 DEN SPEDE BEGYNNELSE	13
2.2 LÆRING OG INNOVASJON I STARTEN AV NORSK OPPDRETT.....	14
2.3 HAMSKIFTET I NORSK OPPDRETT	17
3 TEORI	19
3.1 LÆRING OG INNOVASJON	19
3.1.1 Interaksjonselementet i lærings- og innovasjonsteorier.....	22
3.2 NÆRHET, INTERAKTIV LÆRING OG INNOVASJON	24
3.2.1 Fysisk nærhet som forutsetning for interaktiv læring.....	26
Klyngeteoriene.....	26
3.2.2 Fysisk nærhet – et nødvendig vilkår for interaktiv læring?.....	27
3.2.3 En kritikk av betydningen av fysisk nærhet.....	30
3.2.4 Finnes det noen fordeler ved fysisk avstand?	34
3.3 LÆRING OG INNOVASJON I EN ORGANISASJON MED SENTRALISERT MAKTT	35
3.3.1 Sosiale strukturer	36
3.3.2 Autonomi og medbestemmelse som tilretteleggere for læring - Bottom-up.....	39
3.3.3 Å lede læring og innovasjon - Top-down	40
4 METODE	43
4.1 VALG AV FORSKNINGSMETODE	43
4.2 BEGRENSNING OG AVGRENSNING	45
4.3 VALG AV CASE	46
4.4 UTVALG.....	47
4.5 DATAINNSAMLINGEN - GJENNOMFØRINGEN.....	48
4.6 SVAKHETER VED METODENE OG GJENNOMFØRINGEN AV DATAINNSAMLINGEN	50
5 BREMNES SEASHORE	53
5.1 FRA OPPDRETTSPIONER TIL OPPDRETTSSINDUSTRI	53
5.1.1 Oppkjøp og vekst	54
5.1.2 Industrialisering	56
5.2 BREMNES SEASHORE I DAG	57
5.2.1 Organisasjonen Bremnes Seashore.....	58
5.2.2 Rammene rundt oppdrettsvirksomheten.....	59
5.2.3 Læring og innovasjon i Bremnes Seashore.....	61
6 FYSISK STRUKTUR SOM VILKÅR FOR INNOVASJON OG LÆRING – DEN FRAGMENTERTE ORGANISASJONEN	65
6.1 BREMNES SEASHORE – SPREDT BLANT NABOER	65
6.1.1 Avdelingene	65

6.1.2	<i>Kommunikasjonen internt i Bremnes Seashore</i>	67
6.1.3	<i>Samlinger av oppdretterne</i>	71
6.1.4	<i>Nærhet til andre aktører i oppdrettsnæringen</i>	73
6.2	DEN SOSIALE NÆRHETEN MELLOM ENHETENE I OPPDRETTSAVDELINGEN	75
6.2.1	<i>Kommunikasjonen mellom ledelsen og anleggene</i>	75
6.2.2	<i>Hvilke former tar sosial avstand og i Bremnes Seashore?</i>	77
6.3	HVA HAR DEN FYSISKE AVSTANDEN MELLOM DE FORSKJELLIGE ENHETENE Å SI FOR LÆRING I BREMNES SEASHORE?	80
6.3.1	<i>Læring innad i selskapet</i>	80
6.3.2	<i>Informasjonsstrømmer i Bremnes Seashore</i>	84
6.3.3	<i>Oppsummering</i>	86
6.4	HVORDAN PÅVIRKER DEN FYSISKE SPREDNINGEN AV AVDELINGENE I BREMNES SEASHORE INNOVASJON I SELSKAPET?	87
6.4.1	<i>Hva har det å si for Bremnes Seashore å være lokalisert nær andre relevante aktører?</i>	87
6.4.2	<i>Hva gjør avstanden til egne avdelinger med innovasjon i selskapet?</i>	89
6.4.3	<i>Hva har avstanden å si for utviklingssamarbeider med ikke-lokale aktører?</i>	91
6.4.4	<i>Oppsummering</i>	92
7	SOSIALSTRUKTUR SOM VILKÅR FOR INNOVASJON OG LÆRING – SENTRALISERT BESLUTNINGSMAKT..	93
7.1	ANSVARSEDELING, STANDARDISERING OG KOMPETANSE I BREMNES SEASHORE	93
7.1.1	<i>Fordeling av arbeidsoppgaver og beslutningsmyndighet</i>	93
7.1.2	<i>Er Bremnes Seashore preget av organiske eller mekaniske organisasjonstrekk?</i>	99
7.1.3	<i>Standardiseringen</i>	100
7.1.4	<i>Kompetansebasen i Bremnes Seashore</i>	103
7.2	HVORDAN PÅVIRKER "HARD NOSE"- LEDELSEN BREMNES SEASHORES KOMPETANSE TIL LÆRING?	105
7.2.1	<i>Den sosiale strukturen</i>	106
7.2.2	<i>Beslutningsmakt og kompetanse</i>	107
7.2.3	<i>Hvordan "styre læring" fra toppen av Bremnes Seashore?</i>	108
7.2.4	<i>Oppsummering</i>	110
7.3	HVORDAN PÅVIRKER DEN SENTRALE BESLUTNINGSMAKTEN INNOVASJON I BREMNES SEASHORE?	111
7.3.1	<i>Utviklingen av innovasjoner i selskapet</i>	111
7.3.2	<i>Innføring av innovasjoner</i>	113
7.3.3	<i>Innovative samarbeid med andre</i>	114
7.3.4	<i>Oppsummering</i>	115
7.4	HVILKE IMPLIKASJONER HAR STANDARDISERINGEN AV "RAMMENE" PÅ MATFISKANLEGGENE I BREMNES SEASHORE MED SELSKAPETS KOMPETANSE I FELTET LÆRING OG INNOVASJON?.....	116
7.4.1	<i>Hvordan påvirker standardiseringen av matfiskanleggene innovasjonsevnen i Bremnes Seashore?</i> 116	
7.4.2	<i>Hvordan påvirker standardiseringen av matfiskanleggene læringsevnen i Bremnes Seashore?</i> 118	
7.4.3	<i>Oppsummering</i>	119
8	KONKLUSJON OG OPPSUMMERING	120
8.1	FUNNENE I OPPGAVEN	120
8.1.1	<i>Hva preger læring og innovasjon i Bremnes Seashore?</i>	120
8.1.2	<i>Hvordan påvirker den fysiske spredningen av avdelingene læring og innovasjon i Bremnes Seashore?</i>	121
8.1.3	<i>Hvordan påvirker sentraliserte beslutningsmakten i Bremnes Seashore læring og innovasjon i selskapet?</i>	122
8.1.4	<i>Hvilke implikasjoner har standardiseringen av "rammene" på matfiskanleggene i Bremnes Seashore med selskapets kompetanse i feltet læring og innovasjon?</i>	123
8.2	HVILKEN KOMPETANSE I FELTET LÆRING OG INNOVASJON HAR BREMNES SEASHORE?	123
8.3	STYRKER OG SVAKHETER VED OPPGAVEN	125
8.4	TEORETISKE IMPLIKASJONER.....	126
8.5	FORSLAG TIL VIDERE FORSKNING	126
KILDER		127

”Man lærer så lenge man dretter”

- En studie av læring og innovasjon i et norsk oppdrettselskap

1 Innledning

Organisasjonslæring og læring i organisasjoner har fått et økende fokus de siste årene, i lag med det økte fokuset på innovasjon. Siden begynnelsen av 1990-tallet har teoretikere i økende grad snakket om det som nærmest kan omtales som den nye verdensordenen i den globaliserte forretningsverdenen: ”The Knowledge Economy” (Lundvall 1992:1, Maskell & Malmberg 1999:167). Man kan si at mens den ”fordistiske økonomien” var preget av at det viktigste var tilgang på tradisjonelle råvarer og billigst mulig produksjon av varer, er det i den ”postfordistiske økonomien” kunnskapen som er den viktigste ressursen, og læring som er den viktigste aktiviteten. Innovasjon har blitt det viktigste konkurransefortrinnet. Ut i fra denne innfallsvinkelen er innovasjoner, og den læringen som innovasjoner forutsetter, faktorer som er både naturlige og fundamentale. Noe av det som karakteriserer denne ”postfordistiske økonomien” er det mangfoldet av informasjon, data og telekommunikasjon og fleksible produksjonsmetoder som følger av det tekno-økonomiske paradigme denne ”nye” økonomien innebærer (Lundvall 1992:1,8, Isaksen 1997:64).

Det er en bred enighet i innovasjonslitteraturen at innovasjon forutsetter læring, og at disse to prosessene på mange måter går inn i hverandre. Edquist & Hommen (1999:65) sier at tekniske innovasjoner i den bredeste forstand kan sees som en læringsprosess. Det er allikevel et klart skille mellom disse fenomenene, og isolert sett er det snakk om to forskjellige ting (Gran 2008:1-2¹). Næringslivet har ganske tidlig latt seg fascinere av denne litteraturen, men også det politiske miljøet rundt om i verden har etter hvert fått opp øynene for denne typen økonomiske perspektiv. Under EU-toppmøtet i Lisboa i 2000 skulle disse begrepenes betydning bli beseglet politisk. Her ble det proklamert at EU skulle bli den mest dynamiske og konkurransedyktige kunnskapsbaserte økonomien i verden innen 2010, blant annet gjennom å øke evnen til kommersiell utnytting av vitenskaplige og teknologiske nyvinninger. Med den uttalelsen ble innovasjon for alvor satt på agendaen til nær sagt alle europeiske land, inklusive Norge (Spilling 2007:13, Olsen 2004:4). Etter dette har nær sagt alle offentlige myndigheter og institusjoner og private økonomiske aktører med respekt for seg selv en eller annen strategi for forskning og innovasjon. Det har blitt en rådende tanke i hele det norske næringsliv at innovative virksomheter har et konkurransefortrinn. For norske bedrifter blir

¹ Jeg kommer mer tilbake til dette i del 3.1, der jeg redegjør for hva Gran mener med dette skillet.

kompetanse og utvikling av kompetansen et spesielt viktig konkurranseområde, siden norske bedrifter med høye sine lønns- og produksjonsutgifter må satse alt på å konkurrere på kompetanse i konkurransen med utlandet.

Også i oppdrettsnæringen finner man i dag forsknings- og innovasjonsstrategier, selv om det enda er mange oppdrettere i dag blir svar skyldig når man spør dem om hvilke strategier de har for innovasjon. Denne næringen har faktisk lange tradisjoner for å drive innovativt og utviklende arbeid, selv om dette foregikk i primitive former og var basert på praktisk selvlært kompetanse. De enkle innovasjonene og den utviklingen som ble gjort på 1950 og -60-tallet og fremover var avgjørende for å gi Norge den posisjonen landet har i dag; verdens ledende oppdrettsnasjon. Men de historiske innovasjonene var mer tuftet på ”å få dette med oppdrett til” og var ofte basert på erfaringsbasert læring ved prøving og feiling, men etter at næringen har gått igjennom en industrialiseringsprosess fra slutten av 1990-tallet frem til i dag, har også denne næringen de siste årene fått et økende fokus på innovasjon. Norsk oppdrettsnæring opererer i ett tøffere og tøffere internasjonalt marked der Chile er den største utfordreren. Mange mener at Chile hadde overtatt Norges posisjon i oppdrettsverden hvis ikke det hadde vært for de problemene de har hatt de siste årene med lus og sykdom på laksen de produserer. Derfor blir det mer og mer viktig for Norge å skjerpe sin styrke i konkurransen med andre land, ved bl.a. å produsere mest laks per kilo fôr (Intervju Konsernsjefen).

Selv om innovasjon har et økende fokus også blant oppdretterne, har det vært gjort ganske få dyptgående studier av innovasjon i norske oppdrettsorganisasjoner. Jeg har faktisk ikke klart å finne noen som tar konkret tak i læring i norsk oppdrett. Havforskningsinstituttet, Fiskeridirektoratet og Fiskeri- og Havbruksnæringens Landsforening bekrefter dette inntrykket siden heller ikke de har vært i stand til å finne noen slike studier. Det har vært gjort forskjellige studier av innovasjon i oppdrettsnæringen, både på oppdrettsselskap og havbruksnæringen som helhet med leverandører, forskningsorganisasjoner osv. Her har i noen tilfeller oppdrettsselskapene vært en liten del av store studier som har vært gjort, men det har også vært gjort mer spesifikke studier om oppdrettsnæringen². I disse studiene har samarbeid mellom ulike aktører i bransjen, samarbeid på tvers av bransjer, mellom konkurrenter, mellom leverandør og kunde blitt trukket frem som noen av de mest påvirkningsdyktige faktorene på læring og innovasjon. Man har imidlertid ikke, etter det jeg vet, gjort en dyptgående

² Jakobsen & Aarset (2002), Aslesen et. al. (2002), Ørstavik & Aslesen (2004), Berge (2004) og Statistisk sentralbyrås ”Innovasjonsundersøkelsen” (2006) (<http://www.ssb.no/emner/10/03/innov/index.html>) er eksempler på mer og mindre konkrete studier av innovasjoner i oppdrettsnæringen.

organisasjonsstudie av oppdrettsselskapene for å avdekke f.eks. hvordan de ulike strukturene i disse selskapene legger til rette for læring og innovasjon. Jeg tror det er et behov for også dyptgående studier som kan si mer om selskapene enn man har gjort til nå, i tillegg til de mer kartleggende studier av næringen. Det er jo vanskelig å si så mye om hva man skal gjøre for å legge til rette for innovasjon i en næring der man ikke vet hvordan organisasjonene fungerer. Denne studien vil være en liten begynnelse på å forstå mer av hvilke premisser læring og innovasjon vil måtte fungere på. Jeg ser bare på ett selskap, men andre selskaper vil nok kunne dra nytte av studien siden jeg fokuserer på "kjente" utfordringer for selskapene i denne næringen.

1.1 Problemstilling og begrunnelse

For denne oppgaven har jeg valgt følgende overordnede problemstilling: **Hvilken kompetanse i feltet læring og innovasjon har Bremnes Seashore?** Jeg vil gjøre en avgrensning i forhold hvilke deler av organisasjonsstrukturen jeg vil fokusere på.

For å spisse problemstillingen til denne oppgaven har jeg delt den inn i følgende hovedfokus.

1. Hvordan påvirker den fysiske spredningen av avdelingene læring og innovasjon i Bremnes Seashore?
2. Den vesentligste beslutningsmakten i Bremnes Seashore er sentralisert: Hvordan påvirker dette læring og innovasjon i selskapet?

1.1.1 Begrepsforklaring

Min definisjon av *læring* bygger på Johnsons brede definisjon av læring.

Læring er 1)prosesser der gammel kunnskap blir satt inn i nye hoder, 2)prosesser der forskjellige typer gammel kunnskap møtes og kombineres eller brytes mot hverandre og resulterer i at disse belyser nye områder, og 3)prosesser der kunnskap om nye områder oppstår eller utvikles (Johnson i Lundvall 1992:43).

Innovasjon eller innovative prosesser vil jeg i denne oppgaven definere som prosesser som omsetter forskjellige typer kunnskap til nye metoder å gjøre ting på, produkter/tjenester eller måter å organisere seg på (Leirvik 2004:8, Fagerberg et al. 2005:6-7). Disse formene for innovasjon er gjerne bedre kjent som produktinnovasjon, prosessinnovasjon og innovativ organisering. I tillegg vil jeg ta med Zaltman et. al. sin definisjon som tar med innføring

eller ”gamle” innovasjoner, d.v.s. innovasjoner som ikke tidligere har vært kjent for et individ eller en organisasjon, som kan regnes som ny der den skal innføres (Zaltman et. al. 1973:10). Innovative prosesser er tett sammenkoblet med læringsprosesser, og det kan sånn sett være vanskelig å skille mellom disse prosessene (Kline & Rosenberg i Fagerberg et. al. 2005).

Med *kompetanse* mener jeg i hvilken grad man har forutsetning for-, har kvalifikasjoner til- og har dyktighet nok til å gjøre noe³. I denne sammenhengen handler det om i hvor stor grad man evner å fremme læring og innovasjon i selskapet Bremnes Seashore.

1.1.2 Begrunnelse for problemstillingen

Jeg vil begrunne min problemstilling på et faglig grunnlag, i tråd med Thagaards beskrivelse av hvordan en problemstilling bør utformes (2002:51). Institutt for Administrasjon og Organisasjonsvitenskaps tilhørighet til den statsvitenskaplige og den organisasjonsteoretiske fagtradisjon vil som følge av det kreve av oppgaven en tilknytning til denne tradisjonen. Jeg mener at denne oppgavens tilknytning til den statsvitenskaplige tradisjonen er dagsaktuell. I politiske kretser har man i økende grad snakket om hvor viktig innovasjon er, og at det gjøres mange offentlige tiltak som skal fremme innovasjon. Disse tiltakene retter seg i stor grad mot næringslivet, og entreprenørskap er en av kjerneverdiene. Satsningen på innovasjon kobles også ofte med en distriktpolitisk begrunnelse. I tillegg til dette har instituttet innovasjon og innovasjonssystemer som et av sine forskningsområder, med bl.a. et forskningsprosjekt⁴ som min studie relaterer til. Min studie har også en mer tradisjonell organisasjonsteoretisk forankring. Siden ca. 1970-tallet har organisasjonslæring og læring i organisasjoner vært en del av organisasjonsteorien. Denne oppgaven skal se på strukturer og makt i forhold til læring, noe som bare forsterker båndene til den organisasjonsteoretiske tradisjonen. I ”Statsvitenskaplig leksikon” står det følgende om organisasjonsteori:

”Faget omfatter studier av offentlige og private organisasjoners indre og ytre forhold, med vekt på analyser av struktur, kultur og prosesser”

(Egil Fivesland i Østerud et al. 1997:181)⁵

³ Kunnskapsforlagets fremmedordbok på www.ordnett.no – kunnskapsforlagets blå språk og ordbokstjeneste. Sist besøkt 04.02.09.

⁴ ISMS prosjektet, et prosjekt som skal studere lærings- og innovasjonssystemer i marine næringer på den nord-atlantiske kystlinjen.

⁵Østerud, Øyvind. et al. (1997). *Statsvitenskaplig leksikon*. Oslo: Universitetsforlaget

En bredere samfunnsvitenskaplig begrunnelse vil ligge i at oppdrettsnæringen representerer en av de viktigste distriktsnæringene vi har i Norge. Oppdrettsnæringen sysselsatte i år 2007 mer enn 4.000 personer rundt om i landet. Mange av disse arbeidsplassene er i distriktene, og det er noe som i aller høyeste grad gjelder Bremnes Seashore som jeg skriver om. Det er derfor viktig å undersøke faktorer som kan gjøre denne næringen levedyktig i Norge i fremtiden.

Norske oppdrettere har vært særlig åpne for læring og samarbeid om læring, noe som har ført til innovasjoner. Dette er noe jeg skal komme tilbake til senere. Det jeg vil poengtere her er at oppdrettsnæringen i Norge har vært preget av læring og innovasjon helt siden begynnelsen. Mange historiske kilder vil kunne si oss mye om hvordan innovasjon og oppdrett fungerte i smådriften i de tidlige år. Jeg skal forsøke å si noe om hvilke forutsetninger læring og innovasjon har i et av de største mellomstore norske oppdrettsselskapene i dag (Jakobsen & Aarset 2002:74-93, Berge 2004:110-113, Aslesen et al. 2002:63-72).

Den amerikanske systemteoretikeren og ledelseskonsulenten Peter Senge påstår at den lærende organisasjonen vil bestemme vår organisatoriske fremtid (Senge 1990:4).

1.2 Formål med oppgaven og avgrensning

Formålet med denne oppgaven vil først og fremst være å se på hvilke former for læring og innovasjon man kan finne i et norsk oppdrettsselskap i dag⁶. Jeg vil gjøre dette ved å avdekke Bremnes Seashores kompetanse innen feltene læring og innovasjon. Jeg tar opp to sider ved dette selskapet som jeg har sett er fellesnevnerer for flere oppdrettsselskaper, nemlig fragmenteringen av oppdrettsanleggene og sentralisert beslutningsmakt. Jeg ønsker å si om hvordan disse strukturene legger noen føringer for læring og innovasjon i dette selskapet. Jeg gjør en del avgrensninger i denne oppgaven i forhold til hvor stor del av norsk oppdrett jeg skal studere, og i forhold til hvilke sider ved bransjen jeg skal gå inn på.

- Jeg velger å se på bare ett norsk oppdrettsselskap siden jeg heller ønsker å gå dypt inn i ett selskap, enn å gå grunnere inn i flere. Jeg har valgt et selskap som har hatt rykte på seg⁷ for å være langt fremme i forhold til innovasjon og nyskaping, og som driver sin oppdrettsvirksomhet i sentrale oppdrettsregioner.

⁶ Jeg kommer tilbake til hvor representativ Bremnes Seashore er i forhold til resten av næringen i kapittel 4.

⁷ Dette er noe som blir sagt om Bremnes Seashore både i og utenfor bransjen.

- Jeg gjør også avgrensninger i forhold til det valgte selskapets virksomhet. Jeg fokuserer utelukkende på læring og innovasjon i oppdrettsvirksomheten, som innebærer oppdrett av både settefisk og matfisk.
- Jeg avgrenser også i forhold til informanter i fra den relevante delen av organisasjonen. Jeg har intervjuet de fleste i ledelsen i selskapet, men bare et lite utdrag av dem som har formannsrolle ute på anleggene og ingen av arbeiderne.

Jeg har drøftet disse avgrensningene mer inngående i kapittel 4 (se kapittel 4.2). Jeg ser særlig på tre forskjellige aktiviteter for å avdekke læring og innovasjon i selskapet: 1) Innkjøp av utstyr, og hvem som bestemmer hva i disse prosessene, 2) ideer til endringer eller utvikling som kommer fra egne ansatte, og 3) hvilke samarbeid selskapet har hatt med andre aktører. Det er historisk knyttet mye læring og innovasjon til disse aktivitetene i oppdrettsnæringen⁸.

1.3 Tidligere forskning på feltet

Det har vært gjort en del konkrete studier av innovasjon i havbruksnæringen og marin sektor. Noen av dem har vært gjort i regi av større forskningsinstitusjoner som Nifu-STEP, SNF og SSB⁹, men det har også vært skrevet historiske skildringer og vært gjort samfunnsvitenskaplige studier på disse temaene¹⁰. Det har i tillegg vært skrevet en rekke masteroppgaver om emnet, både om forskjellige innovasjonssystemer og innovasjon knyttet til konkrete organisasjoner. Innovasjonsforskningen har fortsatt en ung historie ved Institutt for Administrasjon og Organisasjonsvitenskap, men de siste årene har det vært skrevet flere. Noen av disse har skrevet konkret om marin sektor, både på systemnivå og organisasjonsnivå¹¹.

Denne oppgaven plasserer seg på en måte i mellom to forskjellige typer studier; mellom regionale og økonomisk geografiske studier på den ene siden, og mer klassiske organisasjonsstudier på den andre siden.

⁸ Dette har blitt bekreftet i flere studier og historiske verker om næringen (Berge 2002, Jakobsen & Aarset 2002, Osland 1990, Sele 1998).

⁹ Aslesen (2002) *"Innovasjonssystemet i norsk havbruksnæring"*, Jakobsen og Aarset (2002) *"Samarbeid og innovasjoner i havbruk- og sjømatsektoren på Vestlandet"*, Undersøkelsen *"Innovasjon i norsk næringsliv"* (2004) i fra Statistisk Sentralbyrå (<http://www.ssb.no/innov/arkiv/art-2006-04-26-01.html> sist besøkt 08/03 2009 kl 20:00)

¹⁰ Aarset og Rusten (2007) *Havbruk: Akvakultur på norsk*, Sele (1998) *... og eg fann på dette. Bremnes Fryseri gjennom 60 år*, Osland (1990) *Bruke havet... Pionertid i norsk fiskeoppdrett*, Berge (2001) *Dansen rundt gullfisken*.

¹¹ Flere masteroppgaver ved Institutt for Administrasjon og Organisasjonsvitenskap på Universitetet i Bergen har handlet om innovasjon, for eksempel Røvik, Ruth (2008), Halhjem, Frank (2007), Nilsen, Mari (2007).

1.4 Forskningsmetode

Jeg har i hovedsak basert studien på data som jeg har samlet inn i intervjuer med et strategisk utvalg av informanter. Jeg har også brukt noen tekstkilder, men disse har vært noe begrenset fordi forskjellige administrative prosesser i dette selskapet ikke er særlig formaliserte, for eksempel forskjellige møter i møtereferater. Jeg vil drøfte funnene mine opp i mot det teoretiske rammeverket i denne oppgaven.

1.5 Litteratur i oppgaven

Litteraturen jeg har brukt for å bygge opp det teoretiske rammeverket har vært hentet i fra forskjellige fag. Teorikapittelet er delt i to, på samme måte som hovedfokuset i denne oppgaven er delt i to. Den første delen fokuserer mye på hvordan fysiske betingelser legger til rette for, eller hindrer, læring og innovasjon i en organisasjon. Her har jeg tatt med mye litteratur i fra klyngeteorilitteraturen og mer generell innovasjonslitteratur, økonomisk-geografisk litteratur og litteratur knyttet til regionalisering. Jeg har også tatt med en del litteratur som omhandler læring og innovasjon i forhold til sosiale strukturer, og hvordan sentralisering og desentralisering av beslutningsmakten i en organisasjon vil påvirke læring og innovasjon. Disse teoriene er hentet i fra både organisasjonslitteratur av mer klassisk art, og i fra litteraturen rundt innovasjon og organisering av innovasjon.

Teoriene skal forsøke å forklare hvilke vilkår de fysiske strukturene legger for læring og innovasjon i organisasjonen. Den fysiske avstanden mellom de forskjellige avdelingene i organisasjonen setter visse rammer som læring og innovasjon må foregå innenfor.

På den andre siden vil teoriene forsøke å forklare hvordan de sosiale strukturene påvirker læring og innovasjon i organisasjonen. Hvordan de forskjellige avdelingene og individene er organisert i forhold til hverandre, hvordan de fungerer i forhold hverandre, og hvordan beslutningsmakt er fordelt, vil påvirke læring og innovasjon i en organisasjon.

1.6 Oversikt over oppgaven

Jeg har delt denne oppgaven inn på følgende måte. I kapittel 2 vil jeg gjøre rede for norskopprettets historiske utvikling og fokusere på sentrale deler i denne. Jeg vil så i kapittel 3 gå inn på litteraturen jeg har brukt i det teoretiske rammeverket for analysen, og redegjøre for de forskjellige teoriene. I kapittel 4 vil jeg beskrive det metodiske opplegget for denne oppgaven, og kommentere forløpet i datainnsamlingen. Jeg vil i tillegg kommentere styrker og svakheter ved det metodiske opplegget mitt i dette kapittelet. I kapittel 5 vil jeg gå nærmere inn på organisasjonen Bremnes Seashore og redegjøre for de historiske linjene,

hvordan selskapet er organisert i dag, hvilke rammer oppdrettsvirksomheten opererer innenfor, og hvilken læring og innovasjon som skjer i selskapet. I kapittel 6 tar jeg fatt på det første fokuset i oppgaven, og går i dybden på hvordan produksjonsleddet er fragmentert og hvilke implikasjoner dette har. Jeg drøfter deretter dette opp i mot teoriene rundt dette fokuset. I kapittel 7 gjør jeg det samme som i kapittel 6, men nå tar jeg for meg det andre fokuset i oppgaven. Jeg avslutter oppgaven med kapittel 8 der jeg drar noen konklusjoner ut i fra drøftelsene, og avslutningsvis forsøker å svare på problemstillingen. Til slutt kommenterer jeg hvilke teoretiske implikasjoner denne oppgaven vil ha, vesentlige styrker og svakheter ved denne studien og forslag til videre forskning.

2 Norsk oppdretts historie

Oppdrett av fisk har faktisk foregått i flere tusen år. Først i Kina, men senere også i Europa.¹² I Norge vet vi at man har drevet med kultivering av vann og elver siden 1000-tallet, ved hjelp av kildefortellinger om at man satte ut fisk i innlandsvann¹³. Det skulle imidlertid gå helt frem til 1970-tallet før fiskeoppdrett ble en næring i Norge. Frem til da hadde næringen kun overlevd p.g.a. stahet og en egen evne i fra oppdrettspionerernes side til å ikke gi opp drømmen om å få oppdrett til å bli lønnsomt (Osland 1990:13-14).

2.1 Den spede begynnelse

I 1963 fantes det ca. 60 damanlegg rundt om i Norge. I 1960-årene begynte anleggene å etablere seg i større og større grad i kystnære områder, og Vestlandet ble den dominerende regionen. I Norge hadde mange oppdretterne sin bakgrunn i yrker som bl.a. bønder, fiskere, minkerøkttere og industriarbeidere, og den praktiske kunnskapen disse yrkene førte med seg skulle vise seg fruktbar i den tidlige fasen av oppdrettsutviklingen (Berge 2001:38). Den realkompetansen disse brakte inn i bransjen skulle være med å bidra vesentlig til utviklingen i norsk oppdrettsnæring på 1960-70-tallet. Banebrytende innovasjoner som å gå i fra å drive med oppdrett av ørret i ferskvann til saltvannsoppdrett av ørret og laks, og å få laksen til å yngle i fangenskap er noen av de vesentlige innovasjonene som ble gjort i denne perioden. Disse innovasjonene stred mot den tids formelle kunnskap om oppdrett, og illustrerer således viktigheten av realkompetansen og utviklingen av denne de første årene (Osland 1990:62, Berge 2001:41-42).

I denne fasen av norsk oppdrett (1960-tallet) eksisterte det svært stor åpenhet mellom de forskjellige oppdretterne. Når nye oppdrettere skulle etablere seg kontaktet de erfarne og suksessrike oppdrettere. Distriktenes Utbyggingsfonds oppdrettskonsulent, ferskvannsinspektør Kjell W Jensen, hadde på denne tiden et gjensidig avhengighetsforhold til kunnskapsgenereringen som skjedde i næringen. Kunnskap oppdretterne selv tilegnet seg

¹² I Kina drettet man opp karpesfisker i jorddammer, noe som også blir gjort i dag (Osland 1990:13). I Europa starter oppdrettshistorien noe senere. Man har gjort funn i fra vikingtiden på at det ble oppbevart fanget fisk i fiskedammer på land, og munkene skal ha drevet en form for oppdrett i klostrene i middelalderen. Det var imidlertid tyskeren Stephan Ludwig Jacoby (1709-1784) som skulle komme ut av historieskrivningen som opphavsmann til kunstig befruktning og klekking av ørret.

¹³ Olav den Hellige skal ha gitt Torgeir Gamle på Gardmo ett fjell vann i dåpsgave, der det var utsatt fisk. Rundt 1850 ble det etter dansk mønster startet kunstig befruktning og kultivering av sjø etter instruks i fra fiskeridirektøren i København. Dette ble drevet i 20-30 år før de forskjellige fiskeparkene ble nedlagt. I 1910 ble dambruk tatt opp igjen, men heller ikke denne gangen lyktes man med å gjøre det til et levebrød (Osland 1990:13-14).

gjennom eksperimentering med forskjellige metoder og forskjellig utstyr (Berge 2001:46-47)¹⁴.

Da Sivert Grøntvedt lyktes med å oppdrette laks i merd i sjøen, markerte dette en overgang i hele den norske næringen. Fra 1969 og fremover gikk store deler av den norske næringen over fra ørret til lakseoppdrett. Dammene på land kunne erstattes med merd i sjø¹⁵, og norsk oppdrettsnæring fikk et mer eksklusivt produkt å selge til markedene (Aarset & Rusten 2007:8-9). Ferskvannsoppdrett i dammer på land var nemlig en krevende affære, da dette for det første krevde store anleggskostnader når man skulle støpe disse dammene, men det var også krevende å bl.a. skulle forsyne dem med ferskvann hele tiden (Berge 2001:47).

Den lave kapitalintensiteten som var i næringen i starten gjorde at det ikke fantes grunnlag for en egen norsk leverandørnæring til oppdrettsbransjen. Og i mangel av en leverandørnæring, som senere skulle bli avgjørende for videre innovasjoner i næringen (Berge i Gammelsæther 2004:110, Jacobsen & Aarset 2002:iv), måtte oppdretterne løse mange av de tekniske utfordringene selv. Oppdretterne kunne til en viss grad gjøre seg nytte av fiskerinæringens leverandører, men mye måtte de lage selv. Dette førte også til en del innovasjoner som oppdretterne gjorde selv, som da Erling Osland lagde seg produksjonsutstyr i skrapaluminium i fra fabrikken i Høyanger (Osland 1990:64).

2.2 Læring og innovasjon i starten av norsk oppdrett

Tidlig norsk oppdrettshistorie bærer preg av oppdretternes utforskende og nysgjerrige holdning til oppdrett. De drev i stor grad med prøving og feiling, der noen feilet mer enn andre. Noen av dem var heldige i disse forsøkene og fant tidlig ut hvordan de skulle få fisken til å trives, andre var mindre heldige og gav opp eller fortsatte å prøve. Oppdretterne har gjennom alle tider vært avhengige av læring, og da ikke bare erfaringsbasert læring. Noen av de tidlige oppdretterne hadde også et stort fokus på læring, som for eksempel Einar Thom som benyttet sitt opphold i England under krigen til å få med seg så mye kunnskap som mulig om oppdrett (Osland 1990:26). Flere av oppdretterne reiste rundt i landet og til andre land for å få med seg mest mulig kunnskap om oppdrett, noen forsøkte å finne den i faglitteraturen.

¹⁴ Det var bl.a. en gruppe på 6-7 oppdrettere som møttes fast på hotell Neptun i Bergen. Her kjøpte de seg en kopp kaffe og diskuterte problemer og utfordringer ved oppdrett. De var i fra forskjellige bedrifter, uten at dette hindret dem i å fortelle fritt om sine erfaringer med oppdrett (Osland 1990:59). På denne tiden var det nemlig ingen som trodde at oppdrett ville bli en milliardindustri. De ville bare få det til.

¹⁵ Dette var en mye mer lettvinnt måte å drive oppdrett på, norske forhold tatt i betraktning.

Men faglitteraturen var preget av at den ikke var utviklet i forhold til norske oppdrettsforhold, der man til og med fikk til oppdrett av laks og ørret i saltvann. Dette gjaldt også til en viss grad det vitenskaplige miljøet, og man kan si at den vitenskapen som eksisterte på dette området på denne tiden ikke klarte å holde følge med den utviklingen oppdretterne gjorde. Oppdretterne lå foran vitenskapen på flere områder (Berge 2001:46). Oppdrett i saltvann ble forhåndsdømt av vitenskaplige miljøer, noe de til en viss grad gjorde med hele ideen om å drive oppdrett i Norge (Osland 1990:62-64, 78). Pga den store skepsisen i fra vitenskaplige miljøer var stod mange av oppdretterne igjen med en løsning; ”learning by doing”. Dette preger også læringen i næringen i den tidlige fasen. Det var mange som gav opp i denne fasen (Berge 2001:46).

De som overlevde denne perioden har gjerne gått inn i historiebøkene som pionerene i norsk oppdrett, og blir ofte fremstilt som helter i historisk litteratur om næringen i denne perioden¹⁶. Det er nærliggende å sammenligne disse pionerene med Schumpeters entreprenører, en elite blant økonomiske aktører som var villige til å gjøre nye ting selv om det var stor usikkerhet knyttet til utfallet. Det er viktig å påpeke at entreprenørens oppgave var å kommersialisere en oppfinnelse eller en ”økonomisk innsikt”. Entreprenøren trengte ikke å være oppfinneren selv¹⁷. Schumpeter tilskrev entreprenørene æren for å drive økonomien fremover ved å ta slike sjanser, som til tider førte frem til en innovasjon (Amdam et. al. 2001:345-349). Det er vel en overdrivelse å kalle disse pionerene for økonomiske aktører. De var først og fremst hobbyoppdrettere som antagelig var like mye grepet av en ”fandenivoldskhet” om at dette med oppdrett skulle de få til. Men for all del; drømmen om rikdom lå nok der også selv om det var få som hadde tro på at dette kunne bli en innbringende næring. Pionerene var både oppfinnere og entreprenører, litt om hverandre. Åpenheten i næringen gjorde at disse rollene fløt litt inn i hverandre (Berge 2001:47).

For norsk oppdretts del har noen læringsprosesser vært mer sentrale enn andre. Etter å ha gått igjennom flere historiske skildringer (Berge 2001, Osland 1990, Sele 1998) av tiden fra man startet med oppdrett av ørret helt frem til det store lakseeventyret tok fart, har jeg identifisert noen sentrale læringsprosesser. Erfaringsbasert læring og læring ved prøving og feiling var lenge oppdretternes beste metode for å finne ut hvordan man skulle løse de store utfordringene med å gjøre oppdrett lønnsomt. Det var også ved flere anledninger snakk om læring ved tilfeldighet. Man opplevde flere ganger å dra veksel på den rike kunnskapsbasen

¹⁶ Bøker som ”Bruke havet” (Osland, Erna 1990. Oslo: Samlaget) og ”... og eg fann på dette” (Sele, Kristine (1998). Bremnes: Bremnes Fryseri).

¹⁷ En definisjon av innovasjoner som fortsatt står ved lag (Fagerberg et.al. 2005:4-5)

som fantes på de forskjellige oppdrettsanleggene, der det jobbet både fiskere, lærere, bønder, sveisere, snekkere osv. (Osland 1990:64, Berge 2001:45). Flere reiste til utlandet for å hente erfaringer, eller tok disse med seg i fra utenlandsopphold¹⁸ (Osland 1990). Andre forsøkte å finne litteratur om hvordan dette skulle gjøres, men litteraturen på området var lite utviklet i forhold til de forutsetningene man hadde for oppdrett i Norge (Berge 2001).

Kontakten med vitenskaplige miljøer var i grunn ganske lunken i starten, bl.a. fordi veldig få trodde at forholdene lå til rette for oppdrett her i landet. Denne skepsisen var basert på et vitenskaplig materiale som var utviklet på grunnlag av oppdrett i andre land, og som helt klart konstaterte at den tidens kjente måte å drive oppdrett på ikke var egnet for norske forhold. Det hadde de helt rett i. Den metoden som skulle sette Norge i førerretet i internasjonal oppdrett var ble nemlig utviklet i løpet av 1960-tallet, og ble oppdaget ved de læringsprosessene jeg har nevnt over. Det var imidlertid en kobling til det vitenskaplige miljøet ved Distriktsutviklingsfondets kontaktperson for oppdrett, ferskvannsinnspektør Kjell W. Jensen (Berge 2001:44-45). Sporadisk kontakt med andre nasjonale og internasjonale vitenskaplige miljøer var det også (Osland).

Kontakten oppdretterne hadde seg i mellom var nok minst like betydningsfull. Det var nemlig stor åpenhet mellom dem. Det var ikke uvanlig at man samlet flere av pionerene når en ny oppdretter skulle starte opp, for å hjelpe ham i gang. Da hendte det også at man forsøkte nye løsninger man hadde tenkt på i forhold til produksjonsutstyr og metode. Denne åpenheten har blitt relativt godt ivaretatt selv om næringen har blitt en industri (Berge 2001:45, intervju Konsernsjefen).

”Ja, for vi ser egentlig ikke på naboen vår som en konkurrent. Hvis det går dårlig med naboen så klapper ikke jeg i hendene. Sånn fungerer det ikke her, vi ser ikke naboen som en konkurrent. Vi ser mer Chile som en konkurrent, og vi ser mer kyllingindustrien og andre ting som konkurrenter enn å se naboen som konkurrent. Vi ser på naboen som en mulig samarbeidspartner som vi kan drive i lag med. Så det tror jeg er en stor fordel, altså.”

(Intervju konsernsjefen)

Det kan virke som om dette er et særnorsk fenomen, noe Konsernsjefen til en viss grad bekrefter når han svarer følgende på spørsmål om hvordan åpenheten er i Norge i forhold til andre lakseproduserende land:

¹⁸ Flere av oppdrettspionerene reiste til land som England og Danmark for å lære seg mer om oppdrett.

”I utlandet, sånn som Chile, er det sånn at de holder all informasjonen internt og det skal ikke ut... alle opplysningene og ... Det er selvfølgelig litt sånn i Norge og, men på samme tid så vi ser jo fornuften ved det at jeg lærer litt av naboen og han lærer litt av meg så kan vi i fellesskap vokse begge to.” (Intervju Konsernsjefen)

Historien om da to brødre fra Sykkylven, brødrene Vik, skulle gjøre et samarbeid med Unilever konsernet i Skottland (Marine Harvest) bekrefter dette fenomenet. De opplevde at de skotske oppdretterne ble veldig proteksjonistiske etter at de hadde fått ta del av erfaringene i fra Sykkylven (Berge 2001:46).

2.3 Hamskiftet i norsk oppdrett

Strukturen i oppdrettsnæringen har vært preget av smådriftsbruk der én oppdretter skulle ha én konsesjon, og det var ikke mulig å kjøpe opp andres konsesjoner og danne store oppdrettsselskaper. I 1973 ble dette slått fast når den første konsesjonsloven for oppdrettsnæringen ble vedtatt, og de som nå skulle starte oppdrett måtte søke om dette. De allerede etablerte skulle automatisk få konsesjon for den driften de hadde (Sele 1998:46). Denne smådriftsstrukturen førte til at man fikk en kort avstand mellom beslutningstagerne og den daglige driften. Beslutningstagerne var med i produksjonen og kunne til enhver tid ha oversikt over hva man lyktes med og hva man ikke lyktes med, og interagererte på en daglig basis med de andre røkterne. På 1990-tallet endret dette seg. I 1991 ble konsesjonsloven endret, etter at praksisen gradvis hadde myknet opp i fra 1986-87 (Bjørndal & Aker i Aarseth og Rusten 2007:84). Dette var midt i en av de største krisene laksenæringen hadde opplevd til da, bl.a. grunnet overproduksjon og veldig lave priser. Siden den gang har kurven for produksjonen av laks vært oppadgående, hele perioden sett under ett (Berge 2001:333). Denne konsesjonslovgivningen la grunnlaget for den voldsomme endringen som har skjedd i forhold til eierstruktur i oppdrettsnæringen. I fra 1993 til 2007 steg gjennomsnittet for antall akvakulturtillatelser pr selskap i fra 1,2 til 5,5 ¹⁹, og den gjennomsnittlige produksjonskostnadden har i fra 1986 til 2005 gått i fra kr. 64,13 til kr. 13,77 pr kilo (oppgitt i 2005 kr). Dette gjenspeiler noe av den industrialiseringen næringen har vært gjennom de siste årene, med fremveksten av store norske nasjonale oppdrettsselskaper. Men denne industrialiseringen kom ikke bare pga. den nye konsesjonsloven. På veien frem til dette

¹⁹ Linken ”Hele landet 1986-2007” på internettsiden http://www.fiskeridir.no/fiskeridir/kystzone_og_havbruk/statistikk/loennsomhet/matfiskproduksjon_laks_og_regnbueorret (6.12.2008 14:00)

punktet hadde Norge, som det første landet i verden, etablert kommersiell oppdrett av laks. Man hadde fått en leverandørindustri (kapitalvareindustrien kom i gang i løpet av 1980-tallet) som gjorde at man kunne konsentrere seg mer om å drette fisk mer enn det man kunne før (Berge 2001:44). Dette er bare noen av faktorene og omstendighetene som førte frem til en industrialisering av oppdrettsnæringen.

3 Teori

Etter å ha gjort en omfattende studie av læring og innovasjon, og deres vilkår i Bremnes Seashore har jeg kommet frem til to trekk ved organisasjonen som påvirker disse prosessene. Disse trekkene er følgende; 1) organisasjonen og selskapet Bremnes Seashore har sin oppdrettsvirksomhet oppdelt i 18 produksjonslokaliteter (2007) spredt over et område som strekker seg fra Bergen til Stavanger (i lengderetning), 2) Bremnes Seashore er en familie eid bedrift der makten i selskapet er sentralisert rundt ledelsen. Jeg vil i dette kapitlet trekke frem en del teorier og artikler som er relevante for drøftelsen av hva disse trekkene har å si for læring og innovasjon i Bremnes Seashore.

Teoriene i delen som handler om ”nærhet, interaktiv læring og innovasjon”, er hovedsakelig hentet fra litteraturen skrevet rundt regionalisering og innovasjon og klyngeteoriene. Da er det snakk om organisasjoner som er ganske mye større enn Bremnes Seashore, særlig i antall personer som inngår i disse organisasjonene. Disse teoriene er i utgangspunktet ikke tenkt som analytiske verktøy for studier av enkle organisasjoner eller selskaper. Jeg vil allikevel bruke disse siden de tar opp problemstillinger som knytter seg til fragmenterte organisasjoner, slik situasjonen er for Bremnes Seashore. Når organisasjonsteorilitteraturen tar opp fragmenterte organisasjoner er det ofte snakk om organisasjoner som er veldig mye større, der avstanden mellom avdelingene er veldig mye større, enn det som er tilfellet for Bremnes Seashore. Jeg vil også bruke disse teoriene til å se på interaksjon mellom Bremnes Seashores avdelinger (inklusive ledelsen) og andre aktører.

Den andre delen handler om forholdet mellom sentralisert makt, og læring og innovasjon i en organisasjon. Teoriene her er hentet i fra organisasjonslæringslitteraturen, og teoriene om den lærende organisasjonen. Det er stort sett teorier som omhandler de sosiale strukturene i en organisasjon, og hvilke forutsetninger læring og innovasjon har innenfor disse strukturene. Disse teoriene er hentet fra både organisasjonslitteratur av mer klassisk art, og fra litteratur rundt innovasjon og organisering av innovasjon.

3.1 Læring og innovasjon

Det hersker en bred enighet blant teoretikere som behandler læring i organisasjoner i dag om at læring først og fremst er en interaktiv prosess. Den individuelle læringen som skjer i tillegg til den interaktive læringen har som oftest også et interaktivt preg, fordi individet alltid befinner seg i en sosial setting. Særlig gjelder dette den læringen som finner sted i

organisasjoner (Johnson i Lundvall 1992:34). Innovasjonsprosessene, som man tidligere behandlet som en lineær prosess, har i de senere år også blitt betegnet og behandlet som interaktive.

“Innovasjoner skjer som oftest i ulike former for samspill mellom virksomheter. Samspillet involverer interaktive læring prosesser hvor kunnskap og informasjon utveksles og deles (Lundvall og Johnson 1995). Relasjoner mellom aktører er følgelig viktige for innovasjonsprosessen. Det kan både være løse og mer tilfeldige relasjoner eller det kan dreie seg om samarbeid eller forbindelse mellom aktører av en viss varighet. Særlig slike samarbeidsrelasjoner er sentrale i en nettverksorientert forståelse av innovasjonsprosessen.”

(Jacobsen & Arset 2002:3)

Læring og innovasjon henger tett sammen. For at en organisasjon skal være en innovativ organisasjon er den avhengig av at det finnes læringsprosesser. Samtidig er de helt forskjellige, og må sees som to helt forskjellige fenomener som ”produserer” forskjellige ting. Thorvald Gran (2008) trekker frem disse forskjellene gjennom en sammenligning av disse begrepene når han peker på fundamentale forskjeller mellom disse.

Læring handler om å tilegne seg kunnskap om hvordan verden er, om forskjellige forhold i verden og hvordan verden fungerer. Man kan ikke forandre verden ved å bare lære, men læringen er en forutsetning for å gjøre forandringer. Kunnskapsutvikling eller kunnskapsproduksjon skjer ved grundige undersøkelser, studier og forskning. Resultatet av dette kan bare bli beskrivelser av ting, relasjoner og prosesser som allerede eksisterer.

Innovasjoner handler om å forandre verden, eller å tilføre verden noe verden ikke har fra før. Innovasjoner er utvikling av ny teknologi, nye produkter, prosesser, måter å organisere seg på osv. Dette er produkter som kommer ut i fra entreprenørvirksomhet og praktisk kreativitet (Gran 2008:1-2).

Organisasjonslæring

Organisasjonslæring er en samlebetegnelse på en del litteratur som omhandler den læringen som skjer i organisasjoner, enten ved eksperimentering som er iverksatt av organisasjonen, ved at man forsøker å løse problemer i grupper eller ved at man oppdager saker når man gjennomfører sine daglige rutiner eller ved ren tilfeldighet (Lundvall 1992:1). All læring foregår i hodene til individene i organisasjonen, men en organisasjon kan også ”lære” ved å ta

inn nye medlemmer med ny kunnskap. Den læringen som skjer hos individene, eller organisasjonsmedlemmene, skjer ikke isolert og individuelt. Læringsprosessen er i de fleste tilfeller et sosialt fenomen, prosesser som foregår i interaksjon mellom individene i organisasjonen (Simon 1991:125, Lundvall 1992:12). Organisasjonslæring handler egentlig i stor grad om å legge til rette for slike læringsprosesser, kartlegge hvilken kunnskap man har i organisasjonen, distribuere denne kunnskapen til relevante avdelinger og få inn ny, relevant kunnskap i organisasjonen (Huber 1991:90).

Et relativt tidlig bidrag til organisasjonslæringslitteraturen finner vi i March og Olsens "Ambiguity and Choice in Organizations" (1976). De forsøker i denne boken å forklare hvordan individers og organisasjoners erfaringsbaserte læring skjer ved en modell de kaller "ufullstendige læringssirkler". Læringssirkelmodellen forsøker å si noe om læring i organisasjoner, ved å undersøke hva som skjer når ulike læringsproblemer fører til brudd i denne sirkelen. Sirkelen er bygget opp omtrent slik: En handling blir utført, omgivelsene gir en eller annen form for respons på denne, denne responsen blir tolket og evaluert i en eller annen grad, en ny handling blir utført ut i fra refleksjonene av følgene av forrige runde (March & Olsen 1976:56-59). Bruddene forklarer March & Olsen på følgende måte

- 1) "Role-constrained experiential learning" – læringssirkelen fungerer som den skal og individet lærer av tilbakemeldingene i fra omgivelsene, men det får ikke noe å si for individets atferd på grunn av standardprosedyrer og føringer i forhold til individets oppfatning av sin egen rolle.
- 2) "Superstitious experiential learning" – i denne situasjonen antar forfatterne at individene i organisasjonen handler og at denne handlingen genererer en organisasjonsatferd. Her skjer det imidlertid noe i forhold til reaksjonen i fra omgivelsene. Man tolker disse reaksjonene som svar på den endrede organisasjonsatferden, uten at disse reaksjonene hadde noe med den atferden å gjøre.
- 3) "Audience experiential learning" – bruddet kommer i dette tilfellet mellom den individuelle handlingen og organisasjonsatferd. Organisasjonen endrer ikke atferd som følge av de individuelle handlingene.
- 4) "Experiential learning under ambiguity" – i dette tilfellet går læringssirkelen som normalt, men læringen blir brutt pga. at det er vanskelig å si noe om hva som har skjedd og hvorfor det skjedde. Signalene i fra omgivelsene er uklare og det er vanskelig å trekke kausale slutninger (March & Olsen 1976:56-59).

Det vil være nyttig å se på denne modellen opp i mot informasjonsstrømmene i Bremnes Seashore, og hvordan forskjellige brudd i disse vil svekke læringen i organisasjonen. I de tilfeller der ledelsen feilvurderer informasjon vil det også være snakk om slike brudd. I Bremnes Seashore er det ledelsen som har det meste av kontakten med omgivelsene, som for eksempel kunder, leverandører osv. Modellen vil sånn sett avvike noe, men selv om læringssirkelen i Bremnes Seashore er annerledes oppbygd vil det likevel være nyttig å snakke om brudd i læringssirkelen slik March & Olsen gjør.

3.1.1 Interaksjonselementet i lærings- og innovasjonsteorier

Som nevnt over er læring i første rekke en interaktiv prosess, og det interaktive er dypt rotfestet i læringsprosessenes natur (Maskell & Malmberg 1999:179). Interaktive læringsprosesser i organisasjoner er preget av kompleksitet og usikkerhet, og lever nærmest sine egne liv. Det er vanskelig å organisere dem siden flere av dem ikke iverksettes slik man iverksetter andre prosesser i organisasjonen, utfallet er usikkert og det er ofte vanskelig å si når man kan vente seg resultater (March & Olsen 1976:56-59). I tillegg til dette kan det være snakk om flere samtidige læreprosesser blant organisasjonens individer og grupper som går parallelt, og som igjen interagerer med hverandre på kryss og tvers av de forskjellige avdelingene. I tillegg befinner organisasjoner seg i et "samfunn" av organisasjoner der det foregår interaktive læringsprosesser mellom de forskjellige organisasjonene (March 1991:177-78)²⁰. Dette gjør det vanskelig å få oversikten på læringsprosesser i en organisasjon. Flere forfattere legger vekt på den uformelle interaksjonen mellom individer i en organisasjon som en betydningsfull form for interaksjon, særlig i forhold til det å tilegne seg kunnskap eller som utgangspunkt til innovasjonsprosesser. Disse kommer ofte som et resultat av helt hverdagslige handlinger i organisasjonene, med utgangspunkt i daglige rutiner eller prosedyrer.

" For example, Orr (1990) and Brown and Duguid (1991) argue that, in the context of machine repair technicians, knowledge does not come from what is taught in the classroom, but rather from informal story-swapping among technicians and users about their experiences in particular work environments.

(Tyre & von Hippel 1997:72)

"The everyday experiences of workers, production engineers, and sales representatives influence the agenda determining the direction of innovative efforts,

²⁰ I March, James G. (2001) *Fornuft og forandring*. Frederiksberg: Samfundslitteratur, 3. Opplag.

and they produce knowledge and insights forming crucial inputs to the process of innovation.”

(Lundvall 1992:9)

I innovasjonslitteraturen snakker man gjerne om den lineære og den interaktive innovasjonsmodellen. Kline & Rosenberg (1986) laget den første utgaven av den **lineære** innovasjonsmodellen. Denne modellen bygget de på utbredte oppfatninger om hvordan innovative prosesser forløp. Disse oppfatningene gikk i korte trekk ut på at innovasjoner startet ved forskning, gjerne i et laboratorium. Resultatet av denne forskningen ble så utviklet til man kom frem til et produkt som kunne kommersialiseres. Etter dette var det bare å starte produksjonen og markedsføre det, slik at kommersialiseringen ble fullbyrdet. Forfatterens formål med å lage denne modellen var å vise særlig to problematiske sider ved en slik oppfatning. Først mente de at selv om et slikt handlingsforløp kunne stemme for noen viktige innovasjoner som hadde skjedd, var sannheten den at de fleste innovasjonsprosesser ikke hadde et slikt handlingsforløp. I virkeligheten vil ikke bedrifter investere i forskning med mindre de ser at det er et kommersielt behov for den aktuelle innovasjonen, og først etter at de har sett på muligheter for å kombinere eksisterende kunnskap for å løse problemet. Det andre elementet er at denne ser bort i fra tilbakemeldingene og de ”sirklene” en slik prosess innebærer. Med sirkler mener jeg at man kan komme til et punkt i den innovative prosessen der man blir nødt til å gå tilbake til et tidligere stadium fordi man støter på problemer som må løses på disse tidligere stadiene (Fagerberg i Fagerberg et al. 2005:8-9).

De siste årene har man gått bort fra det lineære synet på innovasjonsprosesser, eller er det kanskje mer riktig å si at man har tilført den lineære modellen elementer som produktdesign, prøveproduksjon og produktoppstart, kjøp av patenter osv. (Asheim og Isaksen 1994 i Isaksen 1997:62). Den **interaktive** innovasjonsmodellen tar inn interaktive elementer som feedback og samhandling, i tillegg til de tekniske elementene i fra den lineære modellen, og ser på den innovative prosessen som også en sosial prosess.

”I de nye innovasjonsmodellene betones samspill og gjensidig læring mellom ulike aktører: Det er i interaksjonen mellom mennesker og mellom bedrifter/organisasjoner læring skjer, og kunnskap og innovasjoner oppstår og spres. Innovasjonsevne avhenger av hvordan dette samspillet fungerer og knyttes spesielt til læringsevne.”

(Leirvik 2004:8)

Modellen bygger på oppfatningen om at innovative prosesser bygger på interaktiv læring, en etter hvert rådende oppfatning i. Interaksjonen foregår mellom bedriftens forskjellige avdelinger, og med eksterne aktører. Denne modellen er langt mer egnet til å beskrive innovasjonsprosesser i små og mellomstore bedrifter, siden disse ofte ikke har en forskningsavdeling eller er sterkt knyttet opp mot eksterne forskningsmiljøer (Isaksen 1997:61-63). Dette gjelder også for de aller fleste norske oppdrettsbedrifter.

3.2 Nærhet, interaktiv læring og innovasjon

Teorien om lærende regioner har fått godt fotfeste i litteratur tilknyttet økonomisk geografi, regional- og økonomisk planlegging og innovasjonssystemer (særlig litteratur som omhandler nasjonale og regionale innovasjonssystemer²¹). I korte trekk kan vi si at denne litteraturen går ut på at man oppnår en del fordeler i forhold til både læring og innovasjon ved å ligge nær andre bedrifter og institusjoner som er relevante til det man selv driver med. Man er også til en viss grad avhengig av å kunne kommunisere ansikt-til-ansikt med de andre aktørene, særlig hvis det man skal kommunisere er preget av taushet²² og kompleksitet, og mellom samarbeidspartnere som deler noen grunnleggende likheter. De som skal samarbeide bør kunne anvende samme språk og bruke de samme "kodene" for kommunikasjon, dele oppfatning av konvensjoner og normer, i tillegg til at de bør ha kunnskap om hverandre som baserer seg på tidligere suksessrike samarbeid eller uformell kommunikasjon (Gertler 2003:84). Denne litteraturen tar stort sett opp problemstillinger rundt fysisk avstand mellom selskaper, mens jeg i tillegg til det vil se på hvilken betydning avstanden mellom Bremnes Seashore sine produksjonslokaliteter kan ha for interaktiv læring dem i mellom. Denne problematiseringen av avstand mellom avdelinger er grunnlaget for å ta opp spredningen av anleggene som et viktig element i forhold til innovasjon og læring i denne oppgaven.

"Nærhetslitteraturen" tar ofte for seg både større selskaper og større avstander enn det jeg gjør i min oppgave. Man snakker gjerne om verdensomspennende selskaper med store avdelinger, og om store kontorbygg med mengder av ansatte (Hatch 2001:277, Lipshitz m.fl. 2007:94-95). Oppdrettsselskapene skiller seg ganske mye fra de selskapene som omtales her. Bremnes Seashore sine produksjonsavdelinger har bl.a. en bemanning som er mye lavere, og blir i den

²¹ Porters bok "The competitive advantage of Nations", som kom i 1990, var den boken som banet vei for denne typen innovasjonslitteratur.

²² Taus kunnskap(Tacit knowledge) – den kunnskapen som gjør en person i stand til å gjøre noe, uten at denne personen kan forklare hvordan han gjør dette slik at andre kan lære det av han (Lipshitz et. al 2007:32).

sammenheng for en liten mellomstor bedrift å regne. Matfisk og settefiskanleggene har som nevnt i forrige kapittel henholdsvis ca. 2 og 3 personer ansatt per anlegg, til sammen 18 anlegg som ligger spredt mellom Bergen og Stavanger.

Jeg vil skille mellom to typer nærhet/avstand når jeg behandler nærhetsproblematikken, nemlig fysisk og sosial. *Fysisk avstand* menes her som geografisk eller kilometrisk avstand mellom forskjellige enheter. Grunnen til at jeg bruker ordet avstand i stedet for nærhet er at det utvilsomt er en reell avstand mellom avdelingene i Bremnes Seashore. Fysisk nærhet vil i denne sammenhengen si å være så nær hverandre at man uten særlige anstrengelser i tid og ressurser kan møtes ansikt-til-ansikt. Et mål på slike særlige anstrengelser vil kunne være at avstanden utgjør en gangavstand eller en kjapp kjøretur. Når det gjelder faktorer som påvirker avstanden vil jeg trekke inn hvor tilgjengelige de forskjellige avdelingene er for hverandre, i forhold til muligheter for å reise i mellom dem og kommunikasjonsmuligheter ved IKT løsninger. Andre har brukt begreper som funksjonell nærhet (Coenen, Moodysson & Asheim 2004:1010)²³ og geografisk nærhet²⁴ (Torre & Rallet 2005:49).

Det andre nærhetsbegrepet jeg vil bruke er *sosial nærhet*. Dette baserer seg på ikke-fysiske forhold. Sosial nærhet bygger på hvilke personlige relasjoner som eksisterer eller utvikles mellom forskjellige personer, og hvilken bakgrunn eller kompetanse den enkelte har. Personlige relasjoner vil her gjenspeile hvordan man kommer overens med andre personer, vennskap og bekjentskap, og andre former for uformelle sosiale bånd til andre. Andre steder blir det brukt begreper som relasjonell nærhet²⁵ (Coenen, Moodysson & Asheim 2004:1010) og organisert nærhet²⁶ (Torre & Rallet 2005:49).

²³ Hos Coenen et.al. innebærer funksjonell nærhet forhold som geografi, infrastruktur og kommunikasjonsmidler. De presiserer at det vil være mer hensiktsmessig å forstå funksjonell nærhet som tilgjengelighet heller enn avstand.

²⁴ Torre & Rallet presiserer at begrepet geografisk nærhet er relativt i forhold til transport (må vurderes i forhold til tid og/eller kostnad), og en individuell vurdering av avstanden (om man befinner seg nær eller langt i fra).

²⁵ Relasjonell nærhet refererer til nærhet i relasjoner (organisasjoner og nettverk), referanse og kunnskap (normer, verdier, "regler" for tenkemåter og handling).

²⁶ Organisert nærhet har en relasjonell karakter. Her menes en organisasjons evne til å tilrettelegge for interaksjon mellom medlemmene. Denne tilretteleggingen skjer ved det Torre & Rallet kaller "logic of belonging" og "logic of similarity".

3.2.1 Fysisk nærhet som forutsetning for interaktiv læring

Klyngeteoriene

Gjennom en rekke studier på forskjellige ansamlinger av bedrifter som relaterer til samme næring, har man etter hvert utviklet det vi i dag kjenner som *klyngeteorier* eller teorier om næringsklynger. Michael M Porter er antagelig den som har gjort disse mest kjent (Morgan 2004:16). Han hevdet etter å ha gjort flere studier på forskjellige områder som han definerte som klynger at særlig den geografiske nærheten slike klynger innebar gav bedriftene innen denne klyngen en rekke fordeler²⁷ (Porter 1998:1²⁸). Porter definerer en klynge på følgende måte:

“Clusters are geographic concentrations of interconnected companies, specialized suppliers, service providers, firms in related industries, and associated institutions e.g., universities, standards agencies, trade associations) in a particular field that compete but also cooperate.”

(Porter 2000:15)

I denne typen litteratur hevdes det at man ved å være medlem av en slik klynge vil en bedrift kunne oppnå lavere transaksjonskostnader i form av at de ligger nær en del av aktørene i deres verdikjede. De får tilgang til rik informasjon om bl.a. teknologi og marked. Bedrifter oppfatter behovet for innovasjon og opplever press (positivt) til å drive frem innovasjoner pga. den lokale konkurransen. Man står også bedre rustet til å finne og implementere innovasjoner, siden disse kan finnes i nærheten (Spilling 2007:16, Porter 2000:21-22, Porter 1998:81, Jakobsen Aarset 2002:4). De mest kjente eksemplene på slike klynger er Hollywoods filmindustri og Silicon Valleys høyteknologiske klynge, begge i California, USA (Porter 1998:77). Det er karakteristisk for klynge­litteraturen at det legges veldig mye vekt på den fysiske nærheten man er avhengig av å ha for å oppnå fordelene ved klyngen.

Proximity in geographic, cultural, and institutional terms allows special access, special relationships, better information, powerful incentives, and other advantages in productivity and productivity growth that are difficult to tap from a distance.

²⁷ Geografisk-, kulturell- og institusjonell nærhet slike klynger innebar gav bedriftene fordeler som bedre informasjon, nære relasjoner og kraftige insentiver som bl.a. fungerte som en pådriver til innovasjon og utvikling.

²⁸ Clusters and the new economics of competition – Harvard Business Review, Nov/dec98, Vol. 76 Issue 6. p 77

(Porter 2000:32)

Porter operer imidlertid med en meget bred definisjon av hva det vil si å være i nærheten av disse klyngene. Han definerer både byer, regioner og hele land som klynger. Coenen et. al. (2004) mener at Isaksen og Hauge (2002) bidrar med en mer hensiktsmessig avgrensning, som i alle fall er mer anvendelig analytisk enn Porters noe uklare geografiske avgrensning (Coenen, Moodysson & Asheim 2004:1004). De avgrenser en klynge på følgende måte.

“... a concentration of ‘interdependent’ firms within the same or adjacent industrial sectors in a small geographic area.”

(Isaksen & Hauge 2002:14)

Den marine næringen på Vestlandet har blitt karakterisert som en slik næringsklynge, en marin næringsklynge. I studien ”Samarbeid og innovasjoner i havbruk- og sjømatsektoren på Vestlandet” finner Jakobsen og Aarset at det er en opphopning av ”...bedrifter og kunnskapsinstitusjoner innenfor havbruk- og sjømatsektoren”, noe som gjør at man kan kalle Vestlandet en marin klynge. Dette vil i så fall være ut i fra Porters definisjon av klyngenes geografiske omfang, siden regionen Vestlandet i denne studien omfatter fylkene Sogn- og Fjordane, Hordaland og Rogaland (Jakobsen & Aarset 2002:5). De finner at det er en vesentlig grad av samarbeid mellom bedriftene i den marine næringen, der hele 62% av de spurte har samarbeidet. Samarbeidet med kunnskapsaktørene er imidlertid like omfattende (Jakobsen & Aarset 2002:i). De finner også at innovasjonsimpulsene i den maritime næringen kommer i fra det vi kan kalle tradisjonelle kilder, som f.eks. kunder, egne ansatte, leverandører, konkurrenter, og seminarer og messer, i den rekkefølgen. For oppdrettsbransjen var det særlig viktig med messer og seminarer. Kunder er mindre viktig siden fisken ofte leveres som bulkvare (Jakobsen & Aarset 2002:77-78). Jakobsen og Aarset konkluderer med at det finnes en del innovativ aktivitet i klyngen, men at det kan gjøres tiltak som kan styrke klyngedynamikken ytterligere (Jakobsen & Aarset 2002:133-138).

3.2.2 Fysisk nærhet – et nødvendig vilkår for interaktiv læring?

De som argumenterer for at fysisk nærhet er avgjørende for lærings- og innovasjonsprosesser, begrunner dette gjerne ut i fra kjente argumenter i fra klyngelitteraturen.

”Researchers in innovation studies and economic geography have been keen to argue that territorial agglomeration provides the best setting for an innovation based economy through processes of localised learning. This argument is heavily inspired by various studies of regional success-stories such as the rapid economic growth of networked SMEs industrial districts in the Third Italy (Asheim, 1996, 2000), the exemplar industrial system of Scilicon Valley (Saxenian, 1994) as well as other examples of successful regional clustering in most developed as well as developing economies (Porter 1990). Furthermore it clearly points out the essential role ascribed to proximity to facilitate learning processes.”

(Coenen, Moodysson & Asheim 2004:1004)

Den mest opplagte fordelen ved fysisk nærhet i forhold til interaktiv læring er den at man faktisk *er i nærheten av dem man skal interagere med*, og at man derfor ikke trenger å bruke mye tid og krefter på å treffe dem. Man kan til og med treffe dem ved en tilfeldighet, i kantinen eller ved kopimaskinen. Slike uformelle møter kan være like viktige som formelle møter. Interaktive læringsprosesser oppstår, som nevnt tidligere, gjerne ved en tilfeldighet. Læring kan godt skje ved utføring av daglige rutiner eller når en kollega forteller en historie om et eller annet som har skjedd (Brown & Dugid 1991:43-44, Lundvall 1992:9). Slik uformell interaksjon kan uansett være nyttig. Man kan bli venner eller bekjente når man møtes på denne måten, noe som kan være en stor fordel hvis man senere trenger å utveksle informasjon eller samarbeide med denne personen (Hatch 2001:277).

Overføring av taus kunnskap krever at man kan kommunisere ansikt-til-ansikt med den personen man skal overføre kunnskapen til. Dette er i alle fall en påstand som dukker opp relativt hyppig i litteraturen rundt nærhet og innovasjon.

“The interactive character of learning processes will in itself introduce geographical space as a necessary dimension to be taken into account.”

”... the more tacit the knowledge involved, the more important is spatial proximity between the actors taking part in the exchange.”

(Maskell & Malmberg 1999:180)

Morgan (2004) mener at det er vanskelig å forestille seg at en annen form for kommunikasjon skulle kunne være like god eller bedre enn den kommunikasjonen ansikt-til-ansikt innebærer

med tanke på det mangfoldet som fysisk nærhet innebærer. De nyansene som ligger i kroppsspråket taler kanskje vel så mye som ordene man kommuniserer med (Morgan 2004:5).

Hvis man ønsker å oppnå læring og innovasjon i en organisasjon vil det også være avgjørende å ha en god flyt i *informasjons- og kunnskapsstrømmer* internt i organisasjonen. I redegjørelsen for klynge-litteraturen tidligere i kapitlet blir informasjon fra andre aktører nevnt som en av de ressursene man får tilgang på ved å være en del av en klynge. Man får bl.a. verdifull informasjon fra kunder og leverandører, og man får del i viktig kunnskap.

Geografisk spredning av organisasjonens avdelinger vil helt klart være et hinder for den interne informasjonsstrømmen. Dette kan føre til mindre intern læring i organisasjonen, siden læring i organisasjoner er avhengig av nærmest fri flyt av informasjon og kunnskap (Lipshitz et.al. 2007:93-94). Når avdelingene i en organisasjon ligger spredt fra hverandre begrenser dette tiden de forskjellige individene i de forskjellige avdelingene tilbringer sammen. På den måten går disse individene glipp av muligheter til å interagere både formelt og uformelt, og på den måten dele informasjon med hverandre og bygge relasjoner med hverandre. Slike situasjoner kan være ved at man treffes utenfor, i lunsjen eller ved kopimaskinen (Hatch 2001:277, Rusten & Eldegard 2007:33, Maskell & Malmberg 1999:180, Coenen, Moodysson & Asheim 2004:1014). Jeg vil ta med enda et hinder som Lipshitz trekker frem som kan oppstå ved en slik spredning, nemlig det at det kan oppstå en usunn gruppejalitet og en gruppefølelse som kan virke som et hinder for å interagere med personer utenfor denne gruppen av forskjellige grunner (Lipshitz et. al. 2007:93-94).

Jeg vil her trekke inn igjen March & Olsen (1988) sin lærings-sirkelmodell. Bruddene som de kaller "audience experiential learning" og "experiential learning under ambiguity" kan nemlig slik jeg ser det oppstå som følge av svekkede informasjonsstrømmer mellom anleggene og ledelsen. "Audience experiential learning" vil føre til at forsøk eller nye metoder som har vært prøvd ut på anlegget ikke kommer frem til administrasjonen eller de andre anleggene pga. dårlig kommunikasjon. "Experiential learning under ambiguity" vil gjøre at man ute på anleggene ikke får med seg omgivelsenes reaksjon på den handlingen organisasjonen har gjort, og at sånn sett ikke "individual beliefs" blir påvirket.

3.2.3 En kritikk av betydningen av fysisk nærhet

Noen teoretikere mener at oppmerksomheten og fokuset på fysisk eller geografisk nærhet har vært noe overdrevet, og deler av den økonomisk-geografiske litteraturen har nok gitt betydningen av lokaliserte prosesser en overvekt som har skapt en ubalanse i den tilnærmingen. Rusten, Bryson og Gammelsæter (2005) er blant de som tar til ordet for en slik kritikk. I en studie om hvordan 3 små- og mellomstore bedrifter bruker eksternt konsulent gjorde de funn som kunne tyde på at fysisk avstand i noen tilfeller var å foretrekke når man skulle hente inn eksterne konsulenttjenester. I slutten av artikkelen kommer de til følgende erkjennelse.

” The problem with much of the geographical literature is that it overemphasizes the importance of local/regional behaviour while underemphasizing the role played by nonlocal relationships between firms or social embeddedness that is decoupled from a local region. Social embeddedness is implicated in the dislocation process as many of the relationships between clients and suppliers are founded upon past business transactions and established working relationships.”

(Rusten, Bryson & Gammelsæter 2005:533-534)

Rusten og Eldegard (2007) mener at dette ufortjent store fokuset på klyngeteoriene kan skyldes at man ikke har gjort nok undersøkelser på hvem som interagerer med hvem i (og utenfor) disse klyngene. Bedriftene i disse klyngene har gjerne et nettverk som strekker seg utover klyngens grenser. De trekker bl.a. frem situasjoner der det vil være en fordel å samarbeide med aktører som er lokalisert langt unna, og studier som viser at moderne IKT-løsninger gjør dette mulig. I flere tilfeller har man sett at kunnskap som har kommet inn i klyngen utenfra har vært viktig, fordi disse har representert nye eller uavhengige impulser. Flere norske studier på små og mellomstore bedrifter viser at personlige relasjoner, eller sosial nærhet, er viktige komponenter i nettverkene. Disse avdekker også forhold som gjerne er spesielle for Norge, og som viser at Norge er et lite land (Rusten & Eldegard 2007:30, 34-35).

” Det går både på det at partene vet om og kjenner hverandre og innimellom møtes ansikt til ansikt. Om partene rent faktisk er geografisk lokalisert i nærheten av hverandre kan være en fordel, men på langt nær en betingelse for at de skal samarbeide. I Norge er svært mange vant til å reise mye for å komme seg på møter.

Grunnlaget for forretningsmessige kontakter kan allerede vært lagt ved at folk kjenner hverandre fra studietiden (Rusten et al., 2004). Kontakter opprettes også i følge flere av våre intervjuobjekter gjennom anbefalinger fra andre.”

(Rusten & Eldegard 2007:35)

I oppdrettsnæringen har det vist seg at god kontakt mellom utstyrsleverandørene til oppdretterne og oppdretterne selv har vært avgjørende i teknologiutviklingen, da denne i stor grad har vært avhengig av slike samarbeider (Rusten & Eldegard 2007:36). Dette kan bekreftes i andre studier som har vært gjort på denne relasjonen i oppdrettsnæringen (Jakobsen & Aarset 2002:76).

Kritikken av den sterke troen på fysisk nærhet som ligger i bunn i klyngeteoriene og teoriene om regionale innovasjonssystemer fremhever at det også finnes et annet viktig nærhetsbegrep som man må ta i betraktning, nemlig sosial nærhet. Noe av poenget i forhold til sosial nærhet er at det spiller en liten rolle for den interaktive læringen om man er i umiddelbar nærhet av hverandre, hvis man ikke kan snakke eller jobbe sammen pga. f.eks. uoverensstemmelser. Det er eksempelvis ikke alle naboer man snakker med, selv om man bor nærme hverandre (Torre & Rollet 2005:48). Disse kritikerne hevder i tillegg at interaktiv læring kan foregå selv om det er en vesentlig avstand mellom dem som skal interagere. Det blir gjerne snakket om virkelig store avstander, bl.a. avstander mellom verdensdeler. Disse hevder at argumentasjonen rundt betydningen av fysisk nærhet i interaktive læringsprosesser, er overdrevet (Rusten et. al. 2004:533) og mangler empirisk belegg (Oinas 1999:363-64).

Amin (2000) hevder det ikke er slik at fysisk nærhet sånn helt uten videre impliserer relasjonell nærhet²⁹, at fysisk nærhet ikke betyr mer enn at man har et greit utgangspunkt til å utvikle relasjonell nærhet til noen. Fysisk nærhet kan selvsagt være en fordel, men relasjonell nærhet kan også oppnås over større avstander. Det har ”kommunikasjonsrevolusjonen” og globale forretningsreiser gjort mulig, og det er jo denne muligheten som i følge Amin må være hele poenget ved slike reiser og en slik teknologi. Det betyr at også interaktiv læring kan oppnås over lengre avstander. Det er jo relasjonell nærhet (eller sosial nærhet) som utgjør ”det myke rammeverket” læringen bygger på (Amin 2000:14³⁰).

²⁹ Et begrep som ligger tett opp til sosial nærhet, som redegjort for tidligere i kapitlet.

³⁰ Amin, A. (2000) *Organisational learning through communities of practice*. Paper presented at the Workshop on The Firm in Economic Geography, University of Portsmouth, 9-11 March.

Bunnell og Coe (2001) tar det et steg videre og hevder at læring og overføring av taus kunnskap ikke nødvendigvis vil bli påvirket av den friksjonen fysisk avstand skaper, så lenge den relasjonelle nærheten er på plass (Bunnell & Coe i Gertel 2003:86). Bunnell og Coe kommer med sin påstand ut i fra argumentet om at man i dagens forretningsverden, og organisasjonsverden som sådann, har opphevet betydningen av geografisk avstand. Denne ”retningen” blant teoretikere, som bl.a. inkluderer Amin, peker ofte på fremveksten av nye rike IKT-løsninger, virtuelle muligheter for kommunikasjon som i varierende grad(her er det variasjoner mellom teoretikerne) opphever geografien som faktor for organisasjoner i dag (Morgan 2004:5, Coenen, Moodysson & Asheim 2004:1005). Argumentet er at dagens IKT-løsninger ligger nå så tett opp til enhver form for kommunikasjon som krever tilstedeværelse at dette har revolusjonert bedrifters virksomhet.

”Nowadays social and economic actors are often in a situation of ubiquity, i.e. capable of being at once here and there (...) Far from being a product of science fiction, this capa city, which has existed since the invention of the telephone, has increased decisively since the emergence of the Internet and the development of information and communication technologies (ICT).

(Torre & Rallet 2005:53)

Dale et. al. (2005) hevder at ulike nettverk krever ulike former for, og ulik grad av, nærhet. Et nettverk av organisasjoner som har faste rutiner for beslutning og som har standardisert store deler av kjerneaktivitetene sine, vil ha mindre behov for nærhet enn foretak som er i en motsvarende situasjon. Nærhet vil imidlertid ha større betydning for selskaper der man har få ansatte eller lite i Bremnes Seashore på andre måter, siden man da ikke rekker over større avstander eller har mulighet til det³¹. Forfatterne hevder at det viser seg at sosial nærhet er viktig for at nettverkene skal fungere over tid og fungere tilstrekkelig, fordi ”...dette letter kommunikasjonen mellom de ulike aktørene i nettverket” (Dale et. al. i Strandhagen et. al. 2005:116-117).

Kritikk av kritikken

Teoretikere som er tilhengere av “fysisk-nærhet-retningen” møter argumentet om IKT løsningen på fysisk avstand med et argument jeg har vært inne på allerede. Morgan (2004)

³¹ Man rekker ikke over større avstander siden det er få personer som skal løse arbeidsoppgavene i små bedrifter. I tillegg har man gjerne ikke ressurser til å reise så mye.

argumenterer, i en artikkel med den megetsigende tittelen ”The exaggregated death of geography...”, for at det er vanskelig å forestille seg at en annen form for kommunikasjon skulle kunne være like god eller bedre enn den kommunikasjonen ansikt-til-ansikt innebærer. Han mener at fysisk nærhet er viktigere enn sosial (relasjonell) nærhet, siden man ved kommunikasjon over avstander ”mister” deler av den. Dette skjer selv om man kjenner den personen man kommuniserer med godt fra før. Morgans prosjekt er i denne artikkelen å tilbakevise påstanden om at geografien er død, slik det har blitt hevdet av flere (Morgan 2004:3-5). Morgan støttes her av Maskell og Malmberg (1999) som bl.a. peker på læringens interaktive karakter som argument for at geografisk avstand må tas med i betraktning når man snakker om læring. De trekker også frem mulighetene nye IKT-løsninger gir, men peker som mange andre på at ”jo mer taus kunnskapen blir, jo viktigere er det å ta hensyn til geografisk nærhet” (Maskel & Malmberg 1999:180).

Coenen, Moodysson og Asheim forsøker å ta et standpunkt midt i mellom de to ”leirene” ved å erkjenne at fysisk nærhet gir fordeler, men presiserer i tillegg at disse fordelene ikke kommer av seg selv eller uavhengig av sosiale faktorer.

” Given that learning, both at long and at short distance, requires interaction, we argue that there is no need to throw the baby out with the bath water. Instead we consider it more constructive to further specify the concept of proximity for interactive learning in order to understand its deeply layered and multifaceted configuration. This brings us to a more rudimentary critique on the argument that proximity makes interaction better, faster, easier and smoother as it runs the risk of spatial fetishism. Therefore mere ‘distance’ or ‘proximity’ cannot hold causality either. Instead the answer should be sought in the social objects and processes constituting space and spatial relations.”

(Coenen, Moodysson & Asheim 2004:1005)

Både Coenen et.al. (2004) og Cooke & Morgan (2004) hevder at de som mener at geografien er død, eller at dens livskraft er betydelig redusert, tillegger tilhengerne av klyngeteoriene og teoriene rundt regionale innovasjonssystemer en mening om at fysisk avstand i seg selv er nok for å kunne legge til rette for interaktiv læring. Disse teoretikerne ser bort i fra sosial (eller relasjonell/ organisasjonsmessig) nærhet. Dette mener disse forfatterne ikke stemmer (se Coenen et.al. over).

“Spatial fetishism lies in the assumption that there is something called ‘geographical proximity’ which does not involve relational proximity, implying that the social interactions which constitute ‘local’ action are somehow natural, primordial, or automatic, when in fact they have to be actively constructed like any other relational asset, whatever the spatial scale. “

(Cooke & Morgan 2000 i Morgan 2004:11)

Sosial nærhet i form av bakgrunn og utdanning

De forskjellige organisasjonsmedlemmenes bakgrunn, og for så vidt andre aktører som man samarbeider med, utgjør en del av den sosiale nærheten eller avstanden mellom dem som skal samarbeide eller interagere. Personer med ulik utdanning kan oppleve en sosial avstand til hverandre som følge av sine forskjellige bakgrunner, og oppleve en svikt i kommunikasjonen. En person som er utdannet økonom vil gjerne ha en annen innfallsvinkel til et problem enn en person som er utdannet ingeniør. Man arbeider gjerne ut i fra forskjellige tolkningsnivåer og tolkningsrammer som man har tilegnet seg gjennom utdannelsen. Kaufmann og Kaufmann (2003) kaller en slik svikt i kommunikasjon for en kognitiv dysfunksjon (Kaufmann & Kaufmann 2003:304). Det kan da være at man for eksempel ringer noen med samme utdanning i en annen organisasjon, heller enn noen med ulik utdanning i ens egen, siden man føler seg nærmere sosialt de med lik utdanning³². Det er også en fare for at man kan bli for like i et kollegium, noe som kan føre til at man tenker alt for likt. Dette vil ikke være bra for læringen, siden det da kan hende at mange opererer med de samme tolkningsrammene når man møter på nye og uoversiktlige problemer. Man vil da gå glipp av en del av den læringen som skjer når forskjellige typer kompetanse møtes og brytes og resulterer i en ny kombinasjon av disse kunnskapene (Tyre & von Hippel 1997:80, Lundvall 1992:43).

3.2.4 Finnes det noen fordeler ved fysisk avstand?

Det å være del av en klynge trenger ikke å være utelukkende positivt. Det er en viss fare for at man blir så opptatt med hva som skjer i denne klyngen, eller aktører i denne klyngen, at man ”glemmer” verden utenfor.

”Selv om flere av disse potensielle fordelene ved klyngedeltakelse er reelle er det viktig å være kritiske til den tendensen vi ser i litteraturen til å ”lukke” klyngen. Med

³² Dette har også vært et tema i profesjonsteoriene i statsvitenskapen.

et sterkt fokus på interne prosesser er det lett å overse selskapenes relasjoner utenfor klyngen. Bedrifter som inngår i klynger opererer ofte på eksterne markeder og er avhengige av eksterne innsatsfaktorer, ressurser og nettverk.”

(Bærenholdt og Aarsæther 2000 i Jacobsen & Arset 2002:19)

En lukking av klyngen kan føre til at man går fast i etablerte rutiner, såkalt innlåsing, og at man gror fast i samarbeidsrelasjoner. Det vil således være viktig for medlemmer av en klynge å lage seg broer til andre klynger slik at man kan få informasjon i fra andre miljøer, i tillegg til den informasjonen man får i fra klyngen (Vatne 2000:38).

Granovetters nettverksteoretiske arbeider om sterke og svake bånd kan være med på å forklare hvorfor det er viktig å samarbeide med, eller ha en relasjon til, aktører som befinner seg på avstand. Man har noen relasjoner som er sterkere enn andre, og Granovetter hevder at de svake båndene er like viktige som de sterke. De sterke relasjonene er viktige for å skape tillitt og for å binde nettverkene sammen. De svake båndene er løsere og mindre sikre, men disse gjør at man kan kobles til andre nettverk igjen (Gran 2008:5). Det som avgjør om et bånd er sterkt eller svakt er en kombinasjon av hvor mye tid man tilbringer, hvor emosjonelt intensiv relasjonen er, hvor intim relasjonen er og om man yter gjensidige tjenester overfor hverandre (Granovetter 1973:1361). De svake båndene kan være viktig for bedriftenes informasjonsstrøm. Disse kan gi informasjon inn til bedriften som man gjerne ikke får tak i fra det lokale nettverket man tilhører. Det er en viss fare for at nettverkene med sterke bånd kan bli innelåst eller lukket, noe som kan gjøre at man ikke får med seg raske teknologiske omveltninger i omverdenen. Da er det særlig viktig at man har svake bånd til aktører i andre nettverk som kan gi informasjon om hva som skjer der (Vatne 2000:36-38).

3.3 Læring og innovasjon i en organisasjon med sentralisert makt

Dette kapittelet skal først og fremst presentere teorier om hvordan læring og innovasjon påvirkes av sentralisert eller desentralisert beslutningsmakt. Jeg vil starte med å gå mer generelt inn på hvordan den sosiale organisasjonsstrukturen påvirker læring og innovasjon i en organisasjon.

3.3.1 Sosiale strukturer

Hatch (2001) definerer sosiale strukturer som: ”*relasjoner mellom sosiale elementer som mennesker, posisjoner og de organisatoriske enhetene de tilhører (for eksempel avdelinger eller divisjoner).*” (Hatch 2001:185)

Videre bygger Hatch sitt begrep om sosiale strukturer på Max Webers arbeider om byråkratiet (byråkratiteori), som så organisasjoner som sosiale strukturer. Sosiale strukturer bestod i følge Weber av *autoritetshierarkier, arbeidsdeling, og formelle regler og prosedyrer*. Hierarkiet er en avspeiling av hvordan makten er fordelt mellom de ulike posisjonene. *Autoriteten* gir en posisjonsmakt til den personen som besitter den bestemte posisjonen. *Arbeidsdelingen* sier hvordan ansvarsfordelingen er i organisasjonen. Endelig forteller *regler og prosedyrer* oss hvordan beslutninger knyttet til organisasjonen skal tas og hvordan de forskjellige arbeidsoppgavene skal utføres (Hatch 2001:188-190). Det er viktig å presisere at disse bestanddelene er idealer, og at det ikke alltid er like klart hvordan avgjørelser blir tatt eller hvem som bestemmer hva. Slik er det også i Bremnes Seashore.

Sosiale strukturer som vilkår for læring og innovasjon

Ut i fra forutsetningen om at forskjellige sosiale strukturer vil gi forskjellige vilkår for læring og innovasjon, og således påvirke læring og innovasjon i en organisasjon, har det foregått en debatt rundt hvilke av disse sosiale strukturer som utgjør de beste vilkårene. Denne debatten går i store trekk ut på om det er de mekaniske eller de organiske strukturene, eller strukturer som har mye felles med disse, som egner seg best. Disse to er typer strukturer som innebærer noen generelle egenskaper. Disse typebetegnelse ble utviklet av Burns og Stalker (1961) i forbindelse med en studie de gjorde på hvordan forskjellige omgivelser, i form av teknologi og marked, påvirket strukturene og prosessene i bedrifter. De mekaniske strukturene ble funnet i bedrifter som var omgitt av stabilitet og forutsigbarhet. Organiske strukturer innebar ustabile og uforutsigbare omgivelser³³ (Lam i Fagerberg et.al. 2005:118).

³³ *Mekaniske* strukturer bærer preg av at de fleste arbeidsprosedyrer er regelstyrte og nedfelt i rutiner, de har en sentralisert beslutningsmakt som ikke inviterer i særlig grad til medbestemmelse, og arbeidsdelingen er omfattende i form av mange spesialiserte arbeidsoppgaver.

Organiske strukturer ser ut til å være den rake motsetningen. De har en enkel arbeidsdeling med uformelle arbeidsinstruksjoner i den forstand at disse står friere til å vurdere situasjoner som oppstår i arbeidsoppgavene sine, og sånn sett styres mindre av nedfelta prosedyrer og rutiner. Disse strukturene kjennetegnes også ved at beslutningene tas på et lavere organisatorisk nivå (Hatch 2001:193-194).

Lam (i Fagerberg et.al. 2005:120) har laget en interessant tabell over Mintzbergs inndeling i strukturelle arketyper i fra , og sier noe om hvilket innovasjonspotensial disse har. Jeg vil trekke frem de av disse som er relevante for Bremnes Seashore, det vil si de som jeg mener finnes i en eller annen grad i organisasjonen. Både ”Simple structure”, ”Machine bureaucracy” og ”Divitonalized form” er relevante etter min mening. Jeg skal vise dette med veldig konkrete eksempler.

- 1) Bremnes Seashore har en liten ledelse som har kontroll over vesentlige beslutninger. Dette gjør at man kan omstille seg raskt og møte utfordringer i omgivelsene. Slike organisasjoner driver ofte entreprenørskap og er risikovillige. Svakheten er at man er sårbar for personlige feilvurderinger.
- 2) Bremnes Seashore har blitt industrialisert de siste årene, og går mot å bli mer og mer standardisert og spesialisert (i forhold til arbeidsdeling). De har allerede en sentralisert makt. En slik struktur er godt egnet for å ta tak i rutineproblemer og fungerer effektivt under stabile forhold. Svakheten er at man har vanskelig for å svare til forandringer og uvanlige problemer.
- 3) Bremnes Seashore er delt inn i avdelinger som på sett og vis er autonome. I og med at disse skal løse like oppgaver finner jeg ingen fordeler ved dette i Lams tabell. Svakhete er at man kan oppleve konkurranse mellom avdelingene og at man er på avstand av de innovative prosessene som skjer sentralt.

Frie strukturer, eller frie tøyler, har vært fremhevet i innovasjonslitteraturen. I alle fall når det gjelder det å skulle utvikle innovasjoner internt i en organisasjon. Lundvall (1997) refererer til mange ledere som har opplevd utvikling av innovasjoner i sine organisasjoner, og som mente følgende om forutsetningene for at disse kunne finne sted i deres avdelinger.

“Many innovation managers confirm that their most successful innovations were made possible by the lack of control of management, by lax accounting procedures and by ‘irrational’ enthusiasm.”

(Lundvall 1997:48)

Det er verdt å merke seg at flere av disse trekkene går inn i Burns & Stalkers karakteristik av organiske strukturer. Olsen (2004) kritiserer særlig innovasjonslitteraturen for å bygge sin tro på ”frie strukturer”, som f.eks. nettverksorganisasjoner, på antagelser om hvordan forskjellige former å organisere organisasjoner på påvirker evnen til innovasjon.

”Det er ikke vanskelig å tenke seg at nettverk kan bli innkapslet og ekskluderende, slik at innovasjonsevnen hemmes. Det kan til og med tenkes at en byråkratisk organisasjon – innovasjonslitteraturens prügelnabe fremfor noen – kan bidra til innovasjon og fleksibilitet. Byråkratiets regler og rutiner skaper stabile rammebetingelser og forutsigbarhet for mulige innovatører.

(Olsen 2004:15)

Olsen trekker frem studier av offentlige administrasjoner i forskjellige nye medlemsland i EU som har klart å tilpasse seg og blitt integrerte i EU. Olsen nevner også byråkratiets spenninger mellom myndighet og kyndighet (hierarkisk og faglig autoritet) som eksempel på at byråkratier kan være arenaer for læring (Olsen 2004:15). Dette siste argumentet vil være et eksempel på deler av Johnsons (1992) brede definisjon av læring, bl.a. læring som kombinasjoner av gammel kunnskap (Johnson i Lundvall et.al. 1992:43). Olsens argument om byråkratiets egenskaper i forhold til innovasjon stiller seg i sterk opposisjon til den etablerte innovasjonslitteraturen, som ofte bruker byråkratiet som eksempel på strukturer – mekaniske strukturer – som hindrer læring og innovasjon.

Det har også vært skrevet en del om hvordan strukturen i ”den lærende organisasjonen” er eller bør være, og hva denne strukturen legger til rette for. Uformelle, frie og desentraliserte strukturer blir gjennomgående foretrukket som vilkår for læring. Det er særlig vektlagt at disse strukturene muliggjør en fri flyt av informasjon i organisasjonen, noe vi tidligere i kapittelet så på som et vilkår for læring og innovasjon (Marquardt 2002:92, Fiol & Lyles 1985:805, Lipshitz et.al. 2007:93-94). Disse egenskapene sammenfaller med Hatch sin beskrivelse av organiske organisasjonsstrukturer.

I Marquardts bok ”Building the Learning Organization” (2002) blir *fleksibilitet, åpenhet, frihet og mulighet* fremhevet som ideelle egenskaper ved den lærende organisasjonen. Han mener at høye og rigide hierarkier med ”ugjennomtrengelige” skillevegger mellom avdelingene vil være ødeleggende for læringen i en organisasjon, siden dette blokkerer informasjonsflyten i organisasjonen. En lærende organisasjons strukturer bør være flytende og ubundne og ha færrest mulig barrierer mellom avdelingene. På denne måten kan kunnskapsstrømmene flyte fritt. Organisasjonsstrukturen er basert på behovet for å lære, og når oppgavene, behovene og personene i organisasjonen forandrer seg vil også

organisasjonsstrukturen forandres (Marquardt 2002:92). Argumentet om at sentraliserte, formaliserte og komplekse strukturer – altså mekaniske strukturer – ikke er nyskapende eller lærende begrunnes bl.a. med at man gror fast i det man har gjort før (Fiol & Lyles 1985:805, Meyer 1982:533).

3.3.2 Autonomi og medbestemmelse som tilretteleggere for læring - Bottom-up

Et hovedpoeng i dagens læringslitteratur er at læringen i en organisasjon skal foregå på alle nivåer i organisasjonen. Man begrunner dette med at dagens organisasjoner opererer i en så kompleks verden, og har blitt så komplekse og dynamiske at det ikke lenger er tilstrekkelig å ha én person som kan stå for læringen på vegne av hele organisasjonen.

”It is no longer possible to figure it out from the top, and have everyone else following the orders of the ”grand strategist”.

(Senge 2006:4)

Ledelseslitteraturen som kommer i kjølvannet av litteraturen rundt innovasjon og læring har brutt med den tradisjonelle vestlige tanken rundt ledelse og en leders rolle(r). Senge vil f.eks. ha lederen ut av rollen som helten som tar viktige og retningsgivende avgjørelser og ”oppildner troppene”. Synet på lederen som ”the great man” eller ”the grand strategist” mener Senge stammer i fra et feilaktig bilde av verden som bygger på et individualistisk og ikke-systematisk verdenssyn. Et eldgammelt bilde i så fall, for det minner gjerne mer om ledelse slik Carlyle (1795-1881) omtalte noen av historiens ledere på i sin berømte forelesning fra 1840, ”Heroic, Hero-Worship and the Heroic in History”. Senge mener at dagens ledere må bekle roller som designer, lærer og tjener overfor sine ansatte (Senge 2006:320-21, Thomas 2003:166).

Arbeidere med beslutningsmyndighet og evne til å forvalte den

Læringslitteraturen har hatt en tendens til å legge vekt på arbeidernes medbestemmelse og desentralisering av makt i organisasjoner. Dette kommer som en direkte følge av desentralisering som et av idealene for de strukturelle trekkene ved den lærende organisasjonen. Dette bygger også på en erkjennelse om at hvis man skal oppnå idealet om å lære på alle nivåer i en organisasjon må arbeiderne i organisasjonen få autonomi til å gjøre dette. Følgelig må man gi arbeiderne medbestemmelsesrett og gjøre en utflating av

hierarkiske beslutningsstrukturer slik at man får til full læring(Senge 2006:4, Marquardt 1996:92, 112).

Marquardt hevder at *arbeidere med beslutningsmyndighet* har like gode eller bedre forutsetninger for å ta avgjørelser enn mellomledere, fordi disse arbeiderne har bedre tilgang på informasjon om problemene som skal løses. Derfor mener han at det er fordelaktig å ta arbeiderne med i utvikling av strategier og planlegging. Han taler også for å delegere både ansvar og autoritet, slik at arbeiderne virkelig kan stå ansvarlig for de tingene de har ansvar for. Ledere som derimot legger seg på en mer ”hard nose” linje, og tar strategiske avgjørelser på egenhånd og presser ansatte vil ha en ødeleggende effekt på dagens organisasjoner (Marquardt 1996:112). Men en slik bemyndigelse forutsetter at arbeiderne har tilstrekkelig kompetanse til å forvalte denne myndigheten. Derfor vil det også være ledernes oppgave å gi arbeiderne opplæring og utvikle deres kompetanse.

Frihetsidealet i denne litteraturen legger enda en føring på lederskapet som jeg vil trekke frem, nemlig *autonome arbeidere* som forutsetning for læring i organisasjonen. En for sterk kontroll og overvåkning av arbeiderne vil svekke arbeidernes evne til å lære og til å ta del i innovative prosesser. Det svekker arbeidernes vilje til å interagere i slike prosesser, i tillegg til at det vil oppta mye av deres tid slik at de får mindre tid til å holde på med ”lærende aktiviteter” (Lundvall 1992:35, 1997:48, Meyer 1982:533).

3.3.3 Å lede læring og innovasjon - Top-down

Som jeg har nevnt over har det tradisjonelle vestlige synet på ledelse vært lederen som helt, eller i alle fall lederen som betydningsfull i positiv forstand. Dette er gjeldende også i dag, i alle fall det siste. Mektige institusjoner som Oslo Børs ser ut til å vektlegge lederens rolle når aksjekursen faller merkbart når f.eks. Hydro-sjef Eivind Reiten slutter i Hydro³⁴. De fotballinteresserte av oss har også merket dette i Tippeligaen i form av en lavere terskel for å sparke norske fotballtrenere etter relativt dårlige lagprestasjoner på fotballbanen. Troen på den positive effekten en ny trener vil ha på lagets prestasjoner er like sterk som troen på betydningen av den dårlige jobben den forrige treneren gjorde. Denne typen oppmerksomhet rundt ledere tyder på at i alle fall deler av den norske befolkningen har tro på en eller annen effekt av ledelse. Jeg vil nå se på muligheter og svakheter ved en toppstyring av innovasjon og læring i en organisasjon som Bremnes Seashore.

³⁴ <http://www.dn.no/forsiden/borsMarked/article1581058.ece> 26.01.09 kl 13:53.

Begrensninger

En av de klareste begrensningene ved top-down ledelse av læring og innovasjon er den enkelte leders kognitive kapasitet. I en verden der oppgaven ved å lede en organisasjon blir mer og mer kompleks, uoversiktlig og usikker er det mange som mener at denne jobben ikke lenger kan gjøres av en sterk leder eller en liten sterk ledelse. Dagens globaliserte og kunnskapsdrevne økonomi gjør at det er mye mer krevende å koordinere økonomisk aktivitet nå enn før, fordi informasjonsmengden man skal bygge beslutninger på er så massiv. I tillegg vil man hele tiden være avhengig av å finne ny kunnskap, enten ved å hente den i fra andre eller ved å oppdage den selv (Lundvall 1992:1, Senge 2006:3-4).

Dette argumentet kan sees i sammenheng med Herbert Simons kritikk av hvordan klassiske økonomiske teorier har omtalt rasjonaliteten i beslutningsprosesser i organisasjoner. Han påstod at mennesket har store rasjonelle begrensninger i slike beslutningsprosesser. En erkjennelse av lederes ”begrensede rasjonalitet”, et begrep Simon introduserte, innebærer at en eller få ledere på toppen vanskelig kan klare å ta stilling til de komplekse problemstillingene en organisasjon står over for (Simon i Hatch 2001:301). Dette poenget har en del toneangivende lærings- og innovasjonsteoretikere tatt med seg (Senge 2006:4, Lundvall 1992:1).

” Collaborative processes are important because no one person embodies the breadth and depth of knowledge necessary to comprehend complex organizational problems, and also because codified, abstract "knowledge" is seldom sufficient to deal with actual problems in organizations.

(Tyre & von Hippel 1997:72³⁵)

Problemet med begrenset rasjonalitet er i følge Simon 1)ufullstendig og utilstrekkelig informasjon, 2)kompleksiteten i problemene, 3)menneskets begrensede kognitive kapasitet, 4)”tidsklemma” i beslutningsprosessene, og 5)beslutningstagernes motstridende preferanser i forhold til organisasjonens mål. Med så mange begrensninger mener Simon at beslutningstakerne ikke klarer å være fullt ut rasjonelle, selv om de forsøker så godt de kan (Simon i Hatch 2001:301-302).

³⁵ Tyre & von Hippel (1997) skriver om det å se på de fysiske omgivelsene man befinner seg i når det er snakk om læring. De hevder at problemløserne i en organisasjon må bevege seg mellom forskjellige settinger i organisasjonen for å få belyst hele problemet og utvikle en passende løsning. Det er viktig å samarbeide i organisatoriske problemløsningsprosesser fordi ingen har den bredden og dybden av kunnskap som kreves for å forstå/begripe organisasjonsmessige problemer.

Muligheter

Hovedargumentene mot en toppstyrt lærende organisasjon går altså på kompleksiteten i dagens organisasjoner og det enorme informasjonsbehovet man trenger for å gjøre de riktige avgjørelsene og for å ha oversikten. En måte å overkomme informasjonskravet i forhold til læring og innovasjon er å bygge seg gode nettverk, med både svake og sterke bånd³⁶. Argumentet er som følger; en leder har, ved å ha et stort nettverk av forskjellige aktører i forskjellige bransjer, mulighet for å hente inn tilstrekkelig informasjon til å ta gode beslutninger. Tilstrekkelig informasjon vil imidlertid ikke løse problemet med å håndtere komplekse organisatoriske problemstillinger, snarere tvert i mot. Det vil være problematisk å sortere hvilke informasjon som er viktig hvis informasjonsstrømmen er for stor i fra nettverket.

En liten ledelse, eller en allmektig leder, vil imidlertid ha større sjanse for å bli enig om preferansene i beslutningsprosesser (ref. begrenset rasjonalitet), og vil kunne ta raske avgjørelser i raskt omskiftende omgivelser.

³⁶ Se det som er skrevet om nettverk og klynger tidligere i kapitlet.

4 Metode

Med utgangspunkt i problemstillingen var det en rekke spørsmål jeg måtte ta stilling til vedrørende hvordan jeg skulle gjennomføre denne studien. Jeg måtte finne ut hvor stor del av oppdrettsnæringen jeg ville studere; om jeg skulle studere ett eller flere selskaper. Jeg måtte gjøre en avveining i forhold til hva jeg hadde mulighet til å gjøre med den tid og de økonomiske ressurser jeg hadde til rådighet. I tillegg måtte jeg finne ut hvilke type datamateriale som kunne gi svar på problemstillingen. Jeg vil i dette kapitlet fortelle hvordan jeg svarte på disse spørsmålene og begrunne valgene jeg gjorde.

4.1 Valg av forskningsmetode

Jeg ønsket med denne oppgaven å kunne si noe om norske oppdrettsselskapers læring og innovative virksomhet i forhold til hvordan de organiserte seg, og hvordan denne organiseringen påvirket læring og innovasjon/teknologiutvikling. Særlig ville jeg kunne si noe om hvordan toppstyring og sentralisering av makt, og den voldsomme geografiske spredningen i produksjonsleddet, påvirket disse. Jeg hadde nemlig sett at disse faktorene forekom relativt hyppig i organisasjonsstrukturene i oppdrettsnæringen i det forberedende arbeidet til denne oppgaven. Fragmentering er umulig å unngå med dagens regelverk og dagens produksjonsmetoder, mens sentralisering av makt fremstår noe mindre entydig. Mine erfaringer med oppdrettsbransjen tilsier i alle fall at beslutningsmakten er sentralisert særlig i små og mellomstore oppdrettsbedrifter, der grunnleggeren eller grunnleggerens familie fortsatt er majoritetseiere. Begge disse trekkene strider tilsynelatende med kjente teorier om læring og innovasjon, noe jeg har vært inne på i kapittel 3.

Jeg bestemte meg da for at jeg ville gjøre dette ved en enkel case studie. Jeg vurderte det dit hen at det var mer hensiktsmessig å gå i dybden i ett selskap enn å gjøre en mer overfladisk kartlegging av flere, noe som hadde vært gjort før (Aslesen m.fl. 2002, Jacobsen og Aarset 2002). En case studie kjennetegnes ved nettopp å ta for seg en organisasjon eller andre empirisk avgrensede enheter, og studere de interessante fenomenene hvor disse finner sted og få et rikt datamateriale som belyser problemstillingen (Thagaard 2002:47-48). Jeg mente at det nå var på tide å gjøre en slik dybdestudie på et oppdrettsselskap, og at dette ville komme både den faglige diskusjonen rundt disse temaene, næringen og fremtidige studier til gode.

Jeg valgte å legge størst vekt på kvalitativ metode når jeg skulle samle inn dataene i denne studien, fordi jeg mente at den var best egnet, da jeg ønsket gå i dybden. For å definere kvalitative metoder kan vi si at disse vektlegger betydning fremfor utbredelse og antall, som er tilfellet for de kvantitative metodene, og søker å gå i dybden av en problemstilling heller enn å danne ”det store bildet” (Thagaard 2002:16-19).

Denzin og Lincoln skriver om det kvalitative at dette begrepet legger vekt på kvalitetene ved enheter, og prosesser og meninger som ikke blir utforsket eller målt i mengde, intensitet og frekvens (Denzin og Lincoln 2003:13). Jeg vurderte en stund å supplere de kvalitative dataene i fra intervjuene med en spørreundersøkelse, i og med at jeg også var ute etter målbare data. På denne måten kunne jeg få en slags kartlegging av innovasjon og læring i tillegg til dybdataene. Jeg valgte imidlertid å ikke gjøre dette. Etter en samtale med min veileder, vurderte jeg det dit hen at dette ikke var tjenelig innenfor de rammene som var satt for en masteroppgave. I tillegg er læring og innovasjon er begreper som ikke har en entydig betydning, noe som gjerne gjelder enda mer for oppdrettere etter det jeg har erfart. Dette ville gjort det vanskelig å registrere og måle ved f.eks. en spørreundersøkelse, da jeg måtte ha brukt mye plass i undersøkelsen for å definere begrepene. Det var enklere å gjøre i en dialog slik som i intervjuene. I tillegg fremstår mitt prosjekt noe diffust for oppdrettere siden de ikke ser en åpenbar sammenheng mellom læring og innovasjon, og det de driver med til daglig. Og med den arbeidsmengden oppdrettere har til daglig så satte jeg spørsmålsteget ved om de ville tatt seg tid til å svare på skikkelig vis.

Da jeg kom i kontakt med selskapet orienterte jeg meg om hvilke typer data jeg kunne forvente meg å få tilgang på. Da fant jeg også ut at potensielle skriftlige kilder som møtereferater, interne skriv og dokumenter som kunne si meg noe om læring og innovasjon i svært liten grad var formaliserte. De har f.eks. ingen praksis for å skrive referater i fra møter rundt innkjøp av nytt utstyr, endringer i produksjonen, osv. Konsekvensen av dette ble at jeg ikke kunne bruke dokumentanalyse som primær innsamlingsmetode, kun som supplement til intervjuene.

Det meste av datainnsamlingen måtte skje ved hjelp av intervju. Jeg valgte derfor dybdeintervjuer som primær innsamlingsmetode, det Thagaard kaller ”det kvalitative forskningsintervju” (Thagaard 2002:85). Det at dette er et delvis strukturert intervju gav meg den fleksibiliteten jeg trengte for å tilnærme meg selskapet. Det å stille oppfølgingsspørsmål og forfølge interessante temaer som dukket opp ville være nyttig for meg, for jeg hadde ikke

en god oversikt over hvordan slike selskap fungerte. Jeg ville bruke intervjuguider der temaene for intervjuet i hovedsak var fastlagt på forhånd i en intervjuguide. Jeg så for meg at mellom 6 og 8 intervjuer ville være nok, så lenge jeg valgte ”de riktige” informantene. Jeg bestemte meg for å gjøre intervjuet med to av intervjuobjektene samtidig, intervjuene med de 2 driftslederne på matfisk anleggene. Jeg vurderte dette en del frem og tilbake, men fant ut at dette ville være en mer naturlig setting for dem å snakke i siden man ofte sitter 2-3 ute på slike anlegg og snakker sammen og diskuterer forskjellige ting. Jeg er klar over at denne intervjuformen faller litt mellom to stoler, intervju med enkelt personer og gruppeintervju (Grønmo 2004:159-161), men vurderte likevel å gjøre dette siden jeg mente dette ble mest hensiktsmessig.

En alternativ kvalitativ metode hadde vært å bruke observasjon og være med på møter o.l., men jeg vurderte det dit hen at en slik metode ville være for krevende i forhold til tilgjengelighet til oppdrettsselskapet og de resursene jeg har til rådighet. Jeg tror dette ville medføre en ”forskningsslitasje” på bedriften som ikke ville være tjenelig for denne eller fremtidige studier. Jeg fikk signaler i fra Inge Døskeland³⁷ i Hordaland Fylkeskommune om at oppdretterne ”... egentlig er litt lei allerede av alle som kommer med penn og blokk og skal spørre og se på”.

4.2 Begrensning og avgrensning

Grunnet de begrensninger i forhold til ressurser som en masteroppgavestudie innebærer, ble jeg nødt til å sette opp tydelige grenser for studiens omfang. Etter å ha gått mange runder og gjort mange nedskjæringer på omfanget var jeg tilslutt kommet ned til et følgende begrensninger og avgrensninger for denne studien:

- Avgrensningen til Sunnhordland ble mer komplisert enn det jeg hadde forestilt meg til å begynne med. Jeg var da ikke klar over at de fleste oppdrettsselskaper av denne størrelsen gjerne har virksomheten sin spredt utover flere regioner, eller regioner større enn dette. Bremnes Seashore har sin virksomhet i Sunnhordland, Hardanger og Rogaland, men jeg har modifisert denne avgrensningen til at selskapet må ha sin hovedtilknytning til Sunnhordlandsregionen. Bremnes Seashore har hovedkontor og

³⁷ Leder for Arbeidslaget for verdiskaping i kystsona, en prosjektgruppe som driver ut i fra næringskontoret i Hordaland Fylkeskommune. Han har flere års erfaring med å få oppdrettere i Hordaland med på forskjellig forskning.

flertallet av anleggene sine i Sunnhordland.

- Jeg valgte å gjøre en case studie på ett oppdrettsselskap. Denne avgrensningen er godt redegjort for i "Valg av forskningsmetode" og "Valg av case".
- Bremnes Seashore er et selskap som har integrert helt eller delvis smolt- og matfiskoppdrett, slakteri, videreforedling, salg og markedsføring i sin virksomhet. Dette ville være for mye å studere innenfor de rammene jeg har, og derfor valgte jeg oppdrett av smolt og matfisk. Det gjorde jeg fordi det var denne siden av oppdrettsnæringen som utmerket seg for meg i forhold til læring og innovasjon. De radikale innovasjonene som denne delen av oppdrettsvirksomheten har gjennomgått i sin ca. 50 år lange levetid har hatt mye å si for dette valget. Denne delen omfatter også det mest spesielle elementet i organiseringen av selskapet, nemlig det fragmenterte produksjonsleddet.
- Hovedtemaene ble valgt ut i fra litteratur jeg har lest rundt oppdrettsnæringen, både forskjellige studier og historiske skildringer. Jeg fikk et klart inntrykk av at prosesser rundt innføring av nytt utstyr/teknologi, eksperimentell virksomhet internt og samarbeid med andre (i særlig grad utstyrleverandører) har spilt en stor rolle i forhold til læring, innovasjon og utvikling i denne næringen som i mange andre næringer.

4.3 Valg av case

Da jeg skulle velge ut hvilket selskap jeg skulle bruke som case i oppgaven hadde jeg noen kriterier. Dette oppdrettsselskapet skulle være i det øvre sjiktet av mellomstore oppdrettsselskaper i Norge, det skulle ligge i en sentral oppdrettsregion, det skulle være en nasjonal aktør og skulle være en suksess case. Bremnes Seashore oppfylte alle disse kriteriene, i alle fall etter at de i 2007 solgte sin del av aksjene i et stort oppdrettsselskap på Shetland.

I forhold til størrelse så mente jeg at det var viktig for studien at andre norske oppdrettsselskaper i det mest sentrale segmentet av oppdrettsnæringen kunne identifisere seg med det. Dette segmentet ligger ganske langt over midten i forhold til den totale populasjonen av norske oppdrettsselskaper, men i midten av det mest levedyktige segmentet i næringen. Grunnen til det er at det totale antallet oppdrettere minker år for år, da mange av de minste selskapene blir kjøpt opp eller går konkurs. Fra 2005 til 2006 minket det minste segmentet med 24 %, i fra 138 til 105 selskaper. Utviklingen har de siste årene gått denne veien, og forventes å fortsette i årene fremover (Norsk Fiskeoppdrett nr 9 2007:24-25).

Det har vært et poeng for meg at andre oppdrettsselskaper i Norge skal kunne identifisere seg med denne studien, slik at studien får en betydning utover den faglige debatten rundt læring og innovasjon i dette selskapet og det selskapet selv måtte få ut av det. Derfor ville jeg velge et oppdrettsselskap i fra dette sentrale segmentet, men som også til en viss grad større og mindre selskaper kunne identifisere seg med. For å eksemplifisere dette; 1) Bremnes Seashore er familieeid og har en beslutningsstruktur som de mindre selskapene kan identifisere seg med, og 2) Bremnes Seashore har en administrasjon som har såpass stor grad av spesialisering at de store til en viss grad kan identifisere den. Både beslutningsstruktur og organisering er sentrale i forhold til min problemstilling. I tillegg driver Bremnes Seashore i en region der det er både store og små oppdrettsselskaper.

Jeg ville velge et oppdrettsselskap som ikke drev internasjonalt fordi dette kunne ha uante synergier, i tillegg til at disse selskapene også tilhører det helt øverste sjiktet av oppdrettsbedriftene. Sånn sett kunne dette også være en grei metode å sile utvalget i forhold til størrelsekriteriet.

Grunnen til at jeg ville velge en ”suksessbedrift” var at jeg fant ut at jeg vanskelig kunne gjøre en god måling på om dette selskapet lyktes i forhold til læring og innovasjon. Hovedutfordringen låg i å gjøre en slik måling så grundig som jeg ønsket den, og jeg så for meg at det å gjøre en slik måling ville kreve ressurser utover de rammene jeg har for denne masteroppgaven. Jeg ville derfor velge et selskap som hadde anerkjennelse som et selskap som lyktes i forhold til innovasjon og læring, både i bransjen og i bransjens omgivelser.

Jeg har fått positive tilbakemeldinger i fra flere hold på valg av både case og det segmentet dette selskapet befinner seg i, og jeg har fått støtte for mine vurderinger rundt dette segmentets stilling i norsk oppdrettsnæring³⁸.

4.4 Utvalg

De jeg valgte som informanter valgte jeg på grunnlag av hvilken stilling, hvor lang fartstid de hadde i selskapet, og er sånn sett et strategisk utvalg (Thagaard 2002:53-54). Det første av disse kriteriene var viktigst, mens det andre kriteriet var for å sikre at informantene hadde hatt mulighet til å danne seg et inntrykk om hvordan organisasjonen fungerte.

³⁸ Hans Inge Algrøy i Vestnorsk Havbrukarlag (en avdeling i FHL) og Inge Døskeland i Hordaland Fylkeskommune har bekreftet at Bremnes Seashore er blant de beste på innovasjon og utvikling i bransjen. Døskeland har til og med selv brukt Bremnes Seashore som eksempel på suksess case i ulike sammenhenger som representant for Fylkeskommunen. Marit Bærøe, regionsjef Nordnorsk Havbrukslag (en avdeling i FHL), støtter min oppfatning om at segmentet jeg har valgt er et sentralt segment i dag, og vil være nærmere midten av den totale populasjonen oppdrettsselskaper i fremtiden.

I den innledende kontakten med Bremnes Seashore diskuterte jeg med daglig leder for oppdrett hvilke informanter som kunne være aktuelle til intervjuene. Dette fungerte slik at jeg forklarte mine kriterier for utvalg av informanter, hvorpå han kom med forslag til hvem som kunne passe. Jeg fulgte hans anbefalinger og valgte 7 informanter ut i fra de 10 forslagene han la frem. Jeg fikk vite at oppdrettsvirksomheten i selskapet var organisert etter 3 nivåer: 1) driftsoperatører eller røktere, 2) driftsledere, 3 for settefisk og 6 for matfisk, og til slutt 3) den administrative ledelsen som styrte og administrerte dette. I tillegg til dette hadde oppdrettsvirksomheten noen støttefunksjoner i hovedadministrasjonen i Bremnes Seashore, som for eksempel regnskapstjenester. Ledelsen bestod av en daglig leder, tre assistenter for henholdsvis teknisk vedlikehold, biologi og lokaliteter for anleggene. Den siste var en deltidsstilling på 40 %. I tillegg var hovedeier, styreleder og konsernsjef i moderselskapet en og samme person. Han var en sentral aktør i oppdrettsvirksomheten og hadde mye makt her. Han deltok bl.a. på møtene i ledergruppen, det øverste beslutningsfora i oppdrettsavdelingen der alle sentrale beslutninger om oppdrett ble tatt. Her deltok også daglig leder og assistentene for biologi og teknisk vedlikehold.

Jeg ville først intervju noen i fra hvert av disse nivåene, men jeg ville også intervju så mange som mulig i denne ledergruppen som utgjorde administrasjonen fordi jeg ikke kunne se for meg hvilke av disse jeg eventuelt skulle velge bort. Jeg hadde også fått et inntrykk av at disse oppdrettsselskapene var relativt toppstyrte når jeg hadde gjort forberedelsene til studien, og antok dermed at det gjerne ville ligge mest informasjon her om sentrale prosesser som innkjøp, utvikling, endring, osv.

Jeg bestemte meg for å intervju alle, bortsett fra denne som hadde med lokalitetene å gjøre siden jeg anså han for å være den som var minst involvert i de sentrale prosessene som er knyttet til temaene.

4.5 Datainnsamlingen - gjennomføringen

Intervjuene gjorde jeg i tidsrommet juni til november 2008. Fordelingen på intervjuene ble slik at jeg gjorde først 2 intervjuer i juni, 3 intervjuer i september og det siste intervjuet i november. Denne fordelingen ble litt tilfeldig i forhold til hva jeg hadde tenkt pga en avlysning, sommerferieavvikling og diverse personlige anliggender som dukket opp for min del. Det var imidlertid planen at jeg skulle vente med det siste intervjuet, intervjuet av daglig leder, til slutt slik at dette kunne bli et oppsummeringsintervju. Han har nemlig den mest

sentrale stillingen slik jeg vurderte det ut i fra tema og fokus i oppgaven, og jeg forventet å finne mest og bredest informasjon i dette intervjuet. Dette ville også gi meg en sjanse til å spørre om ting jeg ikke hadde fått spurt om, av forskjellige årsaker, i de tidligere intervjuene. Det ble en fordel for meg at det gikk såpass lang tid mellom de to første intervjurundene, fordi jeg da kunne transkribere disse og gjøre en evaluering av intervjuguide, meg som intervjuer og andre sider ved intervjusituasjonen. Dette gjorde at jeg fikk justert på spørsmålsformulering og intervjuteknikk før de 4 siste intervjuene.

Jeg gjennomførte alle intervjuene over en kaffekopp i et møterom eller lunsjrom på informantenes arbeidsplass. Jeg gjorde altså 4 intervjuer på Bremnes Seashores hovedkontor på Bømlo, ett intervju på settefiskanlegget i Gjerdavåg på Bømlo og ett dobbeltintervju på ett av oppdrettsanleggene i Jondal i Hardangerregionen. I intervjuet på settefiskanlegget var det imidlertid en annen person til stede de siste 10-15 minuttene av intervjuet i tillegg til driftslederen jeg skulle intervjuer, en av røkterne. Hun ble involvert til en viss grad av driftslederen, men jeg vurderte det dit hen at dette gikk greit. Det hadde vært annerledes hvis det hadde vært en i fra ledergruppen eller en i fra et annet anlegg til stede, men nå var det en person som var i noenlunde samme situasjon som informanten. Det hadde også vært annerledes, og mer problematisk, å intervjuer denne røkteren mens hennes driftsleder hadde vært til stede. En lignende situasjon oppstod også i intervjuet i Jondal, der jeg intervjuet to driftsledere ute på et anlegg. Her var det også en røkter til stede. Han holdt seg imidlertid taus store deler i intervjuet, og jeg oppfattet heller ikke dette som ødeleggende for intervjuet. Jeg involverte aldri disse ”tilskuerne” i spørsmålene jeg stilte til informantene mer enn en eller to ganger i løpet av intervjuene.

Før hvert intervju laget jeg en intervjuguide. Disse hadde en innledende del og 3 hoveddeler. Innledningen bestod av generelle spørsmål som for eksempel hva deres stilling innebar av arbeidsoppgaver og ansvar. De tre hoveddelene inneholdt spørsmål om de tre viktigste kildene til læring og innovasjon i oppdrettsselskaper, nemlig 1) innføring av ny teknologi, 2) læring innad i selskapene, og 3) læring i interaksjon med andre aktører. Dette var i alle fall de tre prosessene jeg fant i norske oppdrettsselskaper med sterkest tilknytning til innovasjon og læring i studiens innledende fase. Jeg gikk igjennom forskjellige historiske kilder i fra norsk oppdrettshistorie (Berge 2001, Osland 1990, Sele 1998), i tillegg til nyere forskning som har vært gjort på næringen (Jakobsen 2002, Berge 2002, Aslesen 2002). Jeg har utskrevne versjoner av de transkriberte intervjuene slik at forskningen jeg har gjort er etterprøvable.

I forhold til bruken av dokumentanalyse så har denne gått mest på tekstkilder utenfor Bremnes Seashore, i form av internettartikler, tidsskrifter om oppdrett, forskjellige bøker om oppdrettshistorien og faglige litterære kilder om bransjen. Fra Bremnes Seashore har jeg fått årsrapportene fra 2005-07 og fått innsyn i en personalhåndbok som beskriver forskjellige arbeidsoppgaver og rutiner. Når det gjelder denne personalhåndboken, eller kvalitetssystemet som Bremnes Seashore kaller det, så måtte jeg reise ned til Bremnes Seashore sin administrasjon på Bømlo og lese igjennom der. Dette var pga at det var sensitivt materiale der. Jeg fikk sitte i et kontorlandskap på en kontorplass mellom oppdrettsavdelingen og den øvrige administrasjonen. Jeg fikk på denne måten være observatør i de 3 timene det tok å gå gjennom de relevante delene av kvalitetssystemet. Dette er en database av forskjellige dokumenter som finnes på intranettet, som ligger tilgjengelig for de ansatte i Bremnes Seashore. Jeg valgte ut de delene av dette kvalitetssystemet som beskrev hvilke rutiner man skulle følge i forskjellige prosesser i produksjonen på settefisk- og matfiskanleggene, og fikk tatt utskrift av disse. Dette utvalget av dokumenter gjorde jeg siden jeg var interessert i hvor langt ned i detalj ledelsen hadde pålagt arbeiderne forskjellige rutiner og faste arbeidsprosedyrer. Dette kvalitetssystemet inneholder nemlig mye mer enn akkurat denne informasjonen, som for eksempel forskjellige forskrifter, lover og regler. Jeg gjorde ingen systematisk observasjon da jeg var på Bremnes Seashore, men fikk noen inntrykk ved enkeltobservasjoner som f.eks. kontorlandskap o.l.

4.6 Svakheter ved metodene og gjennomføringen av datainnsamlingen

Intervju som metode er som nevnt tidligere en veldig god metode for å gjøre datainnsamling til en dybdestudie, men metoden er også på mange måter skjør.

Det er en metode som krever et visst samspill mellom intervjuer og informant, og noen krav til stedet der intervjuet finner sted (Ringdal 2001:128-130). Dette fikk jeg merke til tider ved at for eksempel det kunne være vanskelig å få informanten til å skjønne hva jeg mente med spørsmålene, når det oppstod misforståelser i intervjusituasjonen, eller at informantene tok på seg forskjellige roller. Det var noen ganger jeg følte mer at jeg snakket med en representant for Bremnes Seashore enn en person som var ansatt i Bremnes Seashore. Jeg møtte også på utfordringer ved det å skulle intervjuer på arbeidsplassen ved to anledninger, som nevnt tidligere. Her ble det med en ekstra person som jeg ikke i utgangspunktet ønsket å ha med i intervjuet. Som jeg har nevnt tidligere så tror jeg ikke dette gjorde intervjuet noe dårligere.

Intervjuet med driftslederen for settefiskanlegget ble noe dårligere planlagt enn de andre. Denne dagen møtte jeg opp til avtalt intervju med en ansatt som viste seg å være i Bergen den dagen, mens intervjuet var avtalt å gjøres på Bømlo. Jeg måtte derfor ”hive meg rundt” og avtale intervju med denne driftslederen samme dag. Jeg hadde gjort det meste av forberedelsene og hadde med meg en mer generell intervjuguide, men jeg fikk ikke spisset den slik jeg fikk gjort med de andre.

Jeg har forsøkt etter beste evne å kompensere for disse svakhetene underveis i intervjuene, og jeg kommer til å ta hensyn til disse svakhetene i arbeidet med å analysere dem.

Jeg har ikke fått transkribert så tett opptil intervjuene som det jeg hadde ønsket. Jeg har dermed ved noen anledninger gått glipp av bruddstykker av det som har blitt sagt på båndet, men det har allikevel vært mulig å få tak i budskapet siden dette ikke har vært snakk om hele setninger.

Daglig leder for oppdrett pekte som sagt ut hvilke informanter som kunne være aktuelle for meg å kontakte. På grunnlag av mine kriterier for informanter var det flere av driftslederne som oppfylte disse kravene enn de som ble utpekt. Informantene i administrasjonen hadde jeg bestemt meg for på forhånd, men det kan altså ha vært en svakhet i valg av driftsledere. Jeg tror imidlertid at det faktum at alle disse driftslederne har kommet med uttalelser som ikke taler til fordel for daglig leder og andre i ledergruppen, taler for at disse ikke var så lojal mot ledelsen at dette svekket troverdigheten i dataene. Det er imidlertid noe jeg vil ta hensyn til i analysen.

En svakhet ved bruk av personalhåndboken i fra Bremnes Seashore som datakilde er at det som er beskrevet der av rutiner og regler gjerne ikke blir fulgt til punkt og prikke i det daglige. Her har jeg imidlertid en mulighet for å sammenligne dette innholdet med intervjuene jeg har gjort med driftslederne på anleggene. Sammen vil disse kildene gi meg et bedre bilde av hvordan ting foregår på anleggene. En annen svakhet er at instruksene for matfiskanleggene har en stor mangel. Disse er laget med tanke på stålbur-anleggene. Det vil si at man ikke har et slikt kvalitetssystem for den anleggsstandarden som man ønsker skal være den eneste standarden om 3-4 år.

Det er også en mangel i systemet pr vinteren 2008/09 at ansvarsbeskrivelsen ikke er i tråd med nye stillingsbetegnelser. Man snakker bl.a. om Produksjonssjef og Daglig leder, mens disse i realiteten nå er en stilling; daglig leder oppdrett. Jeg vil uansett hovedsakelig se på

personallåndboken som en normativ beskrivelse av hvordan ledelsen ser for seg at ting skal fungere i produksjonen, og ikke trekke direkte slutninger til hvordan ting fungerer i virkeligheten.

5 Bremnes Seashore

5.1 *Fra oppdrettspioner til oppdrettsindustri*

Oppdrettsvirksomheten ved Bremnes Fryseri var, som alle oppdrettsvirksomheter i starten, en hobby, eller i beste fall en binæring, ved siden av hovedvirksomheten; mottak av fisk. Det startet som landhandel og fiskemottak i Øklandsvågen på Bømlo og har eksistert i over 100 år. Dagens konsernsjef sin farfar drev videre etter sin far og overlot etter hvert virksomheten til sin sønn, grunnleggeren av Bremnes Fryseri (Sele 1998:10-11). Bremnes Fryseri ble en realitet da man flyttet til "Kvednavikjo" et stykke unna og bygde ut. I tiden frem mot det store ørret- og lakseeventyret gjorde eierfamilien gode penger på mottak av fisk og skalldyr. Viktigst var pigghåmottaket, da det foregikk en enorm fangst av pigghå fra 1950- 1980-tallet. Bremnes Fryseri var verdens største pigghåmottak på denne tiden. I 1955 investerte Grunnleggeren i utstyr til hermetikkfabrikk, en virksomhet som ble en stor suksess. Eksporten gikk hovedsakelig til Karibia, men den fikk seg en knekk etter den Cubanske revolusjonen. Fabrikken ble lagt ned (Sele 1998:18-27).

De forskjellige virksomhetene ved Bremnes Fryseri gav den nødvendige kapitalen for å starte med oppdrett, et felt gründeren var nysgjerrig på. De første forsøkene med ørret startet allerede på 1950-tallet. Hjemme i en kjeller på Rubbestadneset på Bømlo gjorde en gjeng mannfolk forsøk på å klekke ørretrogn. Det klarte man, men det stoppet med den nyklekte yngelen fordi man ikke hadde spesialfor til å mate yngelen med. I løpet av 1960-tallet klarte gründeren å gjennomføre en hel produksjonsprosess, i fra klekking av rogn til oppdrett av matfisk i en avstengt våg. Grunnleggeren reiste da med bilen og danskebåten til Danmark og kjøpte rogn der (Årsrapport 2005:3-4, Årsrapport 2007:4). De første lokalitetene for oppdrett var to avstengte våger på Sæverudsøy på Bømlo. Det startet med en ganske primitiv drift, der man matet med rester etter sløyd fisk og reker og der det til tider var skolegutter som stod for matingen. Disse restene var i fra den virksomheten som finansierte de første oppdrettsforsøkene før oppdretten fikk egne bein å stå på. Det var først på 1970-tallet Bremnes Seashore startet med lakseoppdrett, da de gikk over i fra oppdrett av ørret til laks. Frem til 1990-tallet gikk utviklingen og veksten gradvis, men i fra 1991 skulle veksten etter hvert bli formidabel (Sele 1998:41-42,65, Årsrapport 2007:3-5).

5.1.1 Oppkjøp og vekst

Da konsesjonslovene kom i 1991 fikk Bremnes Seashore godkjent 7 konsesjoner på grunnlag av den driften de hadde den gang. Oppkjøpene startet på midten av 1990-tallet og har fortsatt helt frem til i dag. Den mest intensive perioden var på slutten av 1990-tallet. Årstallene er litt usikre, simpelthen fordi administrasjonen i Bremnes Seashore selv ikke hadde dette helt klart for seg da jeg hentet inn disse opplysningene, men feilmarginen er ikke større enn 1 år:

Matfiskkonsesjoner:

- *Moster Fiskeoppdrett (Bømlo) – 1994*
- *Oddsig Fiskeoppdrett (Strand) - 1996*
- *Holmane Fiskeoppdrett (Hå) - 1997*
- *Sekkingstad Preservering (Jondal) – 1998*
- *Skeivik Laks (Strand) – 1998*
- *Høgsfjord edelfisk (Sandnes) - 1998*
- *Riska Fiskeoppdrett (Sandnes) – ca 1996-98*
- *Breivik Fiskeoppdrett – slutten av 1990 tallet*
- *Hjaltland Seafarms (Shetland) – kjøpte 24,5 % av aksjene i 2001. Solgte seg ut i 2007.*

Settefisk anlegg:

- *Trovåg Laks (Vindafjord) – kjøpte 50 % i 1997, resten ble kjøpt i år 2000, fusjonert med Bremnes Seashore i 2006.*
- *Eidesvik Smolt (Bømlo) – kjøpt og fusjonert i år 2006. Heter Skålevik etter fusjonen.*
- *Sævareid Fiskeanlegg – kjøpte i 2006 16,67 % av aksjene i ett stort settefiskanlegg i Fusa.*

(Sele 1998:65, Årsrapport 2006³⁹)

Begrunnelsen for oppkjøpene beskrives i et intervju med Grunnleggeren som ble gjort i forbindelse med boken om Bremnes Fryseri og eierfamiliens ”industrieventyr”, som ble utgitt av familien i 1998:

”Vi trur det er lønsamt å produsere laks i åra som kjem. Tidlegare pakka vi for fleire mindre oppdrettarar i pakkeriet vårt i Kvednavikjo. Mange av desse er no oppkjøpte

³⁹ I tillegg bygger dette på en samtale jeg hadde med Administrerende direktør i Bremnes Seashore og den tidligere daglig leder for oppdrett.

av større selskap, som har egne pakkeri. For å kunne utnytte kapasiteten vår treng vi fast tilførsel av fisk. Dessutan er Bremnes Seafood avhengig av jamn tilgang på råstoff av rett storleik heile året til bearbeiding. Hadde vi ikkje kjøpt desse anlegga, ville vi ikkje hatt den faste tilgangen av råstoff...”

(Sele 1998:64)

Det var altså hovedsakelig fordi man skulle klare å opprettholde og sikre driften av slakteriet, en hjørnesteinsbedrift i Bømlo kommune med over 100 arbeidsplasser, at man valgte å utvide og kjøpe opp så mange anlegg på slutten av 1990-tallet. Dette virker som en rimelig forklaring, for det var ikke bare positivt for oppdrettsvirksomheten å utvide så mye som de gjorde i denne perioden.

Når Bremnes Seashore har kjøpt settefisk konsesjoner så har de i praksis også kjøpt en hel fabrikk. Settefiskanleggene er nemlig ikke mobile enheter, slik matfiskanleggene er. De ligger på land og har en mengde faste installasjoner og fasiliteter. Matfiskkonsesjonene som kjøpes er mer mobile. En slik konsesjon kan i teorien flyttes i fra en plass til en annen, som for eksempel Holmane Fiskeoppdrett som ble flyttet i fra en lokalitet i Hå kommune til en lokalitet i Nord-Rogaland. Men å skulle flytte et anlegg i fra en lokalitet til en annen skjer ikke sånn uten videre. Man må først finne en egnet plass i forhold til produksjonsforhold, lage en ”leieavtale” med eieren av jorden som er tilknyttet denne lokaliteten og sist, men definitivt ikke minst, må offentlige myndigheter godkjenne denne lokaliteten. Denne prosessen er så komplisert at Bremnes Seashore har en 60 % stilling som bare jobber med å ordne med nye lokaliteter. Man har gjort forsøk på å samle matfiskanleggene så mye som mulig, og lagt ned mye ressurser i å få til dette.

”Planen vår er å samle alle anlegga i Rogaland til lokaliteter i nærleiken av kvarandre, for å få betre og meir rasjonell drift. Totalt har vi investert for omlag 60-70 millionar kroner i konsesjonar, laks og utstyr som følgde med. Vi har også kjøpt mykje nytt utstyr for å få betre drift på desse anlegga, seier Konsernsjefen ...”

(Sele 1998:64)

Det er imidlertid fortsatt stor spredning på anleggene. Etter den store oppkjøpsrunden ble det en tung periode for Bremnes Seashore. Etter det gode oppdrettsåret 2000 ble det dårligere tider for lakseeksportørene. Årene 2003-04 var særlig dårlige, og etter å ha gjort store investeringer for å få en bedre balanse mellom virksomhetene i selskapet ble likviditeten etter

hvert dårlig. Det ble ikke gjort særlig mye investeringer, og dette ble en utfordring. Særlig for anleggene i Rogaland som var nyest i selskapet og som hadde det dårligste utstyret.

”Det er ganske lange avstander, og de hadde ikke noe å hjelpe seg med. Fikk de dødelighet så fikk de ingenting å hjelpe seg med. De hadde ikke en krane der nede i Rogaland før, en båt med en krane, før for 2 år siden, halvannet til 2 år siden.”

(Driftsleder matfisk A i Intervju med Driftslederne for matfisk)

Fra 2001-2007 forsøkte Bremnes Seashore seg også som internasjonal oppdrettsaktør. Bremnes Seashore kjøpte 24,5 % av aksjene i Hjalte Seafarms på Shetland, det tredje største oppdrettsselskapet i Skottland (Årsrapport 2005:5,14). Etter en dårlig start bedret driften av anlegget seg slik at man satt igjen med en del kapital da disse aksjene ble solgt i 2007. Dette ble gjort for å bedre likviditeten og for å kunne gjennomføre opprustning og oppgradering av oppdrettsanleggene, både for settefisk og matfisk (Årsrapport 2007:7, Årsrapport 2005:9).

Man har gjennomført en storstilt opprustning på både settefisk- og matfiskanlegg, som innebærer både ombygging av settefiskanleggene og oppgradering av produksjonsutstyr på matfiskanleggene. I 2007 var Bremnes Seashore landets 5. største ikke-børsnoterte oppdrettsselskap med 17 matfiskkonsesjoner og 3 settefiskanlegg fordelt på 9 kommuner og to fylker (Norsk Fiskeoppdrett nr 9 sept 2008 årgang 33 s 22, Årsrapport 2005). Denne formidable veksten har tilført store verdier til selskapet, men også store utfordringer knyttet til å drive en så stor organisasjon.

5.1.2 Industrialisering

Bremnes Seashore har i likhet med resten av næringen gjennomgått en industrialiseringsprosess. Selskapet har på denne tiden også gått fra å være en oppdrettsbedrift med majoriteten av driften geografisk samlet til å bli spredt utover et område som strekker seg over to fylker. Selv om man har forsøkt å samle anleggene så godt som mulig innenfor de tre regionene Bremnes Seashore driver oppdrett, så ligger de relativt spredt (Sele 1998:64). Dette var resultatet av oppkjøpene som ble gjort på 1990-tallet, og det var hovedsakelig oppkjøpene i Rogaland som gjorde spredningen vesentligst. Oppkjøpene gjorde at oppdrettsvirksomheten i Bremnes Seashore gikk inn i en industrialiseringsprosess. Slakteriet og foredlingsproduksjonen i Bremnes Seashore var for lengst industrialisert, mens oppdrettsvirksomheten ikke hadde forandret seg stort fra begynnelsen av 1990-tallet i måten å

drive på. Det var midt i denne fasen dagens Daglig leder ble ansatt som produksjonssjef, og han tok i praksis samtidig over som daglig leder for oppdretten. Han satte fart på industrialiseringen ved å sette fokus på forskjellige funksjoner og arbeidsoppgaver som skulle rasjonaliseres. Han innførte, eller i alle fall forsterket, også Beste-praksis-prinsippet i Bremnes Seashore. Dette innebærer at oppdretterne nå skulle utføre arbeidsoppgavene på den måten som viste seg å fungere best, blant de mange måtene å løse like oppgaver på de forskjellige anleggene i Bremnes Seashore. Tidligere hadde det vært sagt: ”Det blir gjort sånn som dere mener” (intervju med driftslederne i Hardanger), men nå skulle det gjøres på den måten som hadde vist seg mest fornuftig. Det har blitt innført standarder for hvordan anleggene skal legges opp fysisk, og om 3-4 år ønsker ledelsen å bare operere med én standard.

Industrialiseringen har også tatt form i teknisk forstand. Nytt utstyr med ny teknologi og automatiserte prosesser ble kjøpt inn, særlig i årene 2007-2008 da Bremnes Seashore investerte for 200 millioner kroner i nytt utstyr og ombygging på settefisk- og matfiskanleggene. Det siste leddet i denne prosessen er noen eksperimenter som går nå med fôringsautomater som er mer automatisert enn tidligere, og så skal man gå i gang i løpet av våren 2009 med et prosjekt der man skal fjernstyre flere anlegg fra ett anlegg. Denne fjernstyringen skal skje ved hjelp av overvåkningsutstyr og produksjonsutstyr som kan fjernstyres. En annen side ved produksjonen som også er under oppseiling er spesialisering av arbeidsoppgavene på anleggene. Man planlegger i skrivende stund å spesialisere røkterne ute på anleggene til å bli henholdsvis ”røktere” og ”driftsoperatører”. Røkteren skal utelukkende drive med røkting i det daglige, mens driftsoperatøren skal gjøre annet arbeid som ikke er koblet til fôring av fisken.

5.2 Bremnes Seashore i dag

Bremnes Seashore er et stort mellomstort oppdrettsselskap i Norge, og ut i fra 2007 regnskapet det 5. største ikke-børsnoterte oppdrettsselskapet i Norge (Norsk fiskeoppdrett nr 9 2008:22). Virksomheten omfatter smolt produksjon⁴⁰ og matfisk produksjon⁴¹ av laks, slakting av laks og salg av laks. Selskapet hadde i 2007 et driftsresultat på drøye 57,8 millioner kroner, og en omsetning på drøye 373 millioner kroner. Det ble produsert 16.000

⁴⁰ Produksjon av lakseyngel, den delen av produksjonen som går fra laksen er rogn (egg) til den blir ca. 80 gram og blir sendt til et matfiskanlegg (Sele 1998:45).

⁴¹ Produksjon av slakteklar matfisk. Starter med lakseyngel (Sele 1998:45).

tonn laks på Bremnes Seashore sine anlegg. Ved utgangen av 2007 var det totalt 110 ansatte i Bremnes Seashore (Årsrapport 2007:6-26).

5.2.1 Organisasjonen Bremnes Seashore

Oppdrettsavdelingen deler noen felles funksjoner med de andre avdelingene i Bremnes Seashore; økonomiske/administrative funksjoner, generelle personalfunksjoner⁴², IT, HMS, kvalitet⁴³ og teknisk⁴⁴ (KS D00042). Bremnes Seashore har 3 settefiskanlegg og 15 matfisklokaliteter. Det er ansatt til sammen 10 personer på de tre settefiskanleggene og 27 personer på matfiskanleggene. Det vil si at det jobber ca knappe 3,5 personer pr settefiskanlegg, og ca. knappe 2 personer pr matfiskanlegg. Det er i tillegg 4 personer som jobber skift på arbeidsbåten "Laila".

Bremnes Seashore har 3 settefisk anlegg, to på Bømlo og ett i Vindafjord. I tillegg til disse som er eid 100 % av Bremnes Seashore, eier de 16,7 % i Sævareid Fiskeanlegg i Fusa. Matfiskanleggene er fordelt på 3 regioner; Hardanger (4 anlegg), Sunnhordland (7 anlegg) og Rogaland (4 anlegg). Hver av disse regionene har 2 driftsledere. Disse har et forskjellig antall anlegg under seg, alt i fra 2 til 7 stk. De har ansvar for at anleggene skal produsere det antallet fisk som er bestemt sentralt, og har også et formannsansvar overfor de arbeiderne som arbeider der. Disse mellomlederne blir kalt driftsledere. Over driftslederne er det en oppdrettsadministrasjon. Denne blir også kalt ledergruppen, og består av Daglig leder, Produksjonskoordinator og Teknisk leder. Disse i lag med Konsernsjefen utgjør i tillegg beslutningsorganet for oppdrettsavdelingen, d.v.s. de avgjørelsene som har med matfiskproduksjonen å gjøre. De administrative oppgavene som Teknisk leder og Produksjonskoordinatoren har i matfiskdelen har de ikke på samme måte overfor settefiskanleggene, med unntak av bl.a. innkjøp av mer generell art. De bruker de samme leverandørlistene som matfiskanleggene, leverandører som Teknisk leder har forhandlet frem avtaler med. Beslutninger som angår settefiskvirksomheten er det Daglig leder og Konsernsjefen som tar seg av. Jeg kommer tilbake til dette beslutningsorganet senere i oppgaven.

⁴² Produksjonskoordinatoren har fått et slags personalansvar i oppdrettsavdelingen, men de generelle og mer tekniske funksjonene ligger i Bremnes Seashore sentralt.

⁴³ Her har Produksjonskoordinatoren et hovedansvar i forhold til de forskjellige markedsstandardene (eks. Euro Gap) laksen skal oppfylle når den kommer fra anleggene. Her er det mer snakk om en støttefunksjon sentralt.

⁴⁴ Her har Teknisk leder et hovedansvar på oppdrettsavdelingen, men verkstedet på fryseriet har noen støttefunksjoner i forhold til teknisk vedlikehold også ute på anleggene.

Arbeidsdelingen mellom de forskjellige i administrasjonen er ikke helt ukomplisert eller entydig. Organisasjonen bærer preg av å være en familiebedrift og at den er i slutten av en omfattende omorganiseringsprosess. Jeg vil nå ta for meg arbeidsdelingen mellom de 3 personene som utgjør oppdrettsadministrasjonen, og sjefen på toppen.

Konsernsjefen er administrerende direktør i Bremnes Fryseri, selskapet som eier Bremnes Seashore. Han er forøvrig den eneste som er ansatt i det selskapet. Han har også styreledervervet i Bremnes Seashore og er konserndirektør, i tillegg til at han er hovedeier med 50 % av aksjene i Bremnes Fryseri. I det daglige følger Konsernsjefen opp Daglig leder og prosessvirksomheten i Bremnes Seashore. Konsernsjefen er med i ledergruppen for både settefisk og matfisk, og er med på de møtene som holdes her.

Daglig leder har det overordnede ansvaret for produksjonen ved settefisk- og matfiskanleggene. Hans arbeidsoppgaver dreier seg mer om de store linjene, som å lage en strategi for oppdrettsvirksomheten og store viktige endringer ute på anleggene. Detaljene er det de to assistentene som tar seg av, Produksjonskoordinator og Teknisk leder. I settefiskproduksjonen er han mer involvert, men siden driftslederne på settefisk er mer autonome enn de andre driftslederne er han heller ikke her så mye borti detaljer.

Produksjonskoordinator er en stilling som ble opprettet på nyåret 2008. Han har en mengde oppgaver og stillingen er ikke helt ferdig utformet enda. Produksjonskoordinatoren har selv innflytelse på hvordan stillingen skal bli til slutt, men Daglig leder og Konsernsjefen er med på å bestemme dette. Hans hovedoppgave er å følge opp den biologiske siden ved produksjonen og det utstyret som har med dette å gjøre. Dette går for det meste på før og foring. I tillegg er han ansvarlig for kursing av røkterne, arrangere møter i ledergruppen og med driftslederne, og arrangere samlinger for alle røkterne.

Teknisk leder er avdelingsleder for teknisk utstyr og vedlikehold. Han har ansvar for innkjøp, reparasjon og vedlikehold av alt teknisk utstyr ute på anleggene som ikke Produksjonskoordinatoren har ansvar for. Teknisk leder har i tillegg ansvar for hjelpe båten som reiser rundt til de forskjellige matfiskanleggene for å bistå i større operasjoner. Teknisk leder forsøker også å holde en god dialog med naboene rundt de forskjellige lokalitetene, særlig hvis de har innvendinger på driften.

5.2.2 Rammene rundt oppdrettsvirksomheten

Oppdrettsvirksomheten er på mange måter styrt av hvor mange og hvor store konsesjoner man har for produksjon av laks. Det har vært utdelt svært få konsesjoner siden starten av 1990 tallet, og derfor er den vanligste måten å utvide oppdrettsproduksjonen på å kjøpe konsesjoner

av andre. Disse kan flyttes rundt i det fylket konsesjonen er gitt, etter godkjenning fra myndighetene. Frem til for ca. 4-5 år siden var imidlertid myndighetene ganske rigide i forhold til konsesjonenes stedstilknytning og det var vanskelig å få flyttet dem. De siste årene har dette av forskjellige grunner myknet opp en del. Det er derfor i dag enklere å samle flere konsesjoner på en lokalitet, eller dele opp konsesjoner på flere lokaliteter, slik at man kan utnytte potensialet til hver enkelt lokalitet. MTB forskriften⁴⁵ som kom i 2005 regulerer hvor mye laks man kan ha i sjøen til enhver tid. Resultatet av denne forskriften har vært at Bremnes Seashore og de andre oppdrettselskapene har større mulighet til å nærme seg full produksjon innenfor konsesjonsrammene. Dette gav Bremnes Seashore muligheten til å nærmest doble produksjonen, i følge Konsernsjefen Bremnes Seashore har i dag 11 konsesjoner, 5 i Hordaland og 6 i Rogaland. Dette tallet er litt misvisende fordi den ene av de 5 konsesjonene i Hordaland er like stor som 7 standard konsesjoner. Det vil si at Bremnes Seashore har lov til å produsere fisk tilsvarende 17 standardkonsesjoner.

Noe av problemet med oppdrettslokalitetene er at de er avhengige av de fysiske, naturgitte egenskapene ved lokalitetene. Forhold som sjøstrømninger, utsatthet for vær og vind, sjødybde og ikke minst offentlige reguleringsplaner må tas i betraktning når nye lokaliteter skal velges. Mens andre produksjonsanlegg, i andre industrier, kan gjerne basere seg mer på infrastruktur som vei, vann og kloakk, bredbåndstilknytning og gjerne relevante næringsklynger, må dette komme i andre rekke når oppdrettsanleggene skal planlegges. Dette er problematisk i forhold til kostnadseffektiv drift av anleggene, og i forhold til kommunikasjon med dem. Et ganske nytt element som påvirker beliggenheten her er et tiltak mot laksesykdommen PD som er initiert av oppdretterne i Hordaland selv (oppdretterne har dannet en PD-gruppe som skal finne en løsning på problemet). De har laget en strategi, etter å ha fått et mandat av myndighetene, som går ut på å brakklegge hele områder i perioder på ca. noen måneder eller et halvt år. Dette skal gjøre at lokalitetene får ”hvile” og sykdommen blir utryddet i disse områdene når det ikke er noen laks som bærer den. Dette gjør at det ikke er gunstig å ha alle anleggene sine i samme området, hvis man hadde fått til det. Da ville man stå uten lakseproduksjon i hele denne brakkleggingsperioden, og dette er for Bremnes Seashore ikke ønskelig siden man ønsker kontinuitet i driften på slakteriet og holde oppdretterne i

⁴⁵ Maksimalt-Tillatt-Biomasse-forskriften er basert på stående biomasse (lakse mengde) og regulerer hvor mange tonn laks man til enhver tid kan ha i sjøen. Før dette regulerte myndighetene hvor mye produksjonsareal man kunne ha, i tillegg til hvor mye fisk man kunne ha i sjøen. Den nye forskriften betyr at merdstørrelse eller merdantall ikke er regulert utover reguleringsplaner og lignende. Da står oppdretterne mye friere til å fordele den tillatte mengden fisk på flere/større merder.

arbeid. Dette med lokalisering av matfiskanleggene har også noe med bærekraftig produksjon å gjøre. Konsernsjefen sier at hvis de skulle samlet all produksjonen, som ligger mellom 20-30.000 tonn laks, på en lokalitet ville dette ødelegge denne lokaliteten.

I forhold til den tekniske siden ved produksjonen er det også regler å forholde seg til. I 2003 ville man gjøre noe med rømmingsproblemet i oppdrettsnæringen. Siden man så at både teknisk svikt og dårlige tekniske rutiner hadde vært årsaker ved flere anledninger, ble det laget en norsk standard (NS-9415:2003) som alle anlegg i bransjen skulle sertifiseres etter, gamle som nye. Dette var en standard som skulle sette tekniske krav til dimensjonering, utføring, installasjon og drift av de flytende anleggene. I 2003 vedtok Fiskeridepartementet en forskrift som påla alle i oppdrettsnæringen å følge den nye standarden (NYTEK Forskriften). Alle eksisterende sjøanlegg skulle skaffe seg "evnebevis" innen år 2006, og disse skal være sertifisert innen år 2012⁴⁶. Fokuset på bransjens evne til å drive bærekraftig, både i forhold til rømming av oppdrettsfisk og andre miljøutfordringer knyttet til oppdrett, er det som legger mest press på bransjen. Dette presset varierer og forrige topp var da en arbeidsgruppe, på vegne av Økokrim, i mars 2008 la frem en rapport som på sett og vis fremstilte oppdrettsbransjen som miljøkriminelle. I tillegg legger forskjellige interesseorganisasjoner et jevnt press på myndighetene og næringen som kan resultere i nye reguleringer fra myndighetenes side, og endre rammene for oppdretten ytterligere.

5.2.3 Læring og innovasjon i Bremnes Seashore

Bremnes Seashore har rykte på seg for å drive en ekspansiv og innovativ forskningsvirksomhet. Fra 1993 til 2006 brukte selskapet 55-60 millioner kroner på forskning og utvikling (Årsrapport 2006:5). Mye av denne forskningen har foregått i slakte- og foredlingsvirksomheten, og man har oppnådd svært gode resultater⁴⁷. Det er gjort lite vitenskaplig forskning på oppdrettsvirksomheten internt i Bremnes Seashore, men det har hele tiden vært gjort forsøk og tester av mindre vitenskaplig karakter slik det tradisjonelt har vært i oppdrettsbransjen. Bremnes Seashore har bl.a. utviklet egne oppsett av matfiskanleggene, egne innfestingsmetoder for nøter og et eget system for å pumpe død fisk direkte fra merdene og inn til land. De har vært de første til å utvikle en god metode for spyling av nøter mens de står i sjøen⁴⁸, fått Aqualine⁴⁹ til å skreddersy sine 160m ringer til Bremnes Seashores ønsker,

⁴⁶ "Tekniske krav til oppdrettsanlegg. NYTEK. Brosjyre fra Fiskeri- og Kystdepartementet.

⁴⁷ Man har fått patent på "kald slakting" og "pre-rigo filetering", slaktemetoder som henholdsvis gjør at fisken blir slaktet og gjort fri for ben og skinn før den er dødsstiv.

⁴⁸ Et alternativ til å ta opp nøtene for hver gang man skal vaske dem, noe som stresser fisken veldig.

og utviklet behandling av IPN virus. Alt dette har vært gjort ved bruk av mer og mindre systematisk prøving-og-feiling i kombinasjon med læring i fra andre og anvendelse av kompetansen som allerede har funnets i selskapet.

Et av hovedtrekkene ved innovasjoner i norsk oppdrettsnæring de siste årene har vært at disse har skjedd som resultat av forskjellige samarbeid. Flere studier viser at oppdretterne er de viktigste impulsene i innovasjonsprosesser som skjer i næringen. De fleste av disse innovasjonene skjer i mer eller mindre omfattende samarbeid mellom leverandørene til oppdrettsnæringen og oppdretterne selv (Berge 2004:110, Jacobsen & Aarset 2002:75-78). Bremnes Seashore er intet unntak, og har i likhet med mange andre oppdrettsselskap vært bidragsyttere til innovasjoner i næringen nettopp gjennom slike samarbeider. Slik som for eksempel med Aqualine der man ville bytte diverse komponenter på produktet, noe som resulterte i at Aqualine måtte bryte med sitt standardprodukt og få sertifisert denne endringen i deres produkt. En meget krevende prosess. Et annet eksempel er datasystemene som hører til produksjonssystemet ute på anleggene, et system som heter Aqua Farmer⁵⁰. Bremnes Seashore ønsker at deres foringssystem også skal være et analysesystem, og de har i dag utstyr til å gjøre målinger ute på anleggene som kan inngå i et slikt system. Problemet er at leverandøren av Aqua Farmer ikke har utviklet systemet nok til å kunne lage analyser av disse målingene, slik Bremnes Seashore ønsker.

J: (...)sånn som med Aqua Farmer så forlanger vi mer. Vi vil ikke bare ha et beholdningsprogram. Vi vil ha et analyseverktøy. Det virker ikke som om de andre oppdretterne er så opptatt av den analysedelen, enda. Det er sikkert noe som kommer, men ... kanskje i enklere former ... Vi er i alle fall veldig opptatt av det, i større og større grad. Det er ikke så lenge siden vi ikke var opptatt av det vi heller.

(Intervju med Produksjonskoordinator)

Det at Bremnes Seashore ligger i Norges viktigste oppdrettsregion, Vestlandet, kan være en fordel i forhold til læring og innovasjon. Teoriene om innovative næringsklynger, som bl.a. har blitt brukt som argument for etableringen av og tilrettelegging for forskjellige næringsparker i Norge de siste årene, peker på dette (Spilling 2007:44-45). Konsernsjefen

⁴⁹ Produsent av plastmerder, den merdtypen Bremnes Seashore satser på fremover.

⁵⁰ Aqua Farmer er et administrasjons- og registreringssystem for oppdrett av fisk. Basert på registreringer som f.eks. utsett av fisk, fôring, dødelighet, miljø, flyttinger, behandlinger og slakting, kalkuleres lagerbeholdningen av levende fisk på hvert anlegg (<http://www.ocea.no/ocea/Mercatussoftware/tabid/59/language/nb-NO/Default.aspx> Onsdag 07.01.09 kl 19:55).

mener at det å ligge i en så sentral region med leverandører, konkurrenter og kunder relativt tett innpå seg gir fordeler.

Jeg har i intervjuene, og ved å lese om Bremnes Seashore, forsøkt å finne ut hvilke former for læring og innovative prosesser som finnes i selskapet. Det er størst variasjon i ledelsen i forhold til måter å lære på. De deltar også i flere innovative prosesser enn det driftslederne og røkterne gjør. De tar i bruk en rekke metoder for å samle informasjon, mens læringen på oppdrettsanleggene ikke er like mangfoldig. Jeg spurte driftslederne jeg snakket med om hvordan de tilegnet seg ny informasjon. Driftslederne snakker med andre driftsledere på anlegg i nærheten i fra tid til annen, men de oppgir fôrleverandørens forskjellige arrangementer som de viktigste arenaene for å møte kolleger i fra andre selskaper. Dette er også en av deres viktigste arena for å få med seg ny viten og forskning i oppdrettsnæringen. Kontakten med leverandørene gir dem også en del informasjon om utviklingen på leverandørens kompetansefelt. De får ellers en del informasjon fra ledelsen via intranett.

Ledelsen tilegner seg informasjon på samme måte som driftslederne, d.v.s. ved å snakke med kolleger, snakke med leverandørene og ved å delta på fôrleverandørens arrangementer. I tillegg til disse har de informasjonskanaler som tidsskrifter, fagmesser, kontakt med forskingsmiljøer, reiser i utlandet (for å se hvordan andre driver oppdrett) og kontakt med leverandører til oppdrettsselskap i andre land, og kontakt med norske myndigheter.

Det jeg kan si noe om hvilke læringsformer og innovative prosesser som forløper i Bremnes Seashore er basert på informasjon jeg har fått i intervjuene og samtaler jeg har hatt med personer i selskapet, og til en viss grad gjennom forskjellige skriftlige kilder. De forskjellige anleggene er med på en del forsøk og eksperimenter, både internt og i samarbeid med leverandører av forskjellig slag. Flere av disse har resultert i ny- eller videreutviklinger og noen av dem kan sies å være innovative. I tillegg importerer jo Bremnes Seashore forskjellige innovasjoner når de kjøper nytt teknologisk utstyr fra leverandørene, noe de har gjort mye de siste årene. Det har vært brukt 200 millioner kroner i utstyr til oppdrettsvirksomheten i perioden 2006-2008. I den forbindelse foregår det også en del kursing i forhold til ny teknologi som skal innføres. Det kommer flere gode ideer til forbedringer og inkrementelle innovasjoner⁵¹ i fra anleggene, noe ledelsen oppmuntrer dem til å komme med. De har dratt vekslel på den mangfoldige kompetansen som finnes på anleggene, og flere ideer har kommet

⁵¹ Inkrementelle innovasjoner er mindre innovasjoner, og skiller seg på den måten i fra radikale innovasjoner.

på bakgrunn av den kompetansen og tidligere arbeidserfaringer fra andre sammenhenger. I tillegg har ledelsen kunnet dra nytte av at arbeiderne på anleggene også har opparbeidet seg en kompetanse i sitt arbeid i Bremnes Seashore, og det er mange som har vært her lenge.

Når det gjelder administrasjonen så kan det snakkes om en viss innovativ organisering, i alle fall i forhold til andre oppdrettsbedrifter. Eksempler som spesialisering av arbeiderne på anleggene og planene om den nye "Bremnes Skolen" er eksempler på dette.

Man ønsker å gjøre mer forskning på oppdrettssiden i Bremnes Seashore, men til nå har man vært opptatt med å fullføre opprustningen og fastsette den nye standarden for produksjonen. I alle fall gjelder dette for matfiskanleggene. Bremnes Seashore har også hatt et ønske om å få generert mer informasjon i fra de forskjellige målesystemene de har ute på anleggene inn i rapporter om bl.a. fôring i forhold til forskjellige tider på døgnet, sjøtemperatur m.m.

Når det gjelder forsøk på både settefisk- og matfiskanlegg har oppdretterne en oppfatning av at det foregår færre og mindre forsøk nå enn det de gjorde før. Ledelsen er av en annen oppfatning. Daglig leder hevder at det blir gjort like mange forsøk nå som før. Han mener at forklaringen til at de ansatte føler det sånn er at forsøkene nå gjerne er mindre i omfang, men det er like mange forsøk nå som før. Forsøkene har hatt et hovedfokus på fôring de siste årene, der fôringsforsøk har utgjort 70-80 % av forsøkene. I tillegg kan det ha med å gjøre at man til nå har jaktet 10-20 % forbedringer, mens man i fremtiden vil jakte 2-5 % forbedringer. Grunnen til dette er at de store grove rammene for hvordan man driver oppdrett er satt og funnet ut av, i alle fall innenfor dagens regelverk. Hvis man gjør en endring som ligner MTB-forskriften i omfang må man gjerne se på de store rammene igjen.

6 Fysisk struktur som vilkår for innovasjon og læring – Den fragmenterte organisasjonen

6.1 Bremnes Seashore – spredt blant naboer

Etter at utvidelsene startet på 1990-tallet har Bremnes Seashore blitt en organisasjon med avdelinger i flere kommuner. De forskjellige produksjonsenhetene ligger spredt utover 9 kommuner i 2 fylker. Spredningen på matfiskanleggene er størst, og det at de fleste av dem ligger mer perifert til og i tillegg mange av dem ligger ute på sjøen gjør at tilkomsten er dårlig for mange av dem.

Før jeg går i gang på empirien i dette kapitlet vil jeg gjerne igjen få presisere hvilke informanter jeg har hatt, og hvilke jeg ikke har hatt. Jeg har snakket med alle som tar beslutninger om oppdretten utenom personer i styret, d.v.s. Konsernsjefen, Daglig leder, Teknisk leder og Produksjonskoordinatoren. Disse personene utgjør, med unntak av én person, også administrasjonen for oppdrettsvirksomheten. Av de som gjør jobben ute på anleggene har jeg snakket med én driftsleder for settefisk, driftslederen på settefiskanlegget i Gjerdavåg, av totalt 3 driftsledere av for settefisk. Jeg har snakket med to av driftslederne for matfisk, driftslederne for Hardangerregionen. Jeg har ikke snakket med noen av røkterne, bortsett fra en røkter i Gjerdavåg og en røkter i Hardanger som var tilstedet under deler av intervjuene der. Disse gav ikke særlig mange opplysninger. Når jeg snakker om intervjuene i oppgaven gjelder det altså disse.

6.1.1 Avdelingene

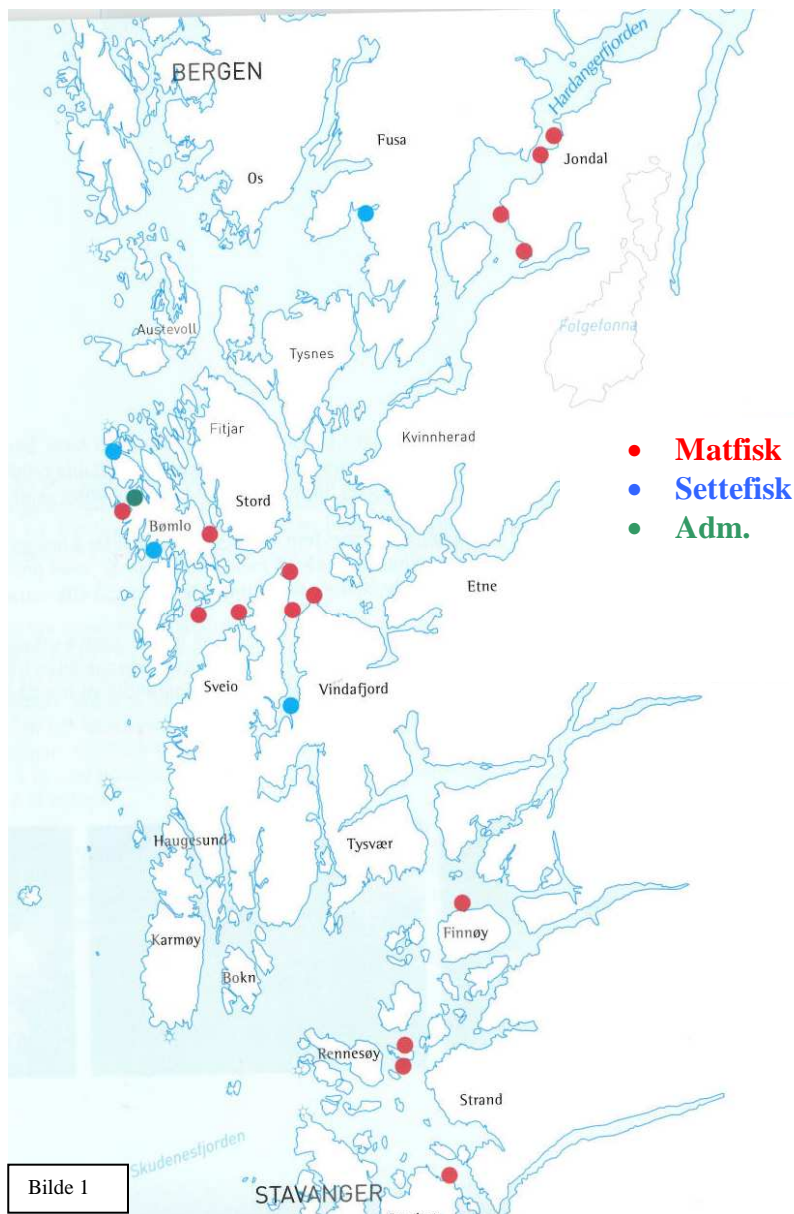
Bremnes Seashore har 3 settefiskanlegg. Alle disse ligger egentlig relativt nær hverandre, i alle fall i forhold til spredningen på matfiskanleggene. To av dem ligger på Bømlo, og ett ligger i bunnen av Ålfjorden helt nord i Rogaland (se kart i kapitlet). Settefiskanleggene er bygget opp nærmest som en fabrikk. Produksjonen foregår inne på et avstengt område, og deler av produksjonen i produksjonsbygninger. Det er 10 ansatte på de 3 settefiskanleggene, altså jobber det litt mer enn 3 i snitt på hvert av dem⁵². Anleggene krever, i likhet med matfiskanleggene, noen fasiliteter i forhold til beliggenhet, og det er disse som ofte bestemmer hvor anleggene har blitt etablert. Anleggene ligger alle nede ved sjøen slik at de enkelt kan levere til brønnbåter som skal kjøre smolten ut til matfiskanleggene, og alle ligger helt i nærheten av et ferskvann som gir anleggene god tilgang på vann til produksjonen.

⁵² Opplysningene er basert på informasjon i fra administrasjonen i Bremnes Seashore.

Bortsett fra disse kriteriene er det stort sett faktorer som tilkomst og reguleringsplaner som har avgjort beliggenheten. Bremnes Seashore har jo kjøpt opp alle anleggene av andre oppdrettere, og har sånn sett ikke fått påvirke beliggenheten. Hadde man gjort utbyggingen av alle anleggene selv, for eksempel på 1960-tallet, kunne man gjerne fått plassert smoltproduksjonen mer strategisk.

Matfisk anleggene er organisert på en annen måte. Disse er delt inn i 3 forskjellige regioner, Hardanger, Sunnhordland og Rogaland. Her jobber det færre pr. anlegg enn det gjør på settefiskanleggene, d.v.s. at i 2007 var det 27 personer på matfiskanleggene og det var 15 anlegg i drift. Det jobber ca. 2 personer fast på et anlegg, men dette varierer. I Hardanger, en region med 4 anlegg, har de for eksempel 2 personer som bemanner to av anleggene, mens 3 personer bemanner de to andre.

I denne regionen skal det være 6 personer, men en av disse har vært langtidssykemeldt. De bemanner altså anleggene med to forskjellige arbeidsteam. Disse teamene er ledet av de to driftslederne i Hardanger. Mannskapet i disse teamene kan gjerne flyttes til andre anlegg innen den samme regionen hvis det er nødvendig. Det er



gjærne når det oppstår spesielle, mannskapskrevende situasjoner eller faser i produksjonen som krever flere enn de som er i arbeidsteamet, men det er i utgangspunktet ønskelig å beholde de samme personene innen det samme arbeidsteamet for å få kontinuitet i teamene og anleggene disse betjener. Det foregår imidlertid ikke noen utveksling av mannskap mellom de forskjellige regionene. De tre regionene blir i mange henseender behandlet som separate enheter, bl.a. når det gjelder bonusordningen for de som har vært mest produktive. Da

belønnes den regionen som har vært best det siste året, og ledelsen har en spesiell hensikt med dette.

Magnar: Så de innenfor den regionen får bonus?

Daglig leder: Ja, og årsaken til at vi har det sånn er fordi at det er viktig at det er oss og teamet som får det til.

Magnar: De fungerer innenfor hver region som et team?

Daglig leder: Ja. Det skal være fornuftig å hjelpe naboen.

(Intervju med Daglig leder)

Nå skal det sies at kommunikasjonen internt i regionene virker å fungere veldig bra. Jeg har i alle fall fått bekreftet av driftslederne i Hardanger at det er slik, men ut i fra det jeg forstår på ledelsen er det slik i de andre regionene også. Jeg har flere eksempler på at man diskuterer ulike saker internt i regionene og på anleggene, f.eks. måter å løse utfordringer som blir pålagt av ledelsen. Men også ideer som kommer fra oppdretterne diskuteres gjerne på anleggene og i regionen før man går videre til ledelsen med det. Hvis det virker fornuftig for de andre oppdretterne går man videre med ideen, men hvis man har klokkeklar tro på ideen selv går man gjerne videre allikevel. Dette viser at det i alle fall at interaksjonen internt i regionene der. I tillegg har matfiskanleggene en servicebåt som kommer og hjelper dem med jevne mellomrom, for eksempel når man skal gjøre større operasjoner som har med noten å gjøre. Denne arbeidsbåten betjener alle regionene og går på kryss og tvers av de 9 kommunene matfiskanleggene driver.

6.1.2 Kommunikasjonen internt i Bremnes Seashore

Kommunikasjonen mellom anleggene er varierende og fremstår som ganske kompleks. For settefiskanleggene sin del så har disse relativt gode kommunikasjonsmuligheter. Disse anleggene er produksjonseenheter som ligger på land, der alle er landfaste etter diverse utbygginger på kyststamveien mellom Bergen og Stavanger. De to som ligger på Bømlø, Skålevik og Gjerdavåg, ligger ca 20 minutters kjøring i fra hverandre. Anlegget i Ålfjord ligger ca 1,5 time reise med bil i fra Skålevik, som ligger lengst nord. Dette er en kort avstand i oppdrettssammenheng, og gjør at det er enklere for driftslederne og røkterne på de forskjellige settefiskanleggene å besøke de andre anleggene i Bremnes Seashore. Det virker som om kontakten mellom settefiskanleggene er god, det var i alle fall det jeg fikk inntrykk da jeg snakket med Inge på settefiskanlegget i Gjerdavåg .

Driftsleder settefisk: Ja, vi har jo kontakt med de fleste. Vi har kontakt med de andre anleggene på Bømlo... god kontakt med de andre avdelingene i Trovåg og Skålavik og ...

(Intervju med Driftsleder settefisk)

Driftsleder settefisk opplever at kontakten med administrasjonen er god, og for Inges del er det heller ikke lang vei dit hvis han har et ærend⁵³. Han mener at denne gode dialogen er viktig.

Driftsleder settefisk: (...)Det er viktig å ha god dialog med gjengen der ute. Og det har jeg. Jeg føler i alle fall det at det går veldig greit. Man må ikke være redd for å si det som det er. Du må si både negative og positive ting... Det er veldig viktig...

(Intervju med Driftsleder settefisk)

I forhold til kontakten med de andre settefiskanleggene fortalte Driftsleder settefisk at de samarbeider i forhold til bl.a. innkjøp av nytt utstyr. Da man på anlegget i Trovåg skulle kjøpe en sorteringsmaskin for yngel, tipset Driftsleder settefisk driftslederen i Trovåg om at den maskinen de i Gjerdavågen hadde kjøpt for en tid tilbake ikke var så god som produsenten skulle ha det til. Da kjøpte han på anlegget i Trovåg en annen maskin, en som Driftsleder settefisk hadde anbefalt.

Matfiskanleggene har en helt annen hverdag når det gjelder kommunikasjon. Kartet over viser med all tydelighet at matfiskanleggene i Bremnes Seashore ligger spredt. Denne spredningen varierer veldig innenfor hver region.

I Hardanger er det relativt kort avstand mellom anleggene. Det er 2,5 - 3 mil mellom de to anleggene som ligger lengst fra hverandre. Som vist på kartet ligger anleggene i strandlinjen (i Kvinnherad) langs den ene fjordsiden, og det er bilvei langs hele denne strekningen. Anlegget i Hessvik er det eneste som har landgang, de andre er bare tilgjengelige ved båt.

I Sunnhordland er det flere anlegg, men spredningen er ikke særlig mye større når man ser på det på kartet. Den trafikale forbindelsen mellom anleggene er imidlertid dårligere enn i Hardanger. Det går rett nok an å kjøre bil mellom kaiene i nærheten av anleggene, men

⁵³ Det tar ca. 10 min. å kjøre med bil i fra Gjerdavågen til Kvednavikjo, der Bremnes Seashore sin administrasjon ligger.

avstanden mellom de to som ligger lengst fra hverandre er mye lenger enn i Hardanger⁵⁴. Breivik på Bømlo er det eneste av anleggene i denne regionen som har landgang.

I Rogaland er det størst spredning på anleggene. Her ligger de spredt på flere øyer, i tillegg til at de ligger langt i fra hverandre. Dette er også den ferskeste regionen i Bremnes Seashore. Det har tross alt vært drift i Hardanger siden 1983, og i Sunnhordlandsregionen har man jo holdt på siden starten (Sele 1998:41,50). Det er nok en felles oppfattning i Bremnes Seashore om at det er størst spredning i Rogaland.

Driftsleder matfisk A: (...)Vi ligger jo langs fjorden. De ligger jo en halvtime å gå med båt, de, ut i havet. Eller ikke ute i havet, altså, men de må gå lange stykker.

(Intervju med Driftslederne for matfisk)

I forhold til kontakten med ledelsen er Driftslederne for matfisk, i likhet med Driftsleder settefisk, klar på at det er viktig å ha en god dialog. De mener at de har et veldig godt forhold til alle ute på Bremnes Seashore, og at man får si det man mener. Ledelsen på sin side sier at de har, eller i alle fall ønsker å ha, daglig telefonisk kontakt med alle anleggene. I tillegg reiser alle i ledelsen rundt på de forskjellige anleggene fra tid til annen, men da noen i ledelsen oftere enn andre.

Det har vært noen problemer i kommunikasjonen i Bremnes Seashore, både internt i ledelsen/administrasjonen og mellom denne og anleggene. Man tar av forskjellige grunner ikke alltid med all informasjon inn i ledergruppa som man har tatt med en eller annen på tomannshånd, informasjon som gjerne hadde vært nyttig for hele ledergruppa. Det har vært sagt at det ikke er særlig kultur for å snakke eller gå så mye på tvers av avdelingene (slakteri, verksted, oppdrettsadministrasjonen, osv). I tillegg har noen følt at man for liten grad har vært villige til å diskutere ting. Dette kan være pga. at man i noen viktige saker velger å kjøre ledelsens beslutninger igjennom, noe jeg behandler i sin helhet i neste kapittel.

Kommunikasjonssystemer

I tillegg til selve den fysiske spredningen og tilkomsten bidrar også det at de fleste ligger ute på sjøen til å gjøre kommunikasjonen mellom dem vanskelig. Det at de er sjøanlegg gjør internettforbindelse vanskelig. Bremnes Seashore innførte i 2005 intranett som skulle bedre kommunikasjonen mellom administrasjonen og anleggene. De har laget til flere systemer basert på dette intranettet, bl.a. et avvikssystem og et produksjonssystem, og disse er

⁵⁴ Det er ca 9,5 mil med bil mellom Sæverudsøy og Bjoaneset, hvis man ikke vil ta en annen vei som innebærer to turer med bilferje med dårlig korrespondanse.

problematiske å drive med den mobile tilkoblingsteknologien som finnes i dag siden dette er programmer som er tunge å drive. Kommunikasjonen med ledelsen er på mange måter basert på avvikssystemet, i alle fall den delen av kommunikasjonen som er standardisert. I tillegg har man jo kontakt på telefon og når man fra tid til annen besøker anleggene, men det er dette avvikssystemet som er grunnsteinen i kontakten mellom anleggene og ledelsen. Tanken er at administrasjonen på Bømlo skal kunne ha tilgang til produksjonstallene som blir registrert i datasystemene ute på anleggene, og få tilgang på avviksregistreringene som blir gjort. I tillegg har de oppslagsverk og oppdaterte prosedyrebeskrivelser, resultat av forskjellige forsøk man har gjort og annen informasjon fra ledelsen.

Teknisk leder: Vi har et avvikssystem, der driftslederne og røkterne skal legge inn avvik hvis det er noe som ikke stemmer. Er det noe som ikke stemmer med utstyr o.l. så skal de sende dette avviket til meg. Er det noe avvik i forhold til fôr eller fisk så skal de sende det til Produksjonskoordinatoren.

(Intervju Teknisk leder)

Dette er en av de store utfordringene til Bremnes Seashore i skrivende stund (første del av 2009). Problemet er ikke uoverkommelig, men de løsningene som eksisterer i dag er antagelig ekstremt dyre.

Produksjonskoordinatoren: (...) det jeg tror vi er nødt til å gjøre er å legge fiber i en boks på land og så få en retningsstyrt antenne ut på anleggene. Det er en veldig dyr løsning, men jeg tror det er den eneste.

(Intervju Produksjonskoordinatoren)

I tillegg har Bremnes Seashore hatt problemer med datasystemet som skal generere rapporter til driftslederne ute på anleggene. I 2003 valgte man et produksjonsstyringssystem som skulle være så brukervennlig at det skulle være enkelt for arbeiderne ute på anleggene å hente ut produksjonstall om sitt eget anlegg og andre interne anlegg. Dette har de, vinteren 2008/09 enda ikke klart å levere i den grad de lovet i 2003. Grunnen til at brukervennligheten er så viktig er at det er mange av oppdretterne som ikke er særlig datakyndige.

Daglig leder: Det var derfor jeg ville ha det sånn at jeg kunne lage rapporten, og så kunne jeg bare sende den ut til dem. Så kunne de bare trykke på en knapp, en favoritt,

og så ble den oppdatert av seg selv. Men der har vi ikke kommet i mål enda. Det er kanskje en av de plassene der virkelig skoen trykker nå.

(Intervju med Daglig leder)

Det siste store forsøket som Bremnes Seashore nå planlegger er et banebrytende forsøk, både for Bremnes Seashore og for næringen generelt. De skal gjøre forsøk med fjernstyring av to av anleggene i Ålfjord⁵⁵ i Sunnhordlandsregionen. Disse to skal styres fra et tredje, og styringen skal skje ved at man oppretter et internt trådløst antennebasert nettverk mellom de tre anleggene. En slik tilkobling er mulig siden det er fri luftlinje mellom disse. Det kommer muligens bredbåndforbindelse til et av disse anleggene til våren, som kan distribueres til de andre via nettverket. Produksjonskoordinatoren fortalte meg i intervjuet jeg gjorde med han at de hadde snakket om slik løsning og så på mulighetene for å gjennomføre det. Tanken er at de skal overvåke merdene ved hjelp av kameraer, og monitorer på det anlegget man fjernstyrer i fra. Da kan de på det anlegget som fjernstyrer de andre ha et monitorbilde på hvert av anleggene som kan bytte mellom kameraene etter behov. På denne måten har man bilder fra et av kameraene på hvert anlegg til enhver tid. I tillegg har man fôringsinformasjon i fra automatiserte fôringsystemer som gir informasjon om hvor mye fôr som går ut og når det fôres.

6.1.3 Samlinger av oppdretterne

Bremnes Seashore har gjort flere tiltak for å kompensere for de store avstandene, og da tenker de særlig på avstanden mellom de forskjellige regionene for matfisk. Dette problemet gjelder særlig for matfiskanleggene. Tiltakene er flere og det blir òg gjort mest for å kompensere for dette på matfisksiden i oppdrettsavdelingen.

Det blir avholdt driftsledersamling ca. annenhver måned for alle driftslederne i Bremnes Seashore, både matfisk og settefisk. Disse samlingene blir ikke vanligvis holdt på et møterom i administrasjonsbygget på Bømlo, men rundt om på forskjellige anlegg. Her tar ledelsen opp hvilken strategi man ønsker å satse på fremover, hvilke endringer som kommer til å skje, hvilke investeringer man skal gjøre og hvilke forsøk eller eksperimenter man ønsker å gjøre⁵⁶.

Daglig leder: (...) også har vi noe som heter driftsledersamling som foregår stort sett annenhver måned, der alle sånne beslutninger blir tatt opp og diskutert. Og det kan du

⁵⁵ Ålfjord er den fjorden som går inn mellom Vindafjord kommune i øst og Sveio kommune i vest på kartet i begynnelsen av kapittelet.

⁵⁶ Intervju med Daglig leder, intervju med Driftslederne for matfisk.

si er en sånn utvidet lederforsamling. De møtene er tenkt for å knytte sammen de forskjellige leverandørene. Knytte sammen settefisk og matfisk. Det er den ene funksjonen. Den andre er at tidligere så var det stor avstand mellom avdelingene. Nå kjenner folk hverandre og ringer gjerne og spør ”hvordan gjør du med dette problemet”. Og der har vi lyktes veldig godt tror jeg. Og den tredje misjonen med dette er at vi kan lufte og ta opp ting og diskutere løsninger, hvordan vil vi gjøre dette.

(Intervju med Daglig leder)

Grunnen til at man ville ha slike samlinger, både driftsledersamlinger og samlinger med alle i oppdrettsvirksomheten, var at Bremnes Seashore nå var blitt så stort og at det var så lang avstand mellom avdelingene.

Teknisk leder: (...)Vi er veldig spredt, og det er lang avstand mellom folk. Vi fant ut at vi måtte få til noe slikt for å få samlet meninger og...

(Intervju med Teknisk leder)

Driftslederne i Hardanger hadde både ros og ris å si om disse samlingene, og vurderingen var delt mellom de to. De mente at det var nyttig å møte de andre driftslederne fra de andre regionene, at man på den måten holdt kontakten. Det var også positivt å høre hva strategien videre var, mente Driftsleder matfisk B. I tillegg var det greit å få med seg hva som skjedde i de andre regionene. Tidligere hadde man driftsledersamlinger en gang i året, eller bare annethvert år. Driftsleder matfisk A var mer usikker på utbyttet av disse samlingene, og mente at en samling i måneden var for ofte. Det var ikke så mye nytt å melde hver gang, og da kunne det være frustrerende å tenke på alt som skulle vært gjort på anleggene deres. Begge er enige om at den åpne delen av disse samlingene koker ned til det samme hver gang på slutten; det er for lav bemanning på anleggene.

Bremnes Seashore prøver også å ha jevnlig samlinger med alle røkterne, i tillegg til alle driftslederne. Det er et mål at alle oppdretterne skal treffes én gang i året. I begynnelsen av høsten 2008 hadde Bremnes Seashore en ekstraordinær samling av alle som arbeider på matfiskanleggene. De reiste av sted to arbeidsdager til Ombo, en øy i Nord-Rogaland, der de hadde fullt opplegg med ”teambuildingsaktiviteter”, fest på kvelden og overnatting ute i lavoer. Dette ble veldig godt mottatt av røkterne og driftslederne, og oppmøtet var nesten 100 %. Driftsleder matfisk A mener at det hadde mye å si for oppmøte at man tok arbeidsdager i bruk, og ikke arrangerte det i helgen slik man har gjort tidligere med andre

sosiale tilstelninger. Produksjonskoordinatoren har ansvaret for disse samlingene og han sier at de kommer til å gjøre dette igjen.

I tillegg til samlinger ønsker ledelsen at driftslederne og røkterne ute på anleggene skal besøke andre anlegg i Bremnes Seashore og anlegg som tilhører andre, for å sammenligne måter å gjøre ting på. Daglig leder sier at dette er en god måte å lære på, og om man finner ut at den man besøker ikke har noen bedre metoder eller måter å gjøre ting på er jo dette om ikke annet en god oppmuntring å ta med seg hjem.

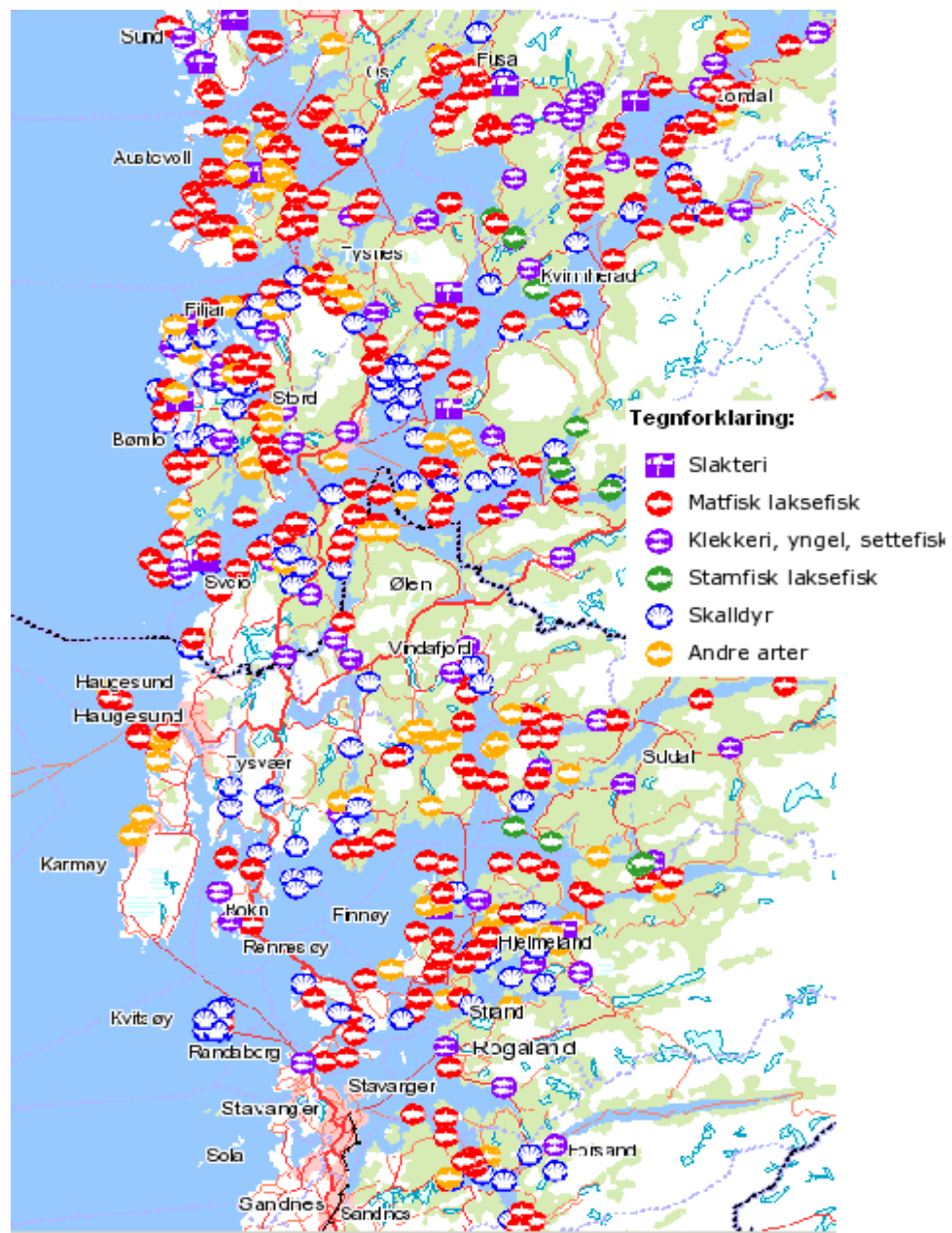
Fôrleverandørene har også arrangert samlinger for oppdrettere, og dette har vært en av de viktigste møteplassene for oppdrettere i fra forskjellige bedrifter og selskaper opp igjennom, men også en fin anledning å møte ansatte i sitt eget selskap på den tiden personalsamlinger ikke var så utbredt. Det er en kjent sak at man på disse samlingene, som gjerne var julebord eller seminarer, kom godt i praten med andre oppdrettere. Særlig når det led litt utpå kvelden.

Konsernsjefen: Ja, du var på medlemsmøtet, sant, så hadde man en fest og satt på et hotellrom og drakk til kl. 5 om morgenen og snakket om arbeid. Så da gikk det... det var ikke så mange som hadde så mye skjult da.

*(Intervju med
Konsernsjefen)*

6.1.4 Nærhet til andre aktører i oppdrettsnæringen

Bremnes Seashore sine anlegg befinner seg i den mest oppdrettsintensive regionen i Norge. Dette gjør



at anleggene til Bremnes Seashore har flere naboer som er fra andre selskaper enn de som er fra egne avdelinger. Dette gjør at de ikke er så isolert som det kan virke på kartet over Bremnes Seashore sine egne anlegg. Ledelsen oppfordrer både driftsledere og røktere om å besøke andre oppdrettsanlegg, interne og eksterne anlegg. Men oppdretterne tar seg vanligvis ikke tid til dette, og det blir mye bare med praten som Driftsleder settefisk sier. Det kan jo være forståelig når man jobber 3-400 timer overtid i året slik det har vært de siste årene. De får gjerne besøk av fôrleverandøren fra tid til annen og tar gjerne en ekstra tur hvis det er noe man lurer på, og denne kontakten kan også være fruktbar i den forstand at de får vite litt forskjellig om hvordan det står til med andre selskaper og sånn. De gir jo ikke bort noen detaljer, men det kan være nyttig allikevel. Driftslederne for matfisk mener også at kontakten mellom oppdretterne var mer interessant før i tiden, da alle hadde sitt eget anlegg og viste om alle sider ved det. Nå er det ofte bare de som sitter på toppen som har fullstendig informasjon om oppdrettsvirksomheten, og f.eks. driftsledere som Driftslederne for matfisk har bare begrenset informasjon av forskjellige årsaker. Produksjonskoordinatoren bekrefter også dette når han sammenligner kontakten han har med forskjellige leverandørene nå i forhold til da han var driftsleder. Han mener at han har helt andre forutsetninger for å bygge nettverk med andre aktører når han har kommet opp på det nivået han er nå. Det er nemlig slik at det aller meste av den vesentlige kontakten med andre aktører foregår på administrasjonsnivået (dette skriver jeg mer om i neste kapittel).

I forhold til naboanleggene har imidlertid driftslederne et bedre nettverk enn de i ledelsen og administrasjonen. Verken Driftsleder settefisk, Driftsleder matfisk A eller Driftsleder matfisk B mener at dette er spesielt nyttig i forhold til det jeg vil kalle typiske lærings- eller innovative samarbeid, men at det kan være nyttig i forhold til andre ting. Driftsleder settefisk sier for din del at han har hatt nytte av dette i rekrutteringen av røktere, både i forhold til referanser og i forhold til å ”overta” ansatte. Driftslederne for matfisk mener at det er mest nyttig i forhold til å komme med argumenter når de diskuterer forskjellige saker med ledelsen. F.eks. brukte de naboens grunne nøter som argument for at også de kunne drive med grunne nøter, når ledelsen ville at de skulle få dype nøter i forbindelse med en omlegging av notdybde som ble gjennomført for noen år siden.

Bremnes Seashore sine avdelinger strekker seg mellom byene Bergen og Stavanger, som begge har relevante forskningsmiljøer. Disse er viktige naboer ut i fra et næringsklyngeperspektiv, men man har til nå ikke klart å utnytte dette noe særlig. Teknisk leder håper at de får mer tid til forskning og samarbeid med forskningsinstitusjoner og støtteordninger for innovasjoner i tiden fremover, slik man har klart på slakterisiden. Daglig

leder mener imidlertid at sånn som situasjonen er nå blir det feil å ”legge beslag på” kapasitet hos f.eks. Havforskningsinstituttet for å forske på mulige forbedringer i produksjonen. Han mener at det er viktigere at disse gjør forskning på hvordan oppdrettsnæringen påvirker miljøet, og ser sånn sett for seg en arbeidsdeling der oppdrettselskapene selv utvikler fôringsmetoder o.l. og Havforskningsinstituttet tar seg av den forskningen oppdrettselskapene ikke har forutsetninger for å klare.

6.2 Den sosiale nærheten mellom enhetene i oppdrettsavdelingen

6.2.1 Kommunikasjonen mellom ledelsen og anleggene

Det finnes helt sikkert variasjoner i forhold til hvordan kontakten, og ikke minst ”tonen”, er mellom den enkelte driftsleder og den enkelte i administrasjonen og ledelsen ute på Bømlo. Jeg har fått inntrykk av at man må lære seg hvordan man skal argumentere overfor personer i ledelsen for å bli hørt. Både Driftsleder matfisk B, Driftsleder matfisk A og Driftsleder settefisk bekrefter at det er en fordel for dem at de har vært i organisasjonen en stund når de skal snakke med ledelsen om en eller annen sak. De kjenner de forskjellige personene som styrer i Bremnes Seashore bedre enn nye driftsledere, og det mener de alle har betydning for at de kan være så frittalende som de er. Driftsleder matfisk A forteller om hvordan det var for avdelingen i Rogaland i starten, før de lærte seg hvordan man skulle gjøre seg forstått hos ledelsen.

Driftsleder matfisk B: (...) I stedet for å ta det opp. De har gjerne hatt litt lite utstyr, eller sånn. De skulle heller satt en knytteneve i bordet og sagt sånn og sånn, sant.

Driftsleder matfisk A: De har gjerne vært litt forsiktige med ledelsen. De har ikke gitt beskjed tidsnok at de har vært knappe med folk.

(Intervju med Driftslederne for matfisk)

Det er tydelige tegn på at kommunikasjonen internt ikke alltid har fungert like bra. Dette har blitt særlig tydelig i forhold til det jeg har fått vite rundt tiden da Daglig leder ble ansatt som ny sjef for oppdrettsavdelingen.

Driftsleder matfisk B: Daglig leder var litt sånn til å begynne med. Han var aldri enig, med det samme han begynte. Han måtte alltid ha det på sin måte. Så tok jeg og ringte

til han, og så var det ett eller annet jeg skulle. Så var det sånn at hvis jeg sa det slik jeg ville ha det, så hadde han sagt "nei, jeg er ikke enig med dere", og bare snu det. Så jeg tenkte "faen, jeg skal ta rotta på deg, jeg". Så jeg sa akkurat det stikk motsatte enn det jeg hadde tenkt meg. Så sa Daglig leder "nei, jeg er ikke helt enig med deg Driftsleder matfisk B". "Jeg tror jeg heller ville gjort det sånn og sånn". "Ja, men da gjør vi det sånn da", svarte jeg. Så sa Daglig leder "nei, fanken! Hva hørte jeg? Er du enig med meg"? "Ja", sa jeg, "nå har jeg lært deg å kjenne. Du skal alltid vri på det", sa jeg. "Så nå sa jeg akkurat stikk motsatt av det jeg hadde tenkt, og nå vridde du det akkurat sånn jeg ville ha det". Han brølskrattet, og etter det har vi hatt ett kjempe godt forhold. Vi diskuterer ting og tang og alt, og ...

(Driftsleder matfisk B i intervju med Driftslederne for matfisk)

Lignende situasjoner hørte jeg om i to andre intervjuer som bekrefter at det har vært i kontakten mellom ledelsen og anleggene, problemer både knyttet til kommunikasjon, i forhold til å ta imot kritikk og måter å gå frem på i ulike situasjoner. Dette gjelder ikke bare Daglig leder. I et annet intervju ble det sagt at det beste var å ikke si det direkte selv, men la ideen modnes litt slik at ledelsen kunne "komme på" ideen selv. Det hersker imidlertid en bred enighet blant informantene om at dette har blitt bedre med årene, og for øvrig at både Daglig leder og de andre i administrasjonen og ledelsen er godt likt ute på anleggene.

I utgangspunktet skal man når man har en forespørsel kontakte den personen som har ansvar for det område saken gjelder, for eksempel hvis man trenger noe nytt teknisk utstyr skal man snakke med avdelingsleder for teknisk vedlikehold. Men slik fungerer det ikke alltid i virkeligheten. Driftslederne er ofte selektive og går litt utenfor de fastlagte informasjonskanalene når de kontakter ledelsen, i alle fall hvis det er noe de må ha tillatelse til. Man vurderer ut i fra situasjonen og ærendet hvem man skal ta kontakt med av personene i ledelsen, eller andre i Bremnes Seashore som kan hjelpe. Det virker altså som om de personlige relasjonene "overstyrer" det standardiserte tilbakemeldingssystemet. Ledelsen aksepterer dette.

Magnar: Men hvem er det som ... da er det enten Daglig leder, Teknisk leder eller Produksjonskoordinatoren dere ringer til, da, når dere skal ha noe?

Driftsleder matfisk B: Jeg ringer til Daglig leder. Alltid.

Driftsleder matfisk A: Sånn mekanisk så har vi jo en del, vi har en som heter Peder Hopland, han er teknisk og er elektriker og har ansvar for alt det tekniske på "Bømlo". (...) Han sier alltid ja, så han ringer jeg alltid til.

(...)

Magnar: Du ser det litt an du i forhold til hva du skal?

Driftsleder matfisk A: Ja, faktisk så gjør jeg litt det. Litt etter hva man skal gjøre og sånn også. Vi handler jo ikke inn i hytt og vær.

(Intervju med Driftslederne for matfisk)

6.2.2 Hvilke former tar sosial avstand og i Bremnes Seashore?

Sosial avstand kan ta mange former. Dårlig kommunikasjon, som jeg har skrevet om over, er bare en av disse. I denne delen skal jeg gå inn på andre eksempler som jeg mener kan være et resultat av sosial avstand.

Det virker som om nye personer i Bremnes Seashore opplever en sosial avstand, og dette gjelder både overfor arbeiderne i Bremnes Seashore og ledelsen. Et eksempel er problemene arbeiderne i Rogaland hadde i forhold til å få ledelsen til å gi dem forskjellige ressurser. De fikk for lite hjelp og for lite utstyr den første tiden. Noe av dette kan ha hatt med den dårlige økonomien etter år 2000, men i følge driftslederne i Hardanger stod det også på det at de var "for snille med ledelsen" (se sitat i del 6.2.1).

Det er flere ting som tyder på at nye ansettelse i ledelse og administrasjon også har ført til sosial avstand de senere årene. Daglig leders tiltredelse i år 2002 som daglig leder for oppdrettsavdelingen, er et eksempel på dette. Da Daglig leder skulle ta over etter sin forløper Bernard, som hadde hatt dette ansvaret i mange år, ble det for det første en veldig brå overgang. På grunn av diverse omstendigheter ble overlappingsperioden der de to skulle jobbe side ved side ikke noe av, og Daglig leder ble kastet rett uti det uten noen videre "opplæring". Dette var i tillegg en periode da Bremnes Seashore hadde vokst noe veldig, primært ved oppkjøp av konsesjoner. Hb.an skulle administrere en del av organisasjonen som bar preg av oppkjøpene, særlig i forhold til dårlig utstyr på noen av anleggene. De forskjellige regionene drev også veldig selvstendig, og det var lite som var standardisert i matfiskanleggene. Driftslederne i Hardanger beskriver Daglig leders inntreden på følgende måte.

Driftsleder matfisk A: Jeg er voldsomt godt fornøyd med Daglig leder, jeg. Det var akkurat til å begynne med. Da ble det jo bang krasj alt.

Driftsleder matfisk B: Han ble jo hevet rett oppi det, sant. De skulle jo overlappe, så ble Bernard syk. Og dermed så satt han i klisteret med en gang, sant du. Og skulle styre alt. Og det er ikke bare og bare det, sant du. Og han var gjerne vant på en annen måte, at du ordnet ikke deg selv, men de skulle ta avgjørelsene. Også vokste de så "faen jækelsk" mye også, sant du, akkurat da.

(Intervju med driftslederne for matfisk i Hardanger)

Det er flere ting som tyder på at Daglig leder brukte noe tid på å nærme seg oppdretterne sosialt, men det virker som om han har klart det etter hvert. Noe av grunnen til den sosiale avstanden i starten var nok det nye regimet han var med å etablere. Et regime som bl.a. innebar styrking av ledelsens beslutningsmakt som gikk mer i detalj enn det som hadde vært tilfellet, etablering av standarder og en mer ekspansiv produksjon. Denne regimeendringen gjaldt først og fremst matfiskanleggene, mens settefiskanleggene ikke merket så mye til dette. Men overgangen for matfiskanleggene ble voldsom og flere av oppdretterne følte at de nå mistet en del av den kontrollen de selv hadde hatt med anleggene sine, og at de ble pålagt flere ting i det nye regimet. Alle driftslederne jeg har intervjuet sier at det gikk litt tid før kommunikasjonen med Daglig leder ble så god som den er i dag, og kulturforskjeller blir nevnt som en mulig forklaring. Oppdretterne jeg har intervjuet sier at de i dag føler at de har det fritt og fint i forhold til hvordan de jobber på anleggene, og at de har en god dialog med Daglig leder. Han har klart å vinne stor respekt i selskapet siden han startet.

Det var nok også veldig rart for mange da Teknisk leder ble ansatt som avdelingsleder for deler av oppdrettsavdelingen. Teknisk leder har jobbet i selskapet mer eller mindre siden han var 15 år, og når han da plutselig skulle bli sjef ble dette litt rart for flere. Han hadde i likhet med Daglig leder også problemer i kommunikasjonen med driftslederne og arbeiderne på arbeidsbåten "Laila", som var hans ansvarsområde. Her var det en sosial avstand i starten, og det virker fortsatt som om han gjerne må bevise en del overfor arbeiderne før han kan oppnå en større sosial nærhet. Dette har nok også med det å gjøre at han ikke har hatt denne jobben så lenge og at han er yngre enn mange av driftslederne. Teknisk leder mener selv at noe av forklaringen til det jeg kaller sosial avstand kan være at det er veldig mange forskjellige

bakgrunner, og at dette kan skape problemer når f.eks. personer med høyere utdanning og personer med en mer praktisk bakgrunn skal snakke om ulike problemer sammen.

Teknisk leder: (...) De forstår ikke alltid våre problemer, og vi forstår ikke alltid deres problemer.

(Intervju med Teknisk leder)

Sosial nærhet

Det er mange eksempler på sosial nærhet i Bremnes Seashore. Dette gjelder gjerne særlig de som har vært i organisasjonen lenge, og fått tid til å utvikle relasjoner til hverandre. Dette gjelder både mellom driftslederne på anleggene og mellom disse og ledelsen. Den sosiale nærheten til andre oppdrettere ser ut til å begrense seg til de oppdretterne som ligger helt i nærheten av deres eget anlegg, eller oppdrettere man har jobbet sammen med eller i nærheten av tidligere, eller personer man har truffet og blitt kjent med i andre sammenhenger. I tillegg har man fått bedre mulighet til å bli kjent med hverandre internt i selskapet etter at man startet med samlinger av oppdretterne og hyppigere driftsledersamlinger i Bremnes Seashore. For driftslederne begrenser kontakten med andre oppdrettere til dette. Produksjonskoordinatoren opplevde når han startet i sin stilling i administrasjonen at han fikk mye større muligheter til å utvide sitt nettverk, og større muligheter til å bygge sosiale relasjoner. Ut i fra dette kan det virke som om man har større forutsetninger for å utvikle sosial nærhet til flere, bygge ut sitt eget nettverk, når man er høyere oppe i organisasjonen. Driftslederne for matfisk mener at noe av grunnen til dette er følgende:

Driftsleder matfisk B: Før da var det .. hver mann hadde sitt anlegg, sant, det var bare små enheter. Nå er det bare noen få enheter som har alle anleggene, for å si det sånn. Det blir noe helt annet. Før var, jeg og du og alle her hadde gjerne hvert sitt anlegg. Og var store karer alle mann, sant.

Driftsleder matfisk A: Nå vet vi mindre om ... om jeg slakter ut all fisken her, så vet jeg ... det går noe tid før vi får tallene. Så de har mer kontroll på Bømlo enn jeg har her allikevel, for å si det sånn.

(Intervju med Driftslederne for matfisk)

Sosial nærhet er også en faktor i forhold til samarbeidsprosjekter med leverandører. Produksjonskoordinatoren sier i sitt intervju at det avhenger veldig hvilke personer man får kontakt med i de forskjellige leverandørbedriftene om det kan utvikles noe varig samarbeid eller ikke.

Produksjonskoordinatoren: (...) man merker det at når man har kontakt med en leverandør, så er det ofte tilfeldig hvem man treffer på. Om man har kjemien med den mannen, om man prater godt i lag. Greier man å få det til så skjer det gjerne ting. Men hvis man ikke helt greier å finne ut av hverandre, så stopper det gjerne opp.

(Intervju med

Produksjonskoordinatoren)

6.3 Hva har den fysiske avstanden mellom de forskjellige enhetene å si for læring i Bremnes Seashore?

I resten av dette kapittelet vil jeg drøfte de ulike funnene jeg har gjort opp i mot teoriene jeg har presentert i kapittel 3. Jeg har laget to hovedhypoteser om hva en slik spredning av anleggene vil si for læring og innovasjon i Bremnes Seashore. Den første hypotesen bygger først og fremst på teoriene om interaktiv læring, men har også i seg nærhetsaspektet fra klynge teoriene og ”nærhetslitteraturen” jeg har tatt for meg i del 3.2 i teorikapitlet.

H1: Den geografiske spredningen av anleggene i Bremnes Seashore har vanskeliggjort læring i selskapet.

H0: Læringen i Bremnes Seashore påvirkes ikke av den geografiske avstanden mellom deres avdelinger.

6.3.1 Læring innad i selskapet

Den interaktive læringen har, som jeg har nevnt tidligere, store utfordringer innenfor en fysisk organisasjonsstruktur lik den Bremnes Seashore har. De 42 personene som hovedsakelig jobber innen oppdrettsavdelingen er samlet rundt om i enheter på 2-4 personer, spredt over et stort område fordelt på 18 anlegg og en administrasjon. Dette gjør at man ikke samhandler med hverandre hvis man ikke har en agenda eller et ærend. Man samhandler altså svært lite uformelt. Kommunikasjonen og interaksjonen fungerer bra innen oppdrettsregionen Hardanger, Gjerdavåg settefiskanlegg og innad i administrasjonen, men det er mye dårligere på tvers av disse avdelingene. Med tanke på at det ikke er mer interaksjon eller

kommunikasjon mellom Gjerdavåg settefiskanlegg sitt anlegg på Bømlo og ledelsen, enn det er mellom anleggene i Hardanger og ledelsen vil jeg påstå følgende: Det er lite som tyder på at det hadde vært mer interaktiv læring mellom anleggene, og mellom anleggene og ledelsen, å ha anleggene mer samlet enn det de er i dag⁵⁷. Det som ser ut til å hindre interaksjon og kommunikasjonen mellom enhetene i Bremnes Seashore er knapphet på tid og bemanning, og manglende sosiale relasjoner.

Produksjonsveksten har økt voldsomt mye de siste årene uten at man har ansatt flere arbeidere for å kompensere dette. Driftslederne og røkterne ute på anleggene føler av den grunn at de har nok arbeid med å få gjort alle arbeidsoppgavene sine. Argumentet om at fysisk avstand har fått mindre betydning på grunn av den enorme utviklingen på området IKT hjelper lite når bredbåndsforbindelsen er dårlig, og når oppdretterne ikke engang ser ut til å være komfortable med e-post teknologien⁵⁸. Særlig de eldre oppdretterne opplever datateknologi som problematisk. Man snakker mye på telefon og diskuterer mye frem og tilbake, men denne formen for kommunikasjon har en svært lav kvalitet sett opp i mot det å snakke med noen ansikt-til-ansikt (se 3.2.2). Kommunikasjon ansikt-til-ansikt gir mulighet til en rikere interaksjon enn det kommunikasjon via telefon gir. Men det kreves tydeligvis en viss sosial nærhet til den man skal ringe hvis man for eksempel ønsker råd i en problemløsningssituasjon. Innad i matfiskregionene er ikke dette noe problem, fordi her kjenner man hverandre og jobber jevnlig sammen. Også de forskjellige settefiskanleggene kommuniserer bra sammen på telefon. Disse kjenner hverandre godt og snakkes ukentlig på telefon, og de har også jobbet sammen ved forskjellige (sjeldne) anledninger.

Hvorfor kommuniserer man bedre mellom settefiskanleggene i Trovåg og Gjerdavåg enn det man gjør mellom matfiskanleggene på tvers av regionene? Hvis den geografiske spredningen skulle legge begrensninger på kommunikasjonen mellom anleggene så ville dette også legge begrensninger på kontakten mellom Trovåg og Gjerdavåg, selv om disse har en bedre (transportmessig) forbindelse mellom seg enn det som er tilfellet for matfiskregionene. Den gode interne kontakten innad i Hardangerregionen kommer blant annet av at de til tider fungerer som ett arbeidslag. Settefiskanleggene bytter ikke arbeidere mellom seg, på samme måte som matfiskanleggene ikke låner arbeidere til andre matfiskregioner. Så langt jeg kan se kan det da være tre forklaringer til at de allikevel kommuniserer og interagerer.

⁵⁷ Ledelsen ønsker heller ikke å ha mer samling av anleggene, fordi man vil gardere seg mot for store tap ved lokale utbrudd av sykdommer eller lignende lokale negative hendelser. Man ønsker å spre risiko.

⁵⁸ Ledelsen sender ikke e-post hvis det er noe viktig de skal gi beskjed til oppdretterne om. Da ringer de dem på telefonen.

- 1) Det er bare én driftsleder på et settefiskanlegg, og driftslederen har således ikke noen kolleger (i betydningen; andre driftsledere for settefiskanlegg) å diskutere med og rådføre seg med. Det har man i matfiskregionene, der man er to driftsledere i hver region.
- 2) Driftslederne på settefiskanleggene er mer autonome og har større beslutningsmyndighet enn det driftslederne på matfiskanleggene har. Det kan derfor være at disse har flere saker å diskutere som handler om mer vesentlige beslutninger enn det tilfellet er på matfiskanleggene.
- 3) Det har utviklet seg en gruppetenkning i matfiskregionene, slik Lipshitz skriver om (se 3.2.2), og man føler av forskjellige grunner en ekstra sterk tilknytning til sin region og går derfor ikke så mye utenfor denne når man trenger hjelp. Da ringer man for eksempel heller ledelsen. Den bonusordningen (se 6.1.1) man har i Bremnes Seashore kan faktisk være med på å forsterke slike skiller. Den eneste interaktive læringen mellom oppdrettere på tvers av matfiskregionene ser ut til å foregå når man har truffet hverandre på samlinger eller i forbindelse med et eller annet sjeldent prosjekt som har krevd mannskap i fra flere regioner.

Ledelsen er observant på dette problemet, og de har gjort flere grep med sikte på å øke kommunikasjonen på tvers av matfiskregionene. Samlingene har, i følge daglig leder, gjort at driftslederne ringer mer til hverandre enn det de gjorde før. Driftslederne i Hardanger sier for sin del at de gjør dette altfor lite, men det er rimelig å anta at driftslederne i økende grad og i takt med økende sosial nærhet til driftslederne i de andre regionene kommuniserer mer på tvers av regionene. Samlingene der man samler alle i oppdrettsavdelingen er også en arena der man kan bli kjent med personer i andre regioner, og her skjer det i en mindre formell setting. Slike turer med teambuildingsaktiviteter som man hadde da man reiste på tur med personalet i august 2008 da man er gode tiltak for å øke den sosiale nærheten. Når det gjelder ”Bremnes Skolen” så blir det spennende å se hvilken form denne tar. Det er ikke klart enda hvordan man skal utvikle kursene eller kurspakkene enda. Det blir også spennende å se effekten av evalueringsrundene man skal ha etter hver nedslakting av ett kull, som vil øke interaksjonen på tvers av alle avdelingene i Bremnes Seashores oppdrettsavdeling. Dette vil kanskje også gjøre at man utvikler en sosial nærhet til hverandre, noe som vil være et godt grunnlag for å øke kommunikasjonen.

Av de driftslederne jeg har intervjuet er alle i god kontakt med, og kommuniserer bra med minst en eller flere personer i ledelsen. Som jeg har vært inne på tidligere har det til tider skurret i forholdet mellom noen driftsledere og noen personer i ledelsen, men dette ser ut til å ha blitt tatt tak i. Når forskjellige personer i ledelsen ble spurt om hvilke begrensninger de så

ved at anleggene lå så spredt, svarte de først at det var lite kostnadseffektivt. Ingen av dem svarte like spontant at spredningen var problematisk for interaksjonen og kommunikasjonen mellom dem og røkterne deres. Det vil ikke si at ledelsen ikke er bevist på dette. Daglig leder påpeker at økt kommunikasjon mellom avdelingene i oppdrettsavdelingen er en av de ønskede effektene ved både driftsledersamlingene og Bremnes Skolen, noe han mener at de har lyktes med i forhold til driftsledersamlingene. Samtidig virker det som om ikke er like ”innarbeidet” i ledelsen som for eksempel målet om å bli best i 2010, eller ”beste praksis” prinsippet. Hvorvidt ledelsen klarer å plukke opp den kunnskapen som finnes på de forskjellige anleggene fremgår ikke helt klart av intervjuene. Det er helt klart veldig viktig at relevant informasjon man sitter på ute på anleggene kommer inn til ledelsen. Ellers kan man oppleve brudd i informasjonsstrømmen, eller i læringssirkelen⁵⁹. ”Beste praksis”-prinsippet er noe som skal forhindre at dette skjer, men i følge en av lederne er ikke ledelsen ”flinke nok” til å lytte til driftslederne. Selv om ledelsen selv sier at driftsledernes innspill er viktige og verd å høre på er man klare på at ledelsen bestemmer, og det er her denne lederen (som jeg vil holde anonym) mener at man er for snare noen ganger til å avfeie forslag. Jeg skriver mer om dette i del 7.3.3. Den samme lederen mente også at de hadde et problem med at det ikke var kultur i Bremnes Seashore for å samhandle på tvers av avdelingene. Selv ikke mellom avdelingene sentralt hos Bremnes Seashore på Bømlo som ligger vegg i vegg⁶⁰. Han mener at ledergruppen går glipp av mye informasjon i form av tilbakemeldinger på denne måten.

”Beste praksis” prinsippet fungerer imidlertid veldig bra blant matfiskregionene. Dette fører til at oppdretterne blir presset til å innføre den metoden eller ta i bruk det utstyret som ledelsen mener er best. Det fører igjen til man blir nødt til å lære forskjellige metoder fra andre regioner. Driftslederne bekrefter at dette faktisk også fungerer i praksis, selv om de kanskje ikke alltid er like glade for konsekvensene.

I forhold til læringen innad i Bremnes Seashore er spredningen et dårlig utgangspunkt, siden læring først og fremst er en interaktiv prosess (se Lundvall i del 3.1). Men dette ser ikke ut til å være den største utfordringen for læringen i Bremnes Seashore. Da er den sosiale avstanden og knappheten på tid og personell større utfordringer. Ledelsen har gjort viktige grep for å overkomme utfordringene ved spredningen, og disse har man lyktes med. Den fysiske

⁵⁹ Se March & Olsens læringssirkel i kapittel 3.2. Her er det snakk om brudd nummer 3, at det man gjør som individ eller avdeling ikke registreres eller læres av resten av organisasjonen.

⁶⁰ Da er det snakk om det å gå en tur bort på slakteriet eller videreforedlingsavdelingen og diskutere saker eller spørre om forskjellige ting. Her er det snakk om at de ligger nærmere hverandre enn ett steinkast.

avstanden mellom avdelingene i Bremnes Seashore hindrer altså ikke læringen innad i selskapet så mye som tidspress og delvis manglende sosial nærhet. Hvis Bremnes Seashore klarer å løse disse utfordringene vil fysisk avstand antagelig ikke utgjøre en vesentlig begrensning.

6.3.2 Informasjonsstrømmer i Bremnes Seashore

Jeg vil gjøre et analytisk skille mellom informasjonsstrømmer og interaksjon/samhandling, selv om disse går litt inn i hverandre. Samhandling eller interaksjon krever at man utveksler forskjellige typer informasjon med noen. Det trenger ikke være et gjensidig forhold så lenge begge bidrar på en eller annen måte. Informasjonsstrømmer kan derimot både være enveis og utvekslende mellom to eller flere individer. Man er avhengig av at de som skal samhandle kan overføre informasjon mellom hverandre på en eller annen måte. Samtidig kan informasjon gå fra sender til mottaker uten at den inngår i en interaksjon, for eksempel når det er snakk om enveis informasjonsstrømmer. Informasjonsstrømmer handler om hvordan den forskjellige informasjonen vandrer rundt i organisasjonen (i dette tilfellet), mellom mennesker og avdelinger, og gjerne også via tekniske data- og informasjonssystemer.

Det var interessant å merke seg at når ledelsen snakket om det problematiske ved spredningen av anleggene i forhold til informasjonsstrømmene i selskapet, snakket de om problemet med å få nok informasjon ut til anleggene (særlig matfiskanleggene). Altså en enveis informasjonsdistribusjon. Ledelsen sier at de får hele tiden klager på at de ikke er flinke nok til sende ut informasjon til anleggene om forskjellige ting som skal gjøres eller endringer som skal skje. Dette kan være en årsak til at man i ledelsen var særlig bevisst på denne utfordringen ved de interne informasjonsstrømmene. Når ledelsen snakket om problemer ved feedback fra oppdretterne gjaldt dette informasjon som oppdretterne sender tilbake via data- og informasjonssystemer, altså informasjon i form av produksjonstall. Innspill i fra oppdretterne på forskjellige saker som det var verdt å høre på ble ikke nevnt, men det kan hende at denne informasjonen kommer frem på driftsledersamlinger og i telefonsamtaler mellom ledelsen og driftslederne. Slik informasjon er viktig for ledelsen å få tak i slik at selskapet ikke skal bli lukket for andre impulser enn de som er rådende hos ledelsen. Det har vært noen problemer ved å bruke de elektroniske tilbakemeldingssystemene av forskjellige grunner (6.1.2). Ledelsen anerkjenner i særlig grad deler av oppdretternes tekniske kompetanse og den biologiske kompetansen de har i form av kunnskap knyttet til fôring. På andre områder virker det imidlertid som om ledelsen har mindre tillitt til oppdretternes

vurderinger og støtter seg mer til egne vurderinger⁶¹. Ledelsen støtter seg da mer til målingsresultater og produksjonsdata fra anleggene, som er mer ”nakne data”⁶².

Hvis den informasjonen som kommer fra anleggene skal hindre at selskapet lukker seg er det avgjørende at ledelsen klarer å være selvkritiske, siden det noen ganger vil være snakk om informasjon som går på tvers av det de mener. Det er vanskelig ut i fra de dataene som foreligger å gjøre en vurdering av dette. En person i ledelsen har pekt på dette som et problem. Han mente at man var for lite villige til å komme med innrømmelser når det kom ideer eller meninger som gikk på tvers av ledelsens, eller personer i ledelsens, egne meninger og ideer. Hvis ledelsen driver en seleksjon av hvilken informasjon som er relevant med det hovedkriterium at den skal stemme overens med deres egne meninger, så kan det bære galt av sted. Slik det gjorde med General Motors (se 6.1.4).

Bremnes Seashore forsøker å hente inn mange flere måleverdier fra anleggene enn det som ser ut til å være vanlig i denne bransjen (se del 6.1.2 om kommunikasjonssystemer). I forhold til målingene som blir gjort ute på matfiskanleggene gjør spredningen av anleggene at man kan gjøre målinger på flere forskjellige oppdrettslokaliteter og -regioner enn om man lå mer samlet. Men det gir bare muligheter for økt læring siden det er avgjørende hva man gjør med disse resultatene (se del 7.3.3). Men det at man driver i 3 forskjellige regioner innebærer at man skal lære om forholdene i flere områder enn om man hadde drevet i færre regioner. Sånn sett kan spredningen begrense læringen knyttet til hver enkelt lokalitet, siden man har begrenset tid til å analysere de forskjellige dataene som målingene genererer. Jeg vil gå videre inn på dette i del 7.3.3.

Ledelsen oppfordrer også både driftslederne og røkterne til å besøke andre anlegg, der man er velkommen, for å se hvordan disse gjør de forskjellige tingene. Den informasjonen man kan få tak i hos de forskjellige naboene kan være svært en viktig del av læringen, siden slik informasjon også kan være med på å hindre at man opplever en sementering av rutiner og oppfatninger som kan være rådende i selskapet. Man får noe informasjon fra naboer utenfor Bremnes Seashore, men ingen av driftslederne mener at de lærer noe av naboene sine. De sier også at de har fått relevant informasjon⁶³ fra disse til tider, og jeg vil mene at dette er

⁶¹ Se eksempelet om debatten rundt dype nøter på anleggene i Hardanger og innføringen av 160-meters ringer.

⁶² Med ”nakne data” mener jeg informasjon som ikke er tillagt noe meningsinnhold og ikke er satt i noen sammenheng. Disse dataene sier for eksempel hvilke sjøtemperaturer det var på en bestemt plass på anlegget klokken da og da, men sier ikke noe om hva som skjedde rundt anlegget da, hvilket vær det var eller antagelse om hvorfor temperaturen var slik på det tidspunktet.

⁶³ For matfiskanleggene i Hardanger dreier det seg helt konkret om informasjon om produksjonsforhold i debatten rundt høye sjøtemperaturer og dype nøter. Naboene drev videre med grunne nøter, mens Bremnes

eksempler på at de lærer i fra naboene. Diskusjonen mellom ledelsen og driftslederne i Hardanger vil jo være et eksempel på at man får inn informasjon om anleggenes naboer til ledelsen. Oppdretterne besøker uansett ikke naboene sine så ofte, og de begrunner dette med at de ikke har tid på grunn av alt det andre som skal gjøres. Her sier både driftslederne for matfisk og settefisk at de kjenner flere av sine naboer og at de har jevnlig kontakt med dem. De har altså en sosial nærhet til de nærmeste naboene, men til tross for dette ser ikke den interaktive læringen mellom disse ut til å være særlig omfattende.

Det ser ut som om oppdretterne ikke tenker strategisk i forhold til læring når det kommer til det å utvikle relasjoner til andre oppdrettere. De har en mer ”folkelig” eller uformell tilnærming til relasjonene sine med andre oppdrettere, og tenker på dem som kamerater, bekjente eller kolleger. De klarer ikke helt å se læringsmulighetene kontakten med naboene innebærer, og det kan de heller ikke klandres for. Det er en mulighet for at mye av den læringen som foregår mellom disse er ubevisst, og det er gjerne derfor de sier at de ikke lærer av sine naboer. Det kan godt hende at de rett og slett ikke er klar over det selv. En alternativ forklaring er at ledelsen har rett når de sier at oppdretterne ikke liker endringer, at noen av oppdretterne rett og slett ikke ønsker endringer. Det ville i så fall være en alternativ forklaring på hvorfor man ikke ”får tid til” å besøke naboene så ofte. Hvis de ikke ønsker endring, så vil de naturligvis ikke drive oppsøkende virksomhet heller.

6.3.3 Oppsummering

Den interaktive læringen i selskapet påvirkes mer av sosial avstand mellom de forskjellige avdelingene enn av den fysiske avstanden mellom dem. Dette gjør seg mest gjeldende i kontakten mellom matfiskregionene, men også til en viss grad mellom settefiskanleggene. Informasjonsstrømmene i Bremnes Seashore er til en viss grad begrenset av anleggenes beliggenhet, men det skyldes ikke nødvendigvis spredningen av dem. De ligger ofte sånn til at de sliter med bredbåndsforbindelse, noe som hindrer den elektroniske informasjonsstrømmen i selskapet. Oppdretterne klarer ikke helt å dra nytte av den informasjonen naboene sitter på, selv om de har en sosial nærhet til disse. Driftslederne i Hardanger oppgir også her travle dager og høyt arbeidspress som årsak. Her har ledelsen forsøkt å oppmuntre oppdretterne til å

Seashors-anleggene ble tvunget til å bruke dypere nøter som ikke gikk like godt overens med annet produksjonsutstyr.

For settefiskanlegget i Gjerdavågen dreier det seg helt konkret om informasjon fra andre settefiskanlegg om kandidater til nye ansettelser. Man har også rekruttert en røkter fra en konkurrent, etter en forespørsel om å ”ta over” en ansatt, siden denne ble overflødig da en aksjonær ville jobbe ved dette anlegget selv.

besøke naboene, men det ser ikke til at ledelsen har gjort noe mer enn å oppmuntre for å få dette til. Ledelsen har en viktig rolle i å vurdere den informasjonen som kommer inn fra anleggene fra de forskjellige regionene. Hvis man gjør gale vurderinger av den informasjonen man får inn, kan man gå glipp av verdifull informasjon og i tillegg svekke sine egne oppdretteres motivasjon til å innhente slik informasjon. Man vil i tillegg risikere at ledelsen lukker selskapet for andre impulser enn sine egne (se 7.3.3).

6.4 Hvordan påvirker den fysiske spredningen av avdelingene i Bremnes Seashore innovasjon i selskapet?

H2: Spredningen av Bremnes Seashore sine anlegg gir bedre vilkår for innovasjon i selskapet.

H0: Den geografiske avstanden påvirker ikke innovasjon i Bremnes Seashore.

6.4.1 Hva har det å si for Bremnes Seashore å være lokalisert nær andre relevante aktører?

Med forutsetning om at man kan oppnå tilnærmet like fordeler ved å ha en avdeling i en organisasjon knyttet til en klynge, vil man ut i fra klyngeteoriene kunne påstå følgende om Bremnes Seashore: Vilkårene for innovasjon i selskapet er bedre fordi man oppnår ”klyngefordeler” både i Sunnhordland, Rogaland og Hardanger. Man vil altså kunne ”tappe” tre forskjellige regioner for verdifull informasjon om marked, teknologi og konkurrenter (se Porter om klynger i 3.2.1). Man kan på denne måten klare å holde god oversikt over den utviklingen og de innovasjoner som skjer i de forskjellige regionene. I tillegg vil man, i følge ”nærhetsteoriene” og klyngeteoriene (se 3.2), kunne utvikle viktige sosiale relasjoner med relevante aktører i næringen som ikke er lokalisert nær administrasjonen på Bømlo. Med disse sosiale relasjonene som grunnlag vil man kunne samarbeide med aktører som er lokalisert i disse regionene på måter som ikke ville være mulig uten denne tilstedeværelsen. I tillegg kan man hindre at selskapet blir lukket for eller for ensidig basert på impulser fra én lokal klynge. Hvis dette fungerer i praksis skal man kunne hente nyttig informasjon inn i selskapet i fra andre relevante aktører i Hardanger og Rogaland⁶⁴ og ha større mulighet til å etablere relasjoner til dem som kan føre til innovative

⁶⁴ **Hardanger** – her ville man hovedsakelig kunne hente informasjon fra andre oppdrettere og fra ”Hardanger fiskehelsenettverk”. **Rogaland** – her vil finne man både andre oppdrettere, vitenskapelige miljøer og viktige leverandører til bransjen (de siste to er i stor grad sentrert rundt Stavanger).

samarbeid. Siden man fikk en leverandørindustri har man blitt mer avhengig, eller avlastet, av disse leverandørene i forhold til å utvikle nytt utstyr. Men disse er avhengige av oppdretterne igjen, og disse samarbeidene virker å være selve nerven i teknologiutvikling i oppdrettsnæringen (se 5.2.3). Spørsmålet blir da om Bremnes Seashore klarer å utnytte fordelene ved å ligge nær viktige innovasjonsaktører? Klarer Bremnes Seashore å omsette denne informasjonen til teknologiutvikling og innovativ organisering?

I følge daglig leder er det slik i norsk oppdrett at "lokalt er nasjonalt". Avstandene i Norge er så små at det har lite å si hvor samarbeidspartnerne ligger. Ut i fra dette kan vi forstå at han ikke ser det som noen særlig fordel å ha anlegg i andre regioner med tanke på å få bedre "tilgang på" relevante aktører. Samtidig sier konsernsjefen at de jo drar fordeler av hverandre i oppdrettsbransjen, men de har ikke spesielle fordeler ved å ligge i det som faktisk er Norges mest intensive oppdrettsregion, mener han. Av det vi kan skjønne på daglig leder og konsernsjefen kan altså hele Norge regnes som en oppdrettsklynge, noe som for så vidt er i tråd med Porters brede definisjon av en klynge (se Porter i 3.2.1).

Driftslederne i Hardanger har ikke hatt noen innovasjonssamarbeider med lokale aktører. Jeg tror driftslederne i Hardanger har et poeng når de sier at det var mer kontakt mellom flere av oppdretterne før i tiden når næringen bestod mer av mindre oppdrettsbedrifter, og var "store karer alle mann". De begrunnet dette med at nå var den vesentligste bedriftsinformasjonen, og angivelig de tingene som hadde vært de viktigste samtaleemnene, samlet sentralt ute på Bømlo. Noe av denne informasjonen kan man få tilgang på i dag også, men denne blir gjerne formidlet via datasystemet, som vi har snakket om tidligere, der driftslederne kan hente produksjonstall fra sitt eget og andre anlegg i Bremnes Seashore. Problemene med dette datasystemet gjør at driftslederne i Hardanger får mindre informasjon enn det de egentlig skal ha tilgang på. Dersom datasystemet hadde fungert tilfredsstillende ville driftslederne muligens da vært hindret tilgang på denne informasjonen på grunn av sin egen dataterskel. I tillegg presiserer både Driftsleder settefisk, Driftsleder matfisk B og Driftsleder matfisk A at de ikke går til kolleger i andre selskaper og snakker om hva som helst. Driftslederne virker mer forsiktig med slik informasjon enn det man er i ledelsen. Dette kan komme av at disse har mindre forutsetninger for å vite hva man kan snakke med andre om enn hva ledelsen har. I forhold til en eventuell kontakt med leverandører er det ting som tyder på at driftslederne også her kommer litt til kort. Av forskjellige grunner, uvisst hvilke, skal det være enklere å knytte

kontakt med forskjellige leverandører og lignende aktører når man kommer opp på administrasjonsnivå⁶⁵.

Driftslederne for settefiskanleggene har en helt annen tilgang til dette nettverket. Disse er mye mer involvert i innkjøpsprosessene, og har for eksempel selv ansvar for, og leder, fôrforhandlingene hvert år. Den av de jeg har snakket med fortalte at de brukte en lokal leverandør til å prosjektere og tegne når de skulle bygge om hele settefiskanlegget i Gjerdavåg. De visste i Bremnes Seashore at denne leverandøren hadde kompetanse på feltet settefisk. Leverandøren hjalp Bremnes Seashore med å få til de løsningene de hadde sett for seg. Denne leverandøren hadde man hatt kontakt med tidligere, og de hadde gjort en lignende jobb for Bremnes Seashore den gang. I tillegg hadde driftslederen vært i kontakt med leverandøren selv, bl.a. i forbindelse med kjøp og testing av utstyr i fra denne leverandøren.

Jeg har ikke funnet noen direkte kobling mellom hvilken region samarbeidspartnerne og Bremnes Seashores avdelinger tilhører i de teknologiutviklings samarbeidene Bremnes Seashore har deltatt i de siste årene. Det har ikke vært noen trend at de man har inngått samarbeid med har vært lokalisert i de regionene Bremnes Seashore har sine lokaliteter.

I tillegg svekker mangelen på viktig informasjon og nettverksdynamikken i oppdrettsbransjen deres kompetanse til å lære.

6.4.2 Hva gjør avstanden til egne avdelinger med innovasjon i selskapet?

I intervjuene kom det frem at man interagerte mye innad i matfiskregionene, men ikke på tvers av dem. Interaksjonen mellom settefiskanleggene lå en plass midt i mellom. Interaksjonen med ledelsen var ofte i forbindelse med samlingene og et sjeldent besøk på anleggene innimellom, men de snakker i alle fall ukentlig med driftslederne på telefon. Jeg mener at det er sannsynlig at innovasjoner kan skje ved rutineaktiviteter, slik for eksempel Lundvall (1992)⁶⁶ snakker om, i hver enkelt matfiskregion (i beste fall) og på hvert enkelt settefiskanlegg. Hva rutiner og vanlige arbeidsoppgaver angår deltar man ikke på tvers av matfiskregionene, og derfor vil heller ikke innovasjon (som ”spinn off” fra rutineaktiviteter) skje mellom matfiskregionene. Det hender at man samarbeider på tvers av settefiskanleggene

⁶⁵ Produksjonskoordinatoren, som fortalte dette, har vært driftsleder for matfiskanlegg i flere år, frem til han fikk den stillingen han har nå i år 2008, og har en viss erfaring med det. Hvis det er slik produksjonskoordinatoren sier vil driftslederne i Rogaland ha liten mulighet til å knytte kontakter i slike miljøer.

⁶⁶ ”The everyday experiences of workers, production engineers, and sales representatives influence the agenda determining the direction of innovative efforts, and they produce knowledge and insights forming crucial inputs to the process of innovation.” (Lundvall 1992:9)

i forskjellige prosjekt, men dette skjer sjelden og man har ikke noe arbeidsfellesskap som ligner på det man har i matfiskregionene.

Avstanden kan også ha innvirkning på ledelsens vurderingsevne når det gjelder å innføre innovasjoner ute på anleggene. Det gjelder først og fremst matfiskanleggene. Eksempelet i fra Hardanger med innføring av dype nøter samtidig som man insisterer på å bruke miljøtromler vil være et eksempel på at man kanskje ikke har gjort en god nok vurdering av alle sidene ved denne innføringen. Driftslederne her mener at man hadde det samme behovet for dype nøter som andre steder der Bremnes Seashore driver matfiskoppdrett, siden de lokale forholdene er annerledes i Hardanger enn i de andre regionene. I denne konkrete saken er ledelsen klar over de lokale forholdene, men er uenige med driftslederne om at forholdene i Hardanger ikke krever dypere nøter. Med dypere nøter får fisken selv gå der temperaturen er best for den, og den får en jevnere temperatur i gjennom hele året. Det virker imidlertid ikke som om ledelsen har fått et godt bilde av de utfordringene som oppstår når man skal bruke miljøtromlene på 30 meter dype nøter. Hvis de ikke har det kunne dette vært løst ved at ledelsen reiste ut for å observere en slik operasjon, og sånn sett kan ikke den permanente avstanden sies å være problemet her. Dette eksempelet er mest ment som eksempel, for jeg har ikke veldig gode data om hvordan ledelsen vurderer bruk av miljøtromler og dype nøter og de utfordringene dette skaper.

Avstanden til egne avdelinger begrenser innovasjon i selskapet på den måten at man kan miste en del innovasjonsmuligheter, i form av innovasjon som spinn off fra rutiner, ved at en så liten del av den totale arbeidsstyrken arbeider sammen. Ledelsen kunne ha gjort noe med den sosiale strukturen slik at det ble mer variasjon i forhold til hvem som jobbet sammen, men det virker som om de er fornøyde med måten de er organisert på og ikke har planer om å endre de ”store rammene” her. Det er sånn sett også her hovedsakelig de sosiale strukturene som påvirker innovasjonen, ikke de fysiske i form av spredning og avstand.

Når det gjelder innføring av innovasjoner på anlegg som ligger langt fra ledelsen, så har avstanden mindre å si. Ledelsen har god lokalkunnskap om de forskjellige anleggene. Ledelsens evne til å vurdere tilbakemeldingene om hvordan de ulike innovasjonene fungerer i praksis kan imidlertid være noe svekket av ledergruppens vurderingsevne og kapasitet (se mer om dette i del 7.4)

6.4.3 Hva har avstanden å si for utviklingssamarbeider med ikke-lokale aktører?

Slike samarbeider handler stort sett om samarbeid med forskjellige leverandører, både fôr- og utstysleverandører. Det kritiske punktet i slike samarbeid forløper, i følge produksjonskoordinatoren, før man inngår avtale om forsøk eller eksperimentering. Derfor er det også her en veldig forskjell på settefisk- og matfiskanleggene. På settefiskanleggene er driftslederne mer involvert i beslutningsprosessene rundt kjøp av nytt utstyr i tillegg til at de styrer hele prosessen rundt kjøp av fôr selv, bortsett fra hvilken type fôr de skal kjøpe. Dette gjør at disse merker en større avstand mellom seg og leverandørene enn det driftslederne for matfisk gjør. I tilfellet matfiskanleggene er det slik at avtaler om forsøk og eksperimenter blir inngått på administrasjonsnivå, og blir deretter fordelt på de forskjellige anleggene. Jeg har ikke fått noe inntrykk av at avstanden mellom de aktuelle anleggene og leverandøren betyr noe i forsøksfasen. Driftslederne ved settefiskanleggene er mer delaktige i denne fasen. De signalene jeg har fått i fra ledelsen er at det ikke spiller noen stor rolle hvor leverandøren er lokalisert. Daglig leder sier, som nevnt, at ”i Norge er nasjonalt lokalt”. Driftslederen for settefisk (den som ble intervjuet) virker mer tilhenger av lokale leverandører, og har logistikk som et av kriteriene når han skal velge fôrleverandør. Det spiller en rolle for han hvor de kjører ut leveransene sine fra. Jeg har ikke fått inntrykk av at dette er avgjørende for Driftslederen for settefisk. For driftslederne for matfisk har det lite å si, i og med at slike samarbeider avtales mellom ledelsen og den aktuelle samarbeidspartneren. Men det finnes noen unntak. Episoden med utviklingen av død fisk-systemet i Hardanger skiller seg i fra normalen, da han gjorde hele forhandlingen med leverandøren egenhendig (se del 5.2.3). Han nevnte ikke noe om avstand til leverandøren når han fortalte om denne episoden.

Det har altså ikke så mye å si om den man samarbeider med befinner seg i et annet fylke eller en annen landsdel, i følge ledelsen i Bremnes Seashore. Avstand har altså ikke så mye å si for kvaliteten på samarbeidet. Samtidig er det viktig å huske at teoriene på dette området (se del 3.2.3) peker på at avstanden kan bety mer for ressursvake og nye aktører. Det krever mer ressurser å holde gående et samarbeid over lengre avstander. Bremnes Seashore har muligens også en fordel av sitt utstrakte nettverk av forskjellige aktører, deriblant en del leverandører. De kan gjerne både dra nytte av sosial nærhet til potensielle fjerne samarbeidspartnere og den

informasjonen de har tilgang på om de forskjellige leverandørene⁶⁷. Dette kan forklare at driftslederen for settefiskanlegget i Gjerdavåg ser ut til å vektlegge betydningen av lokale leverandører mer enn ledelsen.

6.4.4 Oppsummering

Det å være lokalisert i samme region som aktører som kan være aktuelle for innovative samarbeider er ikke avgjørende for innovative samarbeider i Bremnes Seashore. Det har mer å si hvordan relasjonen er til den enkelte, og gjerne også om denne har blitt anbefalt av noen i oppdrettsnettverket. I Norge er nasjonalt lokalt nok i følge daglig leder. Da har det lite å si om man har anlegg i Hardanger, Rogaland eller Sunnhordland. Avstanden har heller ikke så mye å si for kvaliteten på samarbeidet, når man har inngått i et innovativt samarbeid. Det betyr tydeligvis mer for aktører med mindre ressurser. Bremnes Seashore sitt nettverk kan også sette ledelsen i kontakt med interessante aktører, noe som vil være kostnadsbesparende siden man da slipper å lete blant forskjellige aktører på egen hånd.

Det vil imidlertid være noe hemmende for innovasjonen innad i organisasjonen at arbeidsstyrken i oppdrettsavdelingen jobber så spredt, og at så få av dem jobber sammen. Men heller ikke her er avstanden det største hinderet, fordi man kunne løst dette ved å blande arbeidsstyrken på den måten at man byttet arbeidere også på tvers av matfiskregionene og mellom settefiskanleggene. Ikke nødvendigvis på fast basis, men ved forskjellige prosjekter eller lignende.

Ledelsens evne til å innføre riktige teknologier og utstyr på anleggene ser heller ikke ut til å påvirkes direkte av avstanden. Ledelsen har god kunnskap om de forskjellige lokalitetene, men de er avhengige av å gjøre riktige vurderinger av tilbakemeldingene på innføringen. Hvis ikke kan innføringen bli feilslått.

⁶⁷ Ledelsen har gjerne god informasjon om hvilke kvaliteter de forskjellige leverandørene har i fra personer i nettverket deres som kjenner disse, og kan således på avstand bedømme om det ville være lurt å samarbeide med en leverandør langt unna.

7 Sosialstruktur som vilkår for innovasjon og læring – Sentralisert beslutningsmakt

Da næringen gikk mot en industrialisering i løpet av 1990-tallet var det mange som beholdt, eller i alle fall forsøkte å beholde, den kontrollen man hadde over oppdrettsanleggene. Frem til nå hadde oppdrettens ”great men” hatt full kontroll siden man var med ved merdkanten selv og fulgte med i alle ledd, noe som nærmest ble umulig etter utvidelsene. Bremnes Seashore har gjort sitt for å få tilbake kontrollen etter å ha mistet den litt når det stod på mest med utvidelser og oppkjøp. Man har standardisert oppdrettsanleggene, særlig matfiskanleggene, og driften ved disse, og følger opp produksjonen daglig fra administrasjonens side. Ledelsen utøver ikke noen kontroll med noen av anleggene i den forstand at de kommer og sjekker jevnlig at ting blir gjort som det skal. De har heller ikke mulighet til det på grunn av avstanden, men standardiseringen har ført til at ledelsen har gjenvunnet en del innflytelse.

7.1 Ansvarsdeling, standardisering og kompetanse i Bremnes Seashore

7.1.1 Fordeling av arbeidsoppgaver og beslutningsmyndighet

Ledergruppen trådte i funksjon for ca. ett år siden, og består av Konsernsjefen, Daglig leder, Teknisk leder og Produksjonskoordinatoren. Ledergruppen utgjør også administrasjonen for oppdrettsvirksomheten, med unntak av Konsernsjefen som bare er med i ledergruppen.

Konsernsjefen er hovedeier i Bremnes Seashore og styreleder, men i det daglige er han med i beslutningsprosesser angående oppdrett og har en kontrollfunksjon i forhold til daglig leder.

Daglig leder kom inn i selskapet som daglig leder for oppdrett i 2001, og har hovedansvar for de strategiske retningslinjene og de langsiktige planene i oppdrettsvirksomheten. Daglig leder og Konsernsjefen utgjør alene ledergruppen for Settefiskavdelingene i Bremnes Seashore.

Teknisk leder har ansvar for teknisk vedlikehold og – innkjøp på anleggene. Han har også ansvar for servicebåten ”Laila” som betjener alle anleggene i Bremnes Seashore ved større operasjoner. Teknisk leder er sønn av administrerende direktør i Bremnes Seashore og nevø av Konsernsjefen, i tillegg til at han eier en liten del i BS. Han har vært ansatt siden 2005.

Produksjonskoordinatoren ble ansatt i januar 2008 og er det siste tilskuddet i ledergruppen. Han kom fra stillingen som driftsleder i Nord-Rogaland. Han har ansvar for biologiske

problemstillinger og utstyr knyttet direkte opp i mot biologi. Produksjonskoordinatoren har også ansvar for møtevirksomheten i ledergruppa, med driftslederne og å samle røkterne en gang i blant. Kursing av ansatte er også Produksjonskoordinators ansvar. Produksjonskoordinatorens stilling er under utvikling, men til nå har den inneholdt oppgavene nevnt over.

Før jeg fortsetter vil jeg bare slå fast hva jeg mener med at "den vesentligste beslutningsmakten i Bremnes Seashore er sentralisert". Denne påstanden bygger jeg på mine intervjuer, der jeg blant annet har spurt om hvilken innflytelse de forskjellige har i for eksempel innkjøpsprosesser. I og med at ledergruppen bare er ett knapt år gammel, så er det fortsatt Konsernsjefen og Daglig leder som sitter med det meste av makten. Før ledergruppen ble etablert var det Konsernsjefen og Daglig leder (og hans forløper før ham) som bestemte alt som hadde med oppdrett å gjøre på administrativt nivå. Men dette henger fortsatt igjen. Det de er enige om blir som oftest også beslutningen. Jeg fikk da vite at de to øverste lederne i oppdrettsavdelingen i realiteten har vetomakt på alle områder i oppdrettsavdelingen så sant ikke styret setter seg i mot. Konsernsjefen har mest makt av de to, i kraft av å være hovedeier og styreleder, mens Daglig leder har stor innflytelse og makt i form av styrets tillit og ledelsen for øvrig. Teknisk leder og Produksjonskoordinator har imidlertid fått mer og mer makt på detaljnivå, som f.eks. hvilke løsninger man skal velge på utstyr som ikke er avgjørende for strategien. Daglig leder lager planer for 5 år av gangen, og disse planene skal være med på å danne det store bildet om hvor Bremnes Seashore vil være om 5 år. Både for ledergruppen selv, men også for driftslederne og røkterne. Beslutninger som påvirker disse planene er det Daglig leder og Konsernsjefen som tar, mens Teknisk leder og Produksjonskoordinator gjerne blir tatt med på råd. I tillegg gjorde man noen grep ved inngangen til 2000-tallet som gav driftslederne for matfiskanleggene mindre innflytelse på driften av deres anlegg. Disse hadde inntil nå fått drive som de ville, men nå ble det hele administrert mer direkte fra toppen og man har i økende grad opplevd at ledelsen har tatt avgjørelser som er i mot driftsledernes råd. Dette siste vil jeg bearbeide grundig i resten av oppgaven. Ut i fra dette vil jeg altså påstå at den vesentligste beslutningsmakten ligger hos den øverste ledelsen, og i økende grad hos resten av ledergruppen.

Driftslederne:

BS har 3 driftsledere for settefisk og 6 driftsledere for matfisk. Settefiskanleggene har en driftsleder pr. anlegg, mens driftslederne for matfiskanleggene har ansvar for fra 2 til 7 anlegg. I forhold til det å skulle måle hvor autonome driftslederne er har jeg gjort dette ved å

undersøke hvilken påvirkning de jeg har intervjuet har på innkjøpsprosesser og endringer som skal gjøres på anleggene eller i forbindelse med produksjonen. Dette er det beste målet jeg har funnet frem til, men jeg har også mindre konkrete mål som hvordan forskjellige ideer fra anleggene klarer å vinne innpass i ledergruppen. Jeg har spurt både driftslederne selv og de jeg har intervjuet i administrasjonen og fått litt forskjellige svar, og mener at jeg skal kunne redegjøre for tendensen her.

Settefisk

Driftslederen på et settefiskanlegg har stor påvirkningskraft på hvordan produksjonen skal foregå og hvilke endringer som skal gjøres. Det at anleggene ikke er standardiserte utgjør en stor forskjell i forhold til hvilken påvirkningskraft driftslederne for settefisk har i slike prosesser. Settefiskanleggene er alle forskjellige, både i oppbygning og i forhold til hvilket utstyr man kjøper. Driftslederens oppgave er å produsere et fast satt antall smolt til et fastsatt tidspunkt. Begge disse kriteriene er bestemt sentralt, av Daglig leder og Konsernsjefen. Hvilken type yngel som skal kjøpes inn bestemmes også sentralt. Prosedyrer og rutiner som er nedfelt i en håndbok eller strategibok for produksjonen, har driftslederne vært med selv å fastlegge. Men dette pålegget kom ikke uten innspill fra settefiskarbeiderne.

Driftsleder settefisk: Det er jo ikke bare Daglig leder. Vi satt jo i lag hele gjengen og ble enige om hvordan ting skulle gjøres. At vi skulle gjøre ting likt. F.eks. med temperaturene ved startfôring (...) Akkurat de reglene skal vi prøve å forholde oss til. Jeg kan ikke like godt begynne å gjøre det på andre måter. Da bryter jeg vell litt reglene.

(Intervju med Driftsleder settefisk)

Driftslederne bestemmer mye selv innenfor de rammene jeg beskriver over. De gjennomfører bl.a. egne fôr forhandlinger, og får velge selv hvilken fôrleverandør man skal skrive kontrakt med. Ledelsen bestemmer hvilke kvaliteter fôret skal ha og så er det opp til driftslederne å velge hvilken fôrleverandør som kan yte best i forhold til dette. De tre settefiskanleggene kan godt ha forskjellige fôrleverandører, noe som står i skarp kontrast til matfiskanleggene. Det samme gjelder for ulike typer produksjonsutstyr.

Matfisk

Driftslederne på matfiskanleggene har av forskjellige årsaker mindre beslutningsmakt enn driftslederne for settefiskanleggene. De 15 matfiskanleggene Bremnes Seashore har i dag er

standardisert til 3 standarder pr. høsten 2008. Det er imidlertid et mål at disse skal reduseres til 2 standarder i nærmeste fremtid, og disse igjen til én standard om 4-5 år. Denne standardiseringen omfatter hvilket fôr man skal bruke, hvilke produksjonsutstyr man kjøper inn og ikke minst hvilke type merd man skal satse på og kjøpe inn. Dette vil si at det ligger flere føringer på driftslederne for matfisk i innkjøp av nytt utstyr som utgjør deler av de strategiske målsetningene og i forhold til endringer i produksjonsprosesser. Viktige rammer for produksjonen som type anlegg, type foringssystem, osv. er bestemt sentralt, og det må driftslederne innrette seg etter.

Noen av driftslederne, og her vet jeg ikke hvor mange det gjelder, manipulerer dette systemet ved å gå rundt de fastlagte informasjonskanalene opp til ledelsen.

Driftsleder matfisk A: (...)Og vi er jo så slue at vi vet jo... jeg ringer til dem som er lettest å få ja hos hvis jeg vil ha noe.

(latter)

Men sånn er det jo alltid. Det er omtrent som om man går til mor eller til far for å få noe. Men ellers så styrer vi det selv.

(Intervju med Driftslederne for matfisk)

Driftslederne har myndighet til å gjøre innkjøp fra et utvalg av leverandører, som er bestemt av Teknisk leder. Han har fremforhandlet avtaler om rabatter hos et utvalg leverandører. En liste av disse er utdelt til alle anleggene, og driftslederne er pålagt å handle hos disse. Driftslederen har myndighet til å handle innenfor en ramme på kr. 10 000 uten å avklare dette med ledelsen. Det må jo sies at dette bare er for småpenger å regne i denne bransjen hvis man virkelig ønsker å gjøre en forandring, slik at man får egentlig bare handlet deler og rekvisita for en slik sum. Det kan virke som om driftslederne har etablert en egen praksis her, der de gjerne går utover denne grensen uten å avklare dette med ledelsen. Driftsleder settefisk sier at han handler gjerne for kr. 50 000 uten å spørre, og Driftslederne for matfisk ringer gjerne ikke med mindre de skal kjøpe noe til rundt kr. 30 000. Alle har imidlertid en solid og "gyldig" grunn til å gjøre innkjøpet når de går utover sitt nedskrevne mandat, en grunn som svarer til ledelsens egne preferanser. Ingen av dem har fått påpekning i fra ledelsen om at de har gått for langt. Det er også slik at de sjelden opplever å få avslag på forespørsler om å gjøre slike innkjøp når de først ringer, og som nevnt over er de gjerne nøye med å velge hvem de ringer. Både Driftsleder settefisk og Driftslederne for matfisk begrunner det at de ikke alltid ringer hvis de skal kjøpe inn for mer en kr. 10 000 med at de ikke kan bry ledelsen med alle slags

saker. Hvis det er snakk om et tvilstilfelle eller høye beløp er det mer riktig å ringe. Alle disse tre har vært i selskapet i mange år og har nok lært seg hva man bør spørre om og hva som er mer selvsagt at man kan kjøpe. Det er mer usikkert hvordan de driftslederne som har mindre erfaring gjør det.

Større innkjøp som påvirker strategien, som f.eks. innkjøp av merder, fôringsutstyr o.l. som er med på å danne de store rammene rundt hvordan oppdretten tar form, gjøres av ledelsen direkte. For settefiskanleggene er imidlertid driftslederne meget delaktig, og Driftsleder settefisk sier for sin del at han alltid blir enig med Daglig leder og Konsernsjefen om slike avgjørelser. Matfiskanleggene kan derimot oppleve å bli pålagt forskjellig utstyr som de slett ikke kunne tenke seg å kjøpe inn av forskjellige grunner. Driftslederne samles 6-12 ganger i året for å bli informert om hva som planlegges, og for å drøfte de langsiktige planene, som ofte inneholder diverse planer om innkjøp. Driftslederne har ingen formell beslutningsmakt i dette forumet, men har etter sigende en rådgivende funksjon. Betydningen av deres råd hersker det noe uenighet om.

I avgjørelser som berører ledelsen, som består av Daglig leder og Konsernsjefen i slike saker, sin strategi for oppdrettsvirksomheten kan ledelsens holdning nemlig være ganske bombastisk og de kan gjerne banke igjennom sine meninger hvis det er viktig nok for dem. Dette kan illustreres ved et eksempel fra et møte om innfestning av nøter på anleggene. Her forklarer Daglig leder om en avgjørelse der han var uenig med driftslederne, men lot dem få viljen sin.

Daglig leder: (...) jeg er opptatt av å vinne krigen. Jeg er ikke opptatt av å vinne hvert slag, fordi jeg vet at hvis jeg taper et slag og de ser etterpå at jeg hadde rett allikevel så er det nyttig i den store sammenhengen. Så i det tilfellet der så gjorde vi det på en måte som i ettertid viste seg ikke var noen god måte, og nå gjør vi det sånn som jeg ville gjøre det.

(Intervju med Daglig leder)

Konsernsjefen sin uttalelse vedrørende driftsledernes innflytelse i innkjøpsprosesser bekrefter ledelsens holdning til driftsledernes innflytelse:

Konsernsjefen: (...) Det er ikke noen sånn håndsopprekning at vi spør dem hva vi skal kjøpe, men de er jo informert om hva vi skal kjøpe. (...) De har veldig mange gode meninger som er gode og fornuftig å ta hensyn til.

(Intervju Konsernsjefen)

I forhold til den daglige driften har BS laget en strategibok for hva som skal gjøres og hvordan dette skal gjøres. Innenfor disse retningslinjene og nedfelte arbeidsoppgavene står DL og røkterne fritt til å disponere arbeidet sitt. DL for matfisk mener at de står ganske fritt i arbeidshverdagen og at de gjerne ikke følger boken slavisk, men sånn noenlunde og særlig på viktige punkt.

Det er altså en vesensforskjell mellom driftslederne for matfisk- og settefiskanlegg når det gjelder hvor autonome de får være i forskjellige avgjørelser. Tidligere, før Daglig leder begynte i sin stilling, var matfisk- og settefisk driftslederne mer likestilt i dette henseendet. Da drev man på med sitt, hver i sin region og til en viss grad hver driftsleder på sine anlegg. Da Daglig leder kom inn i jobben ble det derfor en helomvending i driftsledernes arbeidshverdag.

Driftsleder matfisk A: Da ble det litt kniving med han, kan du si. Men dette har gått seg til. Vi har voldsomt åpne linjer, og vi kan vitse og vi kan kjeft på han og... altså kjefting er det jo ikke, men diskutere og ... voldsomt åpne linjer. Men han Bernard, han sa "dette ordner dere opp i. Dere gjør ... Det blir gjort sånn som dere mener". Det sa han alltid. (...) Jeg er voldsomt godt fornøyd med Daglig leder, jeg. Det var akkurat til å begynne med. Da ble det jo bang krasj alt.

(Driftsleder matfisk A i intervju med Driftslederne for matfisk)

Driftslederne for matfisk syntes at de ble tatt alt for lite med på råd selv når det gjaldt detaljer på utstyr som skulle kjøpes inn, et område ledelsen har sagt det er viktig å høre på oppdretterne på⁶⁸. En av driftslederne for matfisk mener at disse "høringsrundene" er bare slett spill, mens driftslederen for settefisk som sagt mener at han ble hørt. Uansett har ikke ledelsen noen forpliktelse til å følge de rådene oppdretterne kommer med. Det konstaterer konsernsjefen. Til tross for dette svarer alle at de føler at de i stor grad får styre seg selv. Driftslederne for matfisk sier at de føler at det er veldig fritt og flott, men de legger ikke skjul på at det er litt godt å ha ledelsen på en armlengdes avstand. Når det en gang er en slik avstand.

⁶⁸ Driftslederne for matfisk fortalte også at arbeiderne på arbeidsbåten "Laila" hadde gitt uttrykk for det samme i forbindelse med forrige verftsopphold da det skulle gjøres noen modifikasjoner på båten.

Driftsleder matfisk B: Vi har det utrolig fritt og fint sånn sett. Det er om å gjøre å passe på at alt blir gjort som skal gjøres, og tar du det hver dag så er det ikke noe arbeid...

(Driftsleder matfisk B i intervju med Driftslederne for matfisk)

Siden driftslederne for settefisk har stor innflytelse i innkjøp av utstyr, og selv leder fôrforhandlingene for sitt anlegg, er disse i regelmessig kontakt med både fôr- og utstyrsleverandørene i bransjen. For driftslederne på matfiskanleggene skjer en slik kontakt eventuelt sporadisk. Fôrleverandørene er dem de har mest kontakt med, mens det har hendt at man har tatt kontakt med utstyrsleverandører også⁶⁹.

Når det gjelder innkjøp av utstyr, et område der de selv mener at de ønsker å bidra mer, har ikke driftslederne for matfiskanleggene mulighet til å kjøpe inn mer enn det som må kunne regnes som rekvisita, deler eller forbruksvarer i denne bransjen, selv når de går 50% utover den summen de har fullmakt til å handle for. På den andre siden sier driftslederne i Hardanger at de nesten aldri har fått nei i forhold til en innkjøpsforespørsel, men ut i fra det jeg har forstått gjelder disse innkjøpene utstyr som er i tråd med ledelsens preferanser.

7.1.2 Er Bremnes Seashore preget av organiske eller mekaniske organisasjonstrekk?

Har Bremnes Seashore en mekanisk sosial struktur?

(Makt, arbeidsdeling, sosiale strukturer)

- Strukturell kompleksitet
- Sentralisering
- Formalisering
- (Svarer Bremnes Seashores sosiale struktur til det dynamiske markedet? Stemmer B&S sin teori?)

Det er viktig å huske at selv om beslutningsmakten i Bremnes Seashore er sentralisert, og man har nedfelte rutiner og prosedyrer for produksjonen, finnes det også noen trekk ved den sosiale strukturen som læringslitteraturen trekker frem som positive for læring. Det er få ledd mellom driftslederne og den øverste ledelsen, hvis man skal gå "tjenestevei", i tillegg til at det er aksept for å gå rett til ledelsen i en del saker. Denne tjenesteveien er i det hele tatt ikke noen særlig rigid i praksis. Man har lite kontroll med anleggene i hverdagen, og oppdretterne

⁶⁹ Driftsleder matfisk A tok kontakt med en leverandør av død fisk utstyr og spurte om de ville være med på prosjektet med transportsystemet.

styrer seg sånn sett selv i stor grad og har det fritt og fint. Det er deres egne ord. Sett utenifra virker det overraskende at driftslederne føler det sånn, siden mange prosesser og bestemmelser virker veldig toppstyrte. Ikke i forhold til settefisk driftslederen siden han har mer innflytelse på sine egne arbeidsbetingelser, men at driftslederne for matfiskanleggene også sier dette – selv om de ikke får være med på å bestemme rammene for produksjonen selv – er ganske overraskende.

7.1.3 Standardiseringen

Daglig leder oppgir den omfattende standardiseringen av matfiskanleggene som årsaken til at driftslederne for matfisk har mindre innflytelse enn driftslederne for settefiskanleggene. For å danne et bedre bilde av denne standardiseringen skal jeg nå gå mer inn på denne her. Denne standardiseringen startet for alvor da Daglig leder ble leder for oppdrettsavdelingen. Han proklamerte at Bremnes Seashore skulle bli best, og det betyr at de skal bli best til å produsere et godt produkt på en kostnadseffektiv og bærekraftig måte. Da måtte det standardisering til.

Daglig leder: (...) I 2002 laget jeg en intern sak for driftsledere og selskapet, der jeg sa hvilke oppgaver vi måtte fokusere på og rasjonalisere⁷⁰.

(Intervju Daglig leder)

Standardiseringsprosessen i Bremnes Seashore må sees i sammenheng med den standardiseringen som ble pålagt av myndighetene (NYTEK-forskriften) og industrialiseringen i næringen som har vært de siste årene. Jeg har skrevet om begge disse i tidligere kapitler. Denne standardiseringen og rasjonaliseringen har tatt flere former.

Anleggene

Den standardiseringen som er lik for både matfisk- og settefiskanleggene er dette som har med produksjonsprosedyrer og -rutiner å gjøre. Her har begge anleggstypene omtrent like omfattende prosedyrer og rutiner man skal følge, og driftslederne ser ut til å følge disse i like stor grad. I praksis betyr det at de følger disse i det store og det hele med noe bruk av skjønn. Jeg kommer mer inn på disse når jeg omtaler kvalitetssystemet i Bremnes Seashore.

⁷⁰ Dette var arbeidsoppgaver som dreide seg om bl.a. påfylling av fôr og fjerning av død fisk. Arbeidsoppgaver av en slik type var det ikke nødvendig å dvele ved, men heller rasjonalisere slik at man kunne bruke tiden på viktigere ting.

Når det gjelder utformingen av anleggene har matfiskanleggene planer om å bare ha en standardutforming av disse. Da skal hvert matfiskanlegg bestå av 4 merdringer med en diameter på 160 meter, med nøter som er 40 meter dype. Daglig leder sier at det er et mål å ha 80 % av utstyret likt, og at dette er et prinsipp man tar med seg i en innkjøpsprosess og forsøker å leve etter innen rimelighetens grenser. Da blir det nødvendigvis ikke en helt homogen utstyrspark i selskapet, men dette har man løst ved å samle likt utstyr innen hver region. På denne måten vil utstyret være likt for de som betjener det, og man vil ikke måtte betjene flere forskjellige typer utstyr. Det har også blitt viktig å kreve av leverandørene at utstyret består av standardkomponenter som er mulig å få tak i hos andre enn produsenten. Det har nemlig skapt problemer tidligere når man har trengt en del i fra en produsent som har gått konkurs eller sluttet å lage disse.

Kvalitetssystemet

Det er utarbeidet et system som skal sikre kvaliteten i produksjonen av smolt og laks i Bremnes Seashore. Dette ble godkjent i år 2000 av Fiskeridirektoratet som tilstrekkelig grunnlag for deres egenkontrollgodkjenning. Kvalitetssystemet har fått ytterligere to godkjenninger etter dette, to internasjonale standarder. Det er henholdsvis ”British Retail Consortium” i år 2003 og GlobalGAP (EuroGAP) i år 2007⁷¹ (årsrapport Bremnes Fryseri 2007:17). Disse internasjonale standardene har man fått etter ønske fra kundene, da disse sikrer kunden forskjellige ønskelige opplysninger om produksjonen og revisjon av disse. I kvalitetssystemet er det skrevet ned hvilke prosedyrer som skal følges ved forskjellige gjøremål. Det er redegjort for alle standardprosedyrer man møter på i løpet av et kull, som for eksempel mottak og varelevering av forskjellig slag, veterinærkontroll, rengjøring, osv. Hver av disse instruksene beskriver formålet med prosedyren, hvem som har ansvar for prosedyren, beskrivelse av prosedyrens omfang og hvilke registreringer som skal gjøres i forbindelse med den. Prosedyrene er beskrevet relativt detaljert, og tar bl.a. opp hva man bør tenke på før man går i gang, og beskrivelse av metodene man skal bruke. Beskrivelsene tar også for seg hvilket utstyr man trenger til de forskjellige prosedyrene. I ansvarsbeskrivelsen er det noen gjennomgående trekk. Daglig leder for oppdrett har ansvar for at det er en prosedyre, driftsleder har ansvaret for å utføre den og røkter har ansvar for å følge retningslinjene i prosedyren.

⁷¹ BRC er en global standard for næringsmiddel som skal sikre trygg mat. Denne må fornyes hvert år. EuroGAP er en standard som gjelder produksjon av mat som skal sikre kvaliteter som fôr, produksjonsforhold på anleggene, hva slags rogn man har brukt, o.l.

Kvalitetssystemet har imidlertid en mangel per vinteren 2008/09. Stillingsbetegnelsene i ansvarsbeskrivelsen er ikke i tråd med de nye stillingsbetegnelsene eller stillingsinstruksene som følger disse. I kvalitetssystemet er det beskrevet ansvar som produksjonssjef og daglig leder skal ha. Så vidt jeg kan skjønne er disse i realiteten nå byttet ut, og er en blanding av administrerende direktør, daglig leder, produksjonskoordinator og teknisk leder. I tillegg er det ytterligere én mangel i forhold til prosedyrene for matfiskanleggene. Flere av disse prosedyrene er laget for stålburanleggene i Bremnes Seashore, ikke plastringanleggene som skal være den eneste standarden i fremtiden. For en utenforstående som meg ser ikke dette særlig omfattende ut ved en gjennomlesning, men det kan være vesentlige avvik her. Bremnes Seashore jobber i skrivende stund med å revidere kvalitetssystemet, og har fått innvilget utsettelse av revisjon fra sin revisor slik at de ikke mister noen av godkjenningene sine mens de arbeider med dette.

”Fôringsalmanakk”

Bremnes Seashore har ved hjelp av mange forskjellige fôringsforsøk arbeidet seg frem til en foringsstrategi som skal brukes på alle anleggene. I realiteten er dette en formalisering av den tause kunnskapen som har vært på de forskjellige anleggene, eller rettere sagt en formalisering av den delen av den tause kunnskapen som ledergruppen har sett best resultater på i forskjellige forsøk. Det finnes variasjoner innenfor disse fôringsstrategiene, men etter hvert som fôringen og fôringsutstyret blir mer og mer standardisert blir disse forskjellene jevnet mer og mer ut⁷². Med innføring av fôringsutstyr som Storvikautomatene vil fôringen være mer standardisert, i og med at slike fôringsautomater er automatiserte. Det er nemlig et mål å få hver fisk som kommer inn til slakting så lik som mulig.

Produksjonskoordinator: (...) Det er noe av det viktigste som er her at vi får et jevnt produkt, at hver fisk er lik, for da går det fort gjennom produksjonen og kunden er veldig fornøyd med produktet.

(Intervju med Produksjonskoordinator)

For hver levering med smolt matfiskanleggene får, får de også en slags fôringsalmanakk som de skal følge. Der står det hvordan de skal fôre i de forskjellige fasene på dette kullet. Det er i detalj beskrevet hvilke fôrtype de skal bruke og hvor lenge/ofte de skal fôre fisken pr dag, dvs.

⁷² Driftslederne for matfisk i Hardanger sier at de har sin egen foringsfilosofi, som går ut på å la fisken komme helt opp i overflaten for å spise. Andre forer den nede på 10 m, og andre igjen har kanskje sin måte å gjøre det på.

hvor hardt den skal føres. Det man håper å oppnå med dette er å få standardisert føringen ute på anleggene slik at det ikke er så stort avvik i fra de som har høyest og lavest forfaktor⁷³.

7.1.4 Kompetansebasen i Bremnes Seashore

Læringsprosessene i et selskap blir påvirket av hvilken kompetanse de forskjellige deltagerne har. Derfor er det viktig å gjøre rede for hvilken kompetanse de forskjellige arbeiderne i Bremnes Seashore har, eller hvilken kunnskapsbase som finnes i selskapet.

Arbeiderne på de forskjellige oppdrettsanleggene har veldig forskjellige arbeidsbakgrunner. Noen eksempler er lærer, nordsjøarbeider, båtbygger, sykehuselektriker, bonde, fisker, osv.

Driftsledere og røktere

Det er mildt sagt en allsidig gjeng som drifter de forskjellige anleggene. Når det gjelder relevant utdanning har 5 av 27 arbeidere på matfiskanleggene fagbrev i akvakultur, mens hele 5 av 10 arbeidere på settefisk anleggene er faglærte. En av driftslederne for matfisk har akva-ingeniør utdanning. Noe av grunnen til den relativt lave andelen faglærte er at det er mange i Bremnes Seashore som har jobbet der i 10-20 år. Disse har imidlertid en lang arbeidserfaring fra bransjen, noe som ikke er en ubetydelig kompetanse. Når det gjelder hovedoppgaven til en røkter, nemlig det å mate fisken på så god måte som mulig, er dette ingen eksakt vitenskap. Ikke enda i alle fall. Det er mye føling og skjønn involvert i føring og det krever erfaring å få taket på det.

Produksjonskoordinator: (...) Du må ha en sånn føling med det, og når du har mange års erfaring så ser du at "den generasjonen der, det utsettet der, så foret jeg sånn og sånn, og det gav de og de resultatene". Så man må finjustere sitt eget inntrykk av hva en mett fisk er for noe. Det er ikke noe man kan lære opp noen og si "den fisken er mett, og den er ikke mett".

(Intervju med Produksjonskoordinator)

Man har sett i Bremnes Seashore at man må øke kompetansenivået for både driftsledere og røktere. Dette gjelder både for settefiskanleggene, men særlig for matfiskanleggene. Både Daglig leder, Teknisk leder og Produksjonskoordinator etterlyser kompetanse, av forskjellige slag, i de intervjuene jeg har gjort med dem. Det er spesielt viktig når man har så stor

⁷³ Førfaktor er en verdi som sier noe om forholdet mellom hvor mye før man bruker pr. kilo laks man produserer.

spredning på anleggene, og er avhengige av at de kan fungere som selvgående enheter i hverdagen.

Daglig leder: (...) Som lærer så er jeg opptatt av at om du skal få til dette, og spesielt i en sånn bransje der avstand mellom kontoret og de som tar beslutninger til merdkanten... når du er spredt utover et så stort område, så er du avhengig av å få folk til å tenke selv og fungere som selvstendige enheter.

(Intervju Daglig leder)

Det er også manglende teknisk kompetanse, og mangelen som utmerker seg er datakyndigheten til en del av oppdretterne. Dette er et alvorlig problem i følge Produksjonskoordinator, og man er avhengige av å få kurset ansatte for å kompensere for dette og overkomme denne terskelen. Derfor har det vært snakket om å starte en ”Bremnes Skole”⁷⁴ der man skal kurse de ansatte i forhold til den kompetansen ledelsen ønsker de skal ha.

Daglig leder: (...) Det er både fordi at vi skal heve kompetansen, men ikke minst for motivasjonssiden. At folk føler at de blir tatt vare på og satset på. Jeg tror at når man har en jobb ute på et spesielt matfiskanlegg, og for den del et settefiskanlegg, så ligger man litt avsides til. Så man har godt av å treffe likesinnede, og få en oppgradering, oppmerksomhet og fokus på det man baler med.

(Intervju Daglig leder)

Samtidig diskuterer man om man skal spesialisere arbeidsoppgavene ute på anleggene. I dag har man ingen formell arbeidsdeling mellom de som skal sørge for matning av fisk og de som skal sørge for vedlikehold og ettersyn at diverse utstyr. Det er noe man ønsker i fremtiden. I fortsettelsen ønsker man at de som skal ansettes som driftsledere skal ha relevant høyskoleutdannelse, men det er også viktig at de har en forståelse utover det teoretiske. Man ønsker også at de som skal drive med fôring av laks skal ha fagbrev i akva-kultur, men det er problematisk for rekrutteringen at det er så liten interesse for dette faget.

⁷⁴ Dette tiltaket er nok etter en modell et av landets mest vellykkede oppdrettsselskaper har brukt i flere år, Salmar Skolen. Salmar ASA har lenge vært en ledende aktør i oppdretts-Norge og skiller seg dramatisk fra de andre børsnoterte selskapene, med en resultatgrad på 29 % i år 2007. Det nest beste hadde 8 %. I rekordåret 2006 skilte det imidlertid bare 5 % mellom Salmar og den nest beste (Norsk Fiskeoppdr stat). Noe av grunnen er at de ikke har hatt særlig mye sykdomsproblemer.

Administrasjonen

I administrasjonen finner vi også en mangfoldig kompetansebase. *Daglig leder* har en cand. mag. i biologi og matematikk fra UiB og en påbegynt hovedoppgave i fiskeribiologi som han ikke ble ferdig med. I tillegg har han bedriftsøkonomi i fra BI. Han har jobbet som lærer ved siden av å starte oppdrett, både settefisk og matfisk, sammen med noen andre karer på 1980-tallet. Han har også jobbet i leverandørnæringen til oppdrettsbransjen, både fôr- og utstysleverandører, før han kom til Bremnes Seashore. *Teknisk leder* har en akvaingeniør utdanning fra Høyskolen i Bergen, i tillegg til at han jobbet på somrene både på anlegg og på slakteriet da han var yngre. *Produksjonskoordinator* har tatt fag i biologi og økonomi ved Høyskolen i Bodø. Han har i tillegg driftsleder erfaring fra både Finnmark og fra et av Bremnes Seashore sine anlegg i Ålfjord i Sunnhordland før han begynte i sin nåværende stilling.

Det at kompetansebasen er så mangfoldig danner et godt grunnlag for læring⁷⁵, men det kan noen ganger oppleves problematisk. På spørsmål om det kan være problematisk å kommunisere med andre som har en ulik kompetanse eller utdanning svarer Teknisk leder følgende:

Teknisk leder: Ja det tror jeg. De forstår ikke alltid våre problemer, og vi forstår ikke alltid deres problemer. Nå hadde vi nylig en samling på Bømlo der alle røktere og driftsledere møttes. Da hadde vi en gjennomgang der vi forklarte dem alt i fra A til Å. (...) hvorfor det ofte blir tatt beslutninger som ikke alltid er like populære. At man blir tvunget til det. Slike møter tror jeg er viktige for å få hele organisasjonen med seg, og for å forstå problemene. Hvis de forstår problemene blir det gjerne mer aksept for løsningene.”

(Intervju med Teknisk leder)

7.2 Hvordan påvirker ”hard nose”- ledelsen Bremnes Seashores kompetanse til læring?

H4: Den sentraliserte beslutningsmyndigheten i Bremnes Seashore svekker deres kompetanse i feltet læring.

⁷⁵ Hvis vi ser på Johnsons definisjon av læring så handler det også om at forskjellige typer kunnskap møtes og brytes (Johnson i Lundvall 1992:43).

H0: Den sentraliserte beslutningsmyndigheten i Bremnes Seashore påvirker ikke deres kompetanse i feltet læring.

Denne hypotesen tar utgangspunkt i hvilke sosiale strukturer som fremmer læring i en organisasjon. I følge Burns & Stalker skulle dette være fleksible, uformelle og desentraliserte strukturer. I følge Marquardt har en slik maktsentralisering som finnes i Bremnes Seashore, og den egenrådigheten ledelsen viser i avgjørelser som berører strategien for oppdretten, ha en ødeleggende effekt på en organisasjon i dag. Denne hypotesen tar utgangspunkt i nettopp dette.

7.2.1 Den sosiale strukturen

Hva kan forklare den læringen som skjer ute på anleggene på tross av at driftslederne bare har mulighet til medbestemmelse i viktige saker, og ikke medbestemmelsesrett⁷⁶? Her er læringsteoriene veldig klare på at i dagens organisasjoner må man desentralisere beslutningsmakten også i strategiske saker. Selv om den viktigste beslutningsmakten ligger på toppen har driftslederne mye frihet i arbeidshverdagen sin. Det er jo egentlig naturlig siden slike viktige saker ikke kommer opp særlig ofte, men likevel arbeider man jo innenfor rammer man gjerne ikke har hatt så stor innflytelse på. Denne frihetsfølelsen kommer nok først og fremst av at ledelsen ikke kan kontrollere dem i det daglige, og at de stort sett ordner seg selv så lenge man holder seg innenfor nedfelte rutiner og innkjøpsrammer. Det er nok også et poeng at ledelsen ikke er veldig rigide i forhold til håndhevingen av alle prosedyrer og rutiner. Det virker som om driftslederne har fått litt slingringsmonn i forhold til noen rutiner, men noen regler er veldig rigide. Det er i det hele tatt en veldig uformell og kameratslig tone mellom oppdretterne og ledelsen. Alle disse er faktorer som i følge læringsteoriene vil fremme læringen i en organisasjon. Jeg tror også det kan være en mulighet for at den følte friheten kan ha en effekt som er tilnærmet lik det stimuli til læring som formell frihet i form av autonomi utgjør. Oppdretterne er veldig tydelige på at de føler selv at de har det veldig fritt og fint, selv om jeg som kommer utenifra synes det ser ut som om de blir presset på både det ene og det andre. I alle fall i forhold til slik denne typen frihet blir beskrevet i læringslitteraturen. Jeg har imidlertid ikke noen teoretisk dekning for en slik påstand.

⁷⁶ Forskjellen er at det er ledelsen som bestemmer om driftslederne skal få mulighet til å være med å bestemme. Ledelsen har fullstendig kontroll over disse beslutningsprosessene.

Det kan uansett tenkes at de plussene jeg teller for ”gode sosiale strukturer” for læring i Bremnes Seashore er tilstrekkelige for å opprettholde et akseptabelt nivå for læring, i alle fall akseptabelt for ledelsen i Bremnes Seashore.

7.2.2 Beslutningsmakt og kompetanse

Det er en bred oppfatning i ledelsen om at både driftsledere og de øvrige arbeiderne på oppdrettsanleggene mangler kompetanse, og særlig biologisk kompetanse. Ledelsen mener at dette til en viss grad gjelder teknisk kompetanse, men i hovedsak gjelder det biologisk kompetanse.

Hvis dette stemmer mangler man også grunnlaget for å kunne desentralisere makt til dette nivået slik Marquardt (1996) skriver om. Men hva med erfaringskunnskap og praktisk kompetanse? Oppdretteres erfaring kan sies å holde et høyt kompetansenivå i form av praktisk kompetanse. Flere av oppdretterne har kunnskap om fôring, hovedsaklig om hvordan fisken oppfører seg i forhold til om den er mett eller om den plages av noe, som kan være like viktig som den formelle biologiske kunnskapen. De har også god lokal kunnskap om de forskjellige lokalitetene og en god praktisk teknisk kunnskap. Men oppdretten i dag handler i så stor grad om biologiske spørsmål, også utover den praktiske fôringskompetansen, at man kommer til kort i viktige beslutningsprosesser uten et minimum av biologisk kompetanse eller kunnskap. Flere av lederne mener at oppdretterne mangler kunnskap om de forskjellige sidene ved oppdrett, og starter derfor ”Bremnesskolen” bl.a. for å løse dette problemet. En annen agenda er å gjøre driftslederne i stand til å styre anleggene sine bedre, siden ledelsen har så liten tilgang til dem. Den som har ansvaret for denne satsningen, produksjonskoordinatoren, mener at oppdretterne hadde vært mer lærevillige hvis de hadde hatt mer kunnskap i utgangspunktet. Han mener at dette ville gjøre dem nysgjerrige og at de ville bli mer lærevillige⁷⁷.

Det har imidlertid ikke vært sagt noe om å gi driftslederne mer formell innflytelse i forhold til anleggene, noe som ville vært i tråd med Marquardts råd om å istandsette og bemyndige arbeiderne. Marquardt hevder at man ikke bare må gi ansvar til arbeidere, men også myndighet som kan følge med et slikt ansvar for å styrke læringen. I Bremnes Seashore gir man driftslederne ansvar, men bare delvis og i varierende grad myndighet i lag med ansvaret.

⁷⁷ Produksjonskoordinatoren sier at han tror røkterne vil være mer lærevillige hvis de får vite litt om alt ved oppdrett. Han tror at nysgjerrighet følger kunnskap. Daglig leder tror at oppdretterne vil bli motivert av å bli kurset på ”Bremnesskolen”.

7.2.3 Hvordan ”styre læring” fra toppen av Bremnes Seashore?

Ledelsen har store ambisjoner i forhold til læring, noe vi ser et eksempel på når de ønsker å hente inn mange flere måleverdier fra *matfiskanleggene* enn det som ser ut til å være vanlig (se del 5.2.3 og 6.1.2). I forhold til selve disse målingene styrker spredningen av anleggene læringen i Bremnes Seashore, som jeg har vært inne på tidligere. Ledelsen ser det imidlertid som sin oppgave å analysere disse målingsresultatene på ledergruppenivå og involverer ikke oppdretterne så mye i denne aktiviteten. En slik ensidig læring fra ledelsens side svekker læringen i Bremnes Seashore i følge Marquardt og Senge. Ledelsen mener nok at de er best skikket til slikt analyse arbeid, særlig når det gjelder biologiske data. Der er det bare Daglig leder og Produksjonskoordinatoren som har formell kompetanse. Men det er viktig å huske at målet for Bremnes Seashore er ikke å bli en ”lærende organisasjon” i den forstand at de ønsker å lære for læringens skyld. De ønsker å bli best på oppdrett, og det har jeg fått vite måles i hvor mye laks de klarer å produsere for minst mulig fôr. Ledelsen legger ikke skjul på at det er dette som er målet med læring og utvikling i selskapet, og det å være best måler de i det å produsere mest mulig fisk for minst mulig fôr. Andre hensyn kommer i andre, tredje og fjerde rekke. Det har i alle fall vært slik frem til nå, men ut fra planene om ”Bremnesskolen” virker det som om man forsøker å gjøre noe med dette. Jeg kommer nærmere inn på dette i neste punkt.

Den informasjonstilgangen man har på toppen av organisasjonen i Bremnes Seashore er mangfoldig, velfungerende og kraftfull. Nærmest alle informasjonsstrømmer i Bremnes Seashore leder inn til ledelsen. De to øverste lederne har et utstrakt nettverk av informanter som består av alle mulige slags aktører, et meget interessant nettverk av oppdrettere. Egenskapene ved dette nettverket gjør at man skal ha vært med en stund i bransjen for å komme ordentlig på innsiden av det, noe som kan være nødvendig for i det hele tatt å kunne se hvem som er med og ikke i dette nettverket. Det er dermed ikke så lett å forestille seg at Bremnes Seashore skulle kunne sette sine driftsledere i kontakt med dette nettverket, eller integrere dem i nettverket på annet vis, siden dette nettverket er bygd opp på personlige kontakter og bekjenskaper⁷⁸. Å være tilknyttet dette nettverket kan bety mye mener Daglig leder, og han nevnte et eksempel på en bedrift som etter hvert ble utelukket fra nettverket fordi de ikke ville delta på nettverkets primisser⁷⁹. Det virker som om disse kontaktene er de

⁷⁸ Vatne (2000) bekrefter tendensen til at slike nettverk bygger på personlige relasjoner. Vatne skriver at nettverk som bygges med det formål å overvåke kompetanse, blir ofte bygget på et individuelt plan (Vatne 2000:36).

⁷⁹ Personene i denne bedriften som hadde tilknytning til oppdrettsnettverket var så lite villig til å dele informasjonen sin at de etter hvert ikke fikk noe informasjon i fra de andre aktørene heller. Denne bedriften ble i følge daglig leder svekket av å bli utestengt.

viktigste informasjonskanalene Bremnes Seashore har fra sine omgivelser. I tillegg har ledelsen gode opplysninger fra driftslederne og røkterne sine i fra de forskjellige anleggene når det gjelder interne forhold. De snakker med alle anleggene ukentlig, får inn produksjonsdata og målingsresultater fra dag til dag. De sitter med andre ord i en kryssild av informasjon, informasjon som er verdifull og viktig for hvilke valg man skal ta både på kort og på lengre sikt. Det er en kjempestor utfordring å forvalte denne informasjonen på riktig måte, særlig med tanke på at det i flere tilfeller er bare to personer som tar disse avgjørelsene. Det er lett å forstå hvorfor det har vært uenigheter i ledelsen om hvorvidt ledergruppen er stor nok for å løse de daglige administrative oppgavene og forvalte den informasjonen man får inn slik at man kan ta gode og riktige beslutninger. En av lederne mener at lederne er for lite flinke til å lytte til oppdretterne. Han sier at ledelsen tror selv at de er flinke, men at de egentlig ikke er det. Det er noe av denne utfordringen Senge, Lundvall og flere andre (se punkt 3.3.3) sikter til når de sier at dagens organisasjoner innebærer så mye kompleksitet at det ikke er tilstrekkelig med en eller noen få ledere som sitter på toppen og skal ta seg av all læringen og alle beslutningene for hele organisasjonen. Ledelsen må være selektiv i forhold til den informasjonen de behandler, noe de også sier selv, og da er det en krevende øvelse i selvkritikk å skulle velge den "riktige" informasjonen når denne på et eller annet tidspunkt kommer til å gå på tvers av egne preferanser. Ledelsen kan da være ubevisst selektiv, og velge ut den informasjonen som passer en selv best selv om man ikke ønsker å gjøre dette. Det er da en fare for at selskapet kan lukke seg, slik jeg har vært inne på tidligere (se del 6.3.2).

I forhold til måleverdiene som blir gjort ute på matfiskanleggene ser ledergruppen det som sin rolle å analysere disse og forsøke å si noe fornuftig om disse. Også her vil ledelsen møte på kapasitetsproblemer. Ledergruppen har et høyt arbeidspress i utgangspunktet, og når de i tillegg egenhendig skal gjøre disse analysene kan det gå utover kvaliteten på disse. Her kan det hende at driftslederne får en større rolle når "Bremnesskolen" kommer ordentlig i gang, siden driftslederne da antagelig vil få en økt biologisk kompetanse. Det kan det være behov for. Det kan være verdt å merke seg at når ledelsen kommenterte avstanden til anleggene som problematisk for feedback snakket de i første rekke om data- og informasjonssystemene. Ikke den "analoge feedbacken" i fra driftslederne. Dette skjedde i flere intervjuer med personer i ledelsen. Jeg synes det virker som om det er en tendens hos ledelsen til å foretrekke de rene tekniske dataene fremfor tilbakemeldinger i form av meninger og synsing fra anleggene, selv om de også tar i mot og oppmuntrer oppdretterne til å komme med disse. Nå skal det sies at de hører mer på meninger som går på de områdene der de anerkjenner oppdretternes

kompetanse. Dette trenger ikke være et problem, siden lederne snakker mye med driftslederne på telefon og kanskje får denne feedbacken på den måten.

Det foregår læringsprosesser i Bremnes Seashore, utvilsomt. Spørsmålet i dette tilfellet er hvordan læringen påvirkes av de sosiale strukturene i selskapet. De sosiale strukturene i Bremnes Seashore har trekk som både fremmer og hemmer læring. En faktor som virker avgjørende for meg er at ledelsen ønsker å fostre læring i organisasjonen (og med en viss suksess får dette til). Læringen i Bremnes Seashore er noe gammeldags i den forstand at mye av læringen er sentrert på toppen. Læringen i Bremnes Seashore har i så måte en slags form som minner mye om det vi gjerne kaller fordristiske organisasjoner⁸⁰, i den forstand at man baserer seg på noen få ”great men” eller ”grand strategists” på toppen som på egenhånd skal ta avgjørelser om og gjøre vurderinger av hvilken vei man skal gå med organisasjonen (se del Senge i 3.3.2). Læringen som foregår i ledelsen i Bremnes Seashore har gode forutsetninger, særlig med tanke på de ”rike” informasjonskanaler de har som forsyner dem med verdifull informasjon. Ledelsen har også gjort noen tiltak som skal øke læringen nedover i organisasjonen, tiltak som antagelig vil øke i omfang de neste årene. ”Beste praksis” prinsippet, evalueringen av hvert laksekull, de forskjellige samlingene og den planlagte ”Bremnesskolen” er slike tiltak. Det vil bli interessant å se fremover om de velger å desentralisere beslutningsmakt i takt med kursingen av driftslederne. Kanskje de også gjør tiltak for å spre den informasjonen man har på toppen til driftslederne i større grad enn de gjør nå, dvs. utover den informasjonen driftslederne får på samlingene.

7.2.4 Oppsummering

Læringslitteraturen fremstiller toppstyrte læringsprosesser som utilstrekkelige i dagens komplekse og tvetydige organisasjoner. Læring må foregå på alle nivåer og arbeiderne må delta også i strategiutforming. Man ville kanskje fått en mer spredt læring, i den forstand at læringsfeltet hadde vært bredere, hvis oppdretterne selv hadde fått bestemme hva de skulle lære mer om. Men om denne økte læringen utelukkende ville gi relevant kunnskap som Bremnes Seashore kunne bruke til å forbedre driften sin med er slett ikke sikkert. Jeg tror at

⁸⁰ På en måte har oppdrettsnæringen i Norge noen likhetstrekk med den fordristiske økonomien som preget vestlige land i tiden etter samlebåndet ble innført i produksjonsbedrifter her. Oppdrettsnæringen har i følge både daglig leder og kilder i Fiskeri- og Havbruksnæringens Landsorganisasjon opplevd sin industrialisering først rundt år 2000. Oppdrettsbedriftene har lenge vært preget av lavt utdannede, og i mange tilfeller ufaglærte, arbeidere. I tillegg er det flere selskaper som, i likhet med Bremnes Seashore, har en mektig ledelse som styrer mye herfra. Det er flere av disse trekkene som er felles med de trekkene man kunne finne i amerikanske bedrifter ved starten av forrige århundre, det vi gjerne kaller fordristiske trekk (Fagergerg et al 2005:520).

det ville gått utover kjernevirksomheten til Bremnes Seashore, og at man hadde spredt læringskompetansen sin i uforholdsmessig stor grad. Bremnes Seashore er tross alt ikke en forskningsinstitusjon som skal produsere mest mulig kunnskap. De tjener pengene sine på å produsere fisk og således kan man si at det er den læringen som bidrar til å produsere bedre fisk, på alle måter, de må satse på. Den typen læring er det slett ikke sikkert at det ville blitt mer av hvis man hadde desentralisert makten. Det er imidlertid en svakhet ved læringssystemet i Bremnes Seashore at det er sentrert rundt så få personer. Det gjør læringssystemet sårbart for personlige feil og mangler, i form av feilvurderinger og feiltolkninger.

7.3 Hvordan påvirker den sentrale beslutningsmakten innovasjon i Bremnes Seashore?

H3: Den sentraliserte beslutningsmakten i Bremnes Seashore er negativ for entreprenørskap og innovasjon i selskapet.

H0: Innovasjon og entreprenørskap i Bremnes Seashores påvirkes ikke av sentraliserte beslutningsprosesser.

Denne hypotesen tar utgangspunkt påstanden om at frihet fremmer innovasjon i en organisasjon, som jeg har vist at blant annet Lundvall argumenterer for. Den bygger også på Lams sammenstilling av Mintzbergs strukturelle arketyper og deres påvirkning på innovasjon, slik hun ser det. Argumentet bak denne hypotesen vil være at ledelsens krav til kontroll med eksperimenteringen svekker innovasjonsevnen i Bremnes Seashore.

7.3.1 Utviklingen av innovasjoner i selskapet

Innovasjonsteoriene trekker frem forskjellige sosiale strukturer når de skal si noe om hva som legger til rette for innovative prosesser. En fellesnevner for disse er frihet. Byråkratiet blir ofte trukket frem som et eksempel på sosiale strukturer som ikke fremmer innovasjon, og nettverk blir ofte opphøyd som idealet (se del 3.3.1). I tillegg krever innovasjon entreprenørskap og evnen til å omsette kunnskap og ideer til nye måter å gjøre ting på, og som utgjør en forbedring i forhold til utgangspunktet (se del 3.1).

To av medlemmene i ledergruppen for oppdrett er medeiere i Bremnes Seashore, Konsernsjefen og Teknisk leder. Disse er med på å behandle saker som har med teknologiutvikling å gjøre ukentlig, og det kan være en ulempe i forhold til risikovillighet.

Man blir mer forsiktig med pengene når det er ”ens egne penger”, og det kan være negativt i forhold til villigheten til å drive frem teknologiutvikling. Det ser ikke ut som om dette er et stort problem for Bremnes Seashore, men flere har gitt uttrykk for at Teknisk leder har vært litt gjerrig og lite risikovillig ved flere anledninger. Det gjaldt blant annet da Driftsleder matfisk A skulle selge inn ideen om håndtering av død fisk, og Teknisk leder sa nei til dette. I dette tilfellet ble ikke dette avgjørende da driftslederen gikk videre opp i systemet med saken, men ideen kunne fort endt her under andre omstendigheter. Ellers har ledelsen rykte på seg for å være svært risikovillige, og til tider blir det hevdet at de er for lite redde for å prøve nye ting. Man har i tillegg en lang tradisjon i selskapet for å ta del i innovasjonsprosesser i næringen og bidra til teknologiutvikling. Det er et mål for ledelsen å fortsette med dette.

Et av de positive trekkene ved en sentral beslutningsmakt er at man vil være i stand til å ta raske avgjørelser og reagere raskt i forhold til omgivelsene, noe som også karakteriserer Burns & Stalkers organiske struktur (se del 3.3.1). I Bremnes Seashore har man, når alle er på på kontoret, alle de sentrale formelle beslutningstagerne samlet innen for et kontorlokale på ca 300m², inklusive majoriteten av eierne, og 2 av 5 styremedlemmer. Dette er en næring som er preget av uforutsigbarhet i forhold til sykdom på fisken og andre produksjonsforhold. I tillegg har utviklingen av produksjonsutstyr og ny teknologi foregått i et høyt tempo. Under disse omstendighetene vil det være en fordel å kunne omstille seg raskt. Ledergruppens størrelse vil imidlertid være en ulempe i forhold til at det er få personer som skal behandle store mengder informasjon og komplekse spørsmål, blant annet om hva slags teknologiutvikling man skal satse på. Man skal være godt opplyst om gode og dårlige sider ved den enkelte teknologien. Dette bringer oss tilbake til dette med ledelsens arbeidsoppgaver og dens kapasitet, som jeg også har vært inne på i 3.3.3 og 7.2.3. Jeg vil også her si at det er en overhengende fare for at ledelsen kommer til kort, selv om jeg ikke har konkrete eksempler på at dette har skjedd enda. Ledelsen sier selv at det ikke er alle ideer de kan høre på, og det har de nok rett i. I Hardanger pleier man å diskutere ideene før man går videre til ledelsen med dem, og hvis det er slik i alle regionene burde alle ideene blitt tatt opp til videre diskusjon i ledergruppen. Det burde være viktig nok for dem.

Ledelsen er stort sett offensive når det gjelder å satse på innovasjoner og entreprenørskap, og derfor er de også risikovillige. Det kan til tider være utfordrende for de i ledelsen som har eierinteresser å holde oppe denne risikovilligheten, men det har ikke gått særlig utover

innovasjonssatsingen til nå. Det er også i forhold til innovasjonsvirksomheten i selskapet en utfordring at oppdrettsledelsen er så liten, og her kan det oppstå kapasitetsproblemer.

7.3.2 Innføring av innovasjoner

Driftslederne har rammer for hvor store innkjøp de kan gjøre før de må avklare med ledelsen. Disse grensene er ikke er veldig rigide, for både driftslederen for settefisk og driftslederne i Hardanger bryter disse regelmessig. Driftslederne i Hardanger sier at hvis de vet at de befinner seg i grenseland spør de gjerne den av lederne de vet er mest positiv, og argumenterer på måter de vet gir god respons hos ledelsen. Noen ganger har man klart å selge inn sine meninger selv om ledelsen har vært negativ i utgangspunktet⁸¹. Dette kan bety at driftslederne klarer å manipulere systemet slik at de får mer innflytelse enn de formelt har. Jeg tror i så fall det ville være positivt.

Utfordringene ved å takle mangfoldet og kompleksiteten i beslutningsprosessene vil også være en utfordring i forhold til innføring av nye utstyrstyper eller andre teknologiske nyvinninger. Også her vil det være kapasitetsutfordringer når man skal vurdere hvilke type teknologier som er aktuelle å føre inn i selskapet, og hva man trenger. I forhold til nyutviklet utstyr kan ledelsen bruke sine informasjonskanaler til å gjøre seg orientert om hva som rører seg i forhold til teknologiutvikling i bransjen. Nå finnes det ikke uendelig med alternative løsninger blant utstysleverandørene, og det skal være mulig å holde oversikten over disse. Informasjonen er imidlertid ikke entydig og man må velge hva man skal satse på blant alle innovasjonene. Det er gjerne ingen garanti for at den innovative løsningen blir satset mer på om 5 år. Bremnes Seashore velger i tillegg ofte å gjøre modifikasjoner på standardutstyr som leverandørene tilbyr, og da vil det være mer utfordrende for ledelsen å egenhendig skulle vite hva som vil være viktigst å endre på. Ledelsen orienterer seg som oftest om hva oppdretterne sine meninger er i forhold til slike avgjørelser, men de velger likevel selv hvilke meninger de vil høre på. Her finnes det, som sagt tidligere, ulike oppfatninger om oppdretternes meninger blir vurdert godt nok.

I hvor stor grad hører ledelsen på driftsledernes meninger? Daglig leder for oppdrett sier at han kan være med på å gjøre noen kompromisser med driftslederne underveis i de sakene der de er uenige, men bare som et middel for å få driftslederne mer medgjørlike. Daglig leder sier at de i kjølvannet av disse kompromissene vil se at ledelsen hadde rett allikevel. Denne

⁸¹ Eksempelet med død fisk-systemet i Hardanger er et godt eksempel på dette, og et unikt eksempel på en innovasjonsprosess i Bremnes Seashore. Her tok driftslederen saken i egne hender, og ledelsen lot ham gjøre det.

holdningen kan i utgangspunktet virke arrogant og uheldig i forhold til det jeg har sagt om ledelsens evne til å være selvkritiske (se del 7.2.3). Daglig leder forklarer denne holdningen med at han i alle år har blitt møtt med argumentet ”det går ikke” når han har foreslått forskjellige nye ting, særlig forslag som gjelder utvidelser av merder og produksjon. Derfor hører han ikke lenger på det, fordi det har gått bra alle de gangene han har fått sine forslag igjennom. Han mener at hvis ikke ledelsen hadde banket gjennom flere av de beslutningene de har gjort de siste årene, ville man i dag ligget langt etter i utviklingen. Dette gjelder i stor grad de tekniske forbedringene man har gjort. Slik jeg forstår ledelsen så er de av den oppfatning at må man ha makten på toppen for å kunne drive frem utvikling, hvis ikke ville man risikert at røkterne ville velge komfortable heller enn innovative løsninger. Dette begrunnes med at oppdretterne ikke ønsker flere endringer. Det har jeg vært inne på tidligere i oppgaven. Ledelsen har også møtt motbør på en del dataløsninger som har vært foreslått og utprøvd. Her er det ikke umulig at røkternes høye dataterskel kan gjøre dem endringsfiendtlige.

I forhold til innovasjon i form av innføring av ny teknologi og nytt utstyr kan det være en fordel å ha en ledelse med stor beslutningsmakt som kan ta raske avgjørelser og ha en helhetlig strategi i forhold til hvilken teknologi man skal satse på. Det vil også være en styrke om driftslederne klarer å manipulere beslutningsprosessen slik at disse også får en reell innflytelse, fordi det ofte kan være krevende for ledelsen å ta riktige avgjørelser om slike komplekse problemstillinger på egen hånd. De vil nemlig ikke klare å påvirke de store linjene i vesentlig grad. Når de klarer å påvirke skjer dette innenfor ledelsens preferanserammer.

7.3.3 Innovative samarbeid med andre

Samarbeid mellom kundene og leverandørene er avgjørende for innovasjoner i oppdrettsbransjen. Disse samarbeidsrelasjonene er i følge produksjonskoordinatoren i Bremnes Seashore helt avhengige av hvordan gjeldende person i ledelsen i Bremnes Seashore kommer overens med gjeldende person i den aktuelle samarbeidsbedriften. Dette gjør at den enkelte leders kontakt med de forskjellige leverandørene er avgjørende for fremtidige samarbeidsmuligheter. Man skulle gjerne tro at disse samarbeidene var styrt etter rasjonelle vurderinger. Det fornuftige ville jo være å sette opp en liste av alternativer og se på hvem av disse man burde satse på ut i fra kompetanse, leveringsmuligheter osv. Men produksjonskoordinatoren i Bremnes Seashore mener altså at hvis kjemien ikke stemmer helt mellom de som skal etablere kontakten i samarbeidet kan et samarbeid stoppe opp allerede

her. Det virker imidlertid ikke som om den sentraliserte makten har så stor påvirkning her. Det kunne vært en fordel å ha flere å velge mellom når "kjemien svikter" med en veldig relevant aktør, men det er vanskelig å si om det hadde hjulpet. Det er en fordel at ledelsen har denne rollen på grunn av at ledelsen har større evne til å knytte bånd til slike aktører, som jeg har vist tidligere i oppgaven. Det er også en fordel her, som i 7.4.2, at ledelsen ønsker å satse på slike innovative samarbeider. Det er jo tross alt en forutsetning for at samarbeidene kan finne sted.

Nå har ikke Bremnes Seashore så mye kontakt med forskningsinstitusjoner, verken tekniske eller biologiske, men dette har de siste 20 årene vært leverandørens rolle i økende grad. Deler av ledelsen sier imidlertid at de ønsker mer kontakt med disse. Det hadde vært spennende å se hva forskjellige samarbeider mellom oppdrettsselskap og vitenskaplige forskningsinstitusjoner kunne resultere i av innovasjoner. Leverandørene til oppdrettebransjen har flere ganger pekt på at de innovasjonene de gjør ofte starter med en idé eller et krav fra en kunde, og at den praktiske kompetansen kundene har gir viktige innspill til innovasjonsprosessen. Vitenskapen har gjerne en bredere tilnærming til de ideene eller problemstillingene oppdretterne bidrar med, og det hadde vært spennende å se hva et møte mellom den brede formelle kompetansen til de vitenskaplige forskningsinstitusjonene og oppdretternes praktiske kompetanse kunne resultere i. Kanskje man ville kommet frem til helt nye løsninger i forhold til både utstyr, merder, fôr og fôring. Men her er ikke daglig leder og konsernsjefen like ivrige som det produksjonskoordinatoren og avdelingslederen for teknisk vedlikehold er. Det er synd siden de to siste har minst makt av de fire.

7.3.4 Oppsummering

Det er et veldig stort pluss at ledelsen ønsker å være innovative, på samme måten som det er positivt at de ønsker læring i organisasjonen. Det kan også være et pluss å ha en liten ledelse med mye makt hvis man opererer i en næring med mye usikkerhet der uforutsigbare problemer dukker opp, siden disse samarbeidene kan innebære mer usikkerhet enn interne forsøk. Dette er imidlertid en ulempe i forhold til at man er sårbar for personlige feilvurderinger i ledelsen, som kan føre til at man satser på utviklingen av feile innovasjoner internt og fører inn gale innovasjoner utenifra. I forhold til innovative samarbeider med andre aktører kan jeg ikke se at den sentraliserte makten har noen andre fordeler eller ulemper enn de som allerede er nevnt. Det hadde imidlertid vært spennende om de to øverste lederne hadde vært ivrige på å samarbeide mer med vitenskaplige forskningsinstitusjoner, noe de i utgangspunktet ikke er.

7.4 Hvilke implikasjoner har standardiseringen av "rammene" på matfiskanleggene i Bremnes Seashore med selskapets kompetanse i feltet læring og innovasjon?

H5: Standardiseringen av matfiskanleggene begrenser læring og innovasjon i Bremnes Seashore.

H0: Læring og innovasjon i Bremnes Seashore påvirkes ikke av standardiseringen av matfiskanleggene.

Denne hypotesen bygger på følgende påstand: *"Det problematiske med standarder er imidlertid at de kan være med å "sementere" en del prosesser og utstyr og dermed hemme utviklingen av eksperimentelle innovasjoner som kan representere gode framtidige løsninger"*

(Rusten & Stensheim, i Rusten og Årset 2007:115)

Denne hypotesen går på selve spenningen mellom læring og innovasjon i organisasjoner, om det går an å ha velfungerende læringsprosesser i tillegg til å evne å være innovativ på forskjellige måter i en organisasjon.

7.4.1 Hvordan påvirker standardiseringen av matfiskanleggene innovasjonsevnen i Bremnes Seashore?

Da jeg fikk høre at man arbeidet med å standardisere rammene for matfiskanleggene ble jeg i utgangspunktet meget skeptisk, siden jeg skriver om læring og innovasjon. Teoriene rundt innovasjon opphører det motsatte, nemlig "frie" trekk ved organisasjonsstrukturen. Daglig leder mener at de sidene ved opprettsvirksomheten som de nå standardiserer, har nådd sitt utviklingspotensial innenfor de rammene som finnes i dag. Nå handler det mer om detaljer, og det er her forbedringspotensialet ligger i oppdretten i årene fremover. Dette er også oppfatningen til Norges beste oppdrettsselskap⁸², Salmar, i følge avdelingslederen for teknisk vedlikehold. Daglig leder mener at hvis man nå fastsetter de store rammene⁸³ kan man fokusere mer på 3-4 %-forbedringene. Daglig leder ser utfordringen ved å standardisere på den ene siden, og være nyskapende på den andre siden, at det er en fare for å gro fast. Han

⁸² Jeg har skrevet om Salmar tidligere i oppgaven, og om grunnen til at disse blir ansett som best.

⁸³ Med "de store rammene" er det snakk om merdene, fôringsutstyr og resten av den grove infrastrukturen på anleggene.

mener imidlertid at de skal klare å fortsette å være nyskapende, siden de har en tradisjon på nyskaping både i Bremnes Seashore og i næringen generelt.

Det kan virke som en motsetning når man i næringen hevder at forbedringspotensialet til disse grove rammene er uttømt samtidig som jeg i nærmest alle intervjuene fikk høre hvor fort ting skjedde i oppdretten og uforutsigbar denne næringen var. Man startet opprustningen til dette standardnivået for alvor i 2007, og dette utstyret skal normalt holde i 10-20 år. Man kan nok gjøre modifiseringer og utbedringer på dette utstyret i mellomtiden, men man baserer seg på å ikke skifte ut "den teknologiske plattformen" på disse årene. Daglig leder sier at de avskriver plastmerkene de kjøper, som utgjør selve hovedplattformen for infrastrukturen på anleggene, på 10 år selv om disse har en levealder på 20 år, nettopp for å være forberedt på å skifte dem ut før de 20 årene er gått.

Hvis man ser på hvordan man drev oppdrett på 1980- og 1990-tallet skjønner man at 10-20 år i denne bransjen kan bety forskjellen mellom to tidsaldre. Man kan ikke utelukke at man om for eksempel 7-8 år kan ha utviklet en ny merdteknologi som er helt annerledes enn det dagens er⁸⁴. Det virker i det hele tatt som en (i beste fall) veldig modig avgjørelse å fastsette rammene for så lang tid, og på den måten ikke spre risikoen mer i forhold til disse tingene. Nå skal det sies at både daglig leder og konsernsjefen har gode kontakter som informerer dem om hva som rører seg i bransjen. I tillegg driver daglig leder lobbyvirksomhet opp i mot myndighetene og virker godt informert om hva disse ønsker å gjøre fremover i forhold til lover og reguleringer av bransjen. Men ingen av disse kan gi noen garantier for at disse tingene ikke forandrer seg på 10 år.

I forhold til Bremnes Seashores overvåkning av markedet er det en svakhet at man bare har kontakt med de leverandørene man er kunde av til en hver tid. Det vil si at hvis man hadde utstyr fra 4 forskjellige leverandører ville man på en måte ha tilgang til de innovasjonene som skjedde innenfor disse bedriftene og hatt mulighet til å bidra til disse ved innovative samarbeid. På den andre siden ville dette som kjent gått utover kostnadseffektiviteten. Når man har fått innført den ene standarden på alle anleggene vil merkene være fra samme leverandør, men i forhold til det øvrige utstyret vil Bremnes Seashore ha "en 80-20 %-tanke" i følge daglig leder. Det vil si at ikke mer enn 80 % av en utstyrstype skal komme i fra samme leverandør, men man skal fordele utstyret slik at man bruker samme type utstyr innenfor hver

⁸⁴ Dette kan for eksempel kan være forbedringer i forhold til rømmingsulykker og forurensning. Dette er områder der norske myndigheter jobber kontinuerlig med å vurdere om de skal stramme inn i forhold til regelverket, noe som kanskje ville ha presset frem en ny teknologisk plattform for merkene i oppdretten. Daglig leder sier i intervjuet at de vet lite om hvordan oppdrettsanleggene påvirker naturen, og ny kunnskap om denne påvirkningen kan utløse en ny "reguleringsbølge" overfor oppdretten.

region. Det er en fordel at man ikke har 100 % av en utstyrstype fra den samme leverandøren, siden man da minsker faren for å gro fast og man får ta del i innovative prosesser hos flere leverandører (se del 3.1.1).

Det er viktig å få med her at den opprustningen man har gjort og fortsatt gjør for å komme inn i den ønskede standarden innebærer innovasjoner i form av nytt utstyr med ny teknologi. På denne måten har standardiseringen innebåret en massiv innføring av ny teknologi. Så lenge det ikke skjer noe radikalt i forhold til regelverk, teknologiutvikling eller andre premisser oppdretten driver på vil det sannsynligvis gå bra, og man vil antagelig ikke oppleve noen dramatisk negativ konsekvens på grunn av de standardiserte rammene. Hvis det mot formodning skulle skje noe dramatisk som denne standarden var udyktig til å takle vil Bremnes Seashore være lite tilpasningsdyktige i og med at alle deres anlegg har det samme utgangspunktet.

7.4.2 Hvordan påvirker standardiseringen av matfiskanleggene læringsevnen i Bremnes Seashore?

Den tekniske standardiseringen vil endre vilkårene for læring til en viss grad. Man har et mer snevert læringsfelt i organisasjonen siden læringen nå må skje innenfor en eller to utstyrstyper. Man vil kunne fokusere mer på de forskjellige sidene ved de to typene, mer på detaljer enn det man har gjort før. Ved at flere regioner bruker samme type utstyr kan man gjøre sammenligninger av deres erfaringer med utstyret, noe man i liten grad har kunnet gjøre tidligere. Det blir et annet grunnlag for å kommunisere på tvers av matfiskregionene, siden flere av dem nå bruker den samme typen utstyr. Man får rett og slett mer å snakke om. Til nå har man hatt mye likt utstyr innad i regionene, men forskjellig utstyr i hver region. Men før dette kan skje må man gjerne få gjort noe med de sosiale sidene ved interaksjonen mellom matfiskregionene (se 6.3).

I forhold til standardiseringen av matfiskanleggenes organisering finnes det også her flere positive sider for læring. Når man har fått etablert spesialiststillingene på matfiskanleggene og i tillegg fått kurset de ansatte gjennom "Bremnesskolen" vil man kunne få en helt ny form for læring ute i regionene, nemlig den læringen som oppstår når to forskjellige kunnskaper møtes, slik Johnson (se del 1.1.1) sikter til i sin definisjon av læring.

Spesialiseringen kan skape skillelinjer mellom arbeiderne i regionene som ikke man har sett til nå, særlig hvis den ene rollen etter hvert får en status som viktigere enn den andre. Da kan det utvikle seg utfordringer knyttet til at den enkelte arbeider ser seg som medlem av den ene

eller den andre "rollegruppen", slik man for eksempel kan se på noen sykehus mellom leger, sykepleiere og andre profesjoner. Til nå har arbeidsdelingen vært begrenset til driftsledere og arbeidere, og man har etter det jeg har forstått ikke opplevd noen særlige utfordringer i forhold til dette. På den andre siden kan utviklingen av en slik gruppetilhørighet til forskjellige roller, hjelpe på interaksjonen mellom de forskjellige regionene (se del 3.2.3). En slik gruppetilhørighetsfølelse kan gjøre at man føler en sosial nærhet til andre i denne gruppen. Det kan også hende at dette ikke vil skje siden man vil være to personer i hver region med samme spesialisering, og sann sett finne en i den samme gruppen i regionen. Uansett vil de forskjellige arbeiderne ha gode forutsetninger for å snakke og fungere godt sammen uavhengig av spesialiseringen, siden disse ofte jobber side om side og på mange måter har en felles bakgrunn siden de til nå stort sett har jobbet med de samme tingene.

Standardiseringen av de store (tekniske) rammene for produksjonen på matfiskanleggene vil endre vilkårene for læringen i Bremnes. Man vil lære mer om detaljer i produksjonen siden man har et mer snevert læringsfelt. Det er positivt, i alle fall hvis det ledelsen sier om 4-5 % forbedringer stemmer (se 7.5.1). Spesialiseringen kan være en spennende måte å organisere arbeidsstyrken på i forhold til læring, siden man da får et større mangfold i kompetanse på anleggene. Man får også en brytning mellom forskjellige kompetanser.

7.4.3 Oppsummering

I forhold til innovasjon i Bremnes Seashore har den tekniske standardiseringen betydd innføring av innovasjoner, siden den standarden (eller de standardene) man satser på innebærer ny teknologi. Det er imidlertid en risiko å satse alt på en eller få utstyrstyper, da man risikerer å gå glipp av flere innovasjonsprosesser i leverandørbransjen. Man vil også ha problemer med å omstille seg hvis næringen skulle gå over i et nytt teknologisk paradigme før anleggene er nedskrevet. Det vil også være et problem i forhold til å oppdage slike nye trender når man i så stor grad knytter seg opp i mot en eller to leverandører, fordi man da går glipp av innovasjonsprosessene hos andre leverandører.

Den tekniske standardiseringen vil kunne føre til at oppdrettere i forskjellige regioner med samme type utstyr kontakter hverandre i større grad enn tidligere for å dele erfaringer og spørre om ting. Spesialiseringen av arbeidsstyrken, som den nye arbeidsdelingen og "Bremnesskolen" innebærer, vil kunne legge til rette for en nye former for læring enn det man har hatt tidligere i Bremnes Seashore.

8 Konklusjon og oppsummering

I denne delen vil jeg forsøke å se oppgaven i fra et overordnet perspektiv og trekke konklusjoner på både de to hovedfokusene og på selve problemstillingen.

8.1 Funnene i oppgaven

8.1.1 Hva preger læring og innovasjon i Bremnes Seashore?

Læringsprosessene i Bremnes Seashore har tradisjonelt vært preget av prøving og feiling, systematiske forsøk og erfaringsbasert læring. Det har i svært liten grad vært gjort forsøk i samarbeid med vitenskaplige forskningsinstitusjoner på matfiskanleggene og settefiskanleggene. Det nærmeste man kommer vitenskaplige forsøk er samarbeidene man har med fôrleverandørene og utstysleverandørene. De forsøkene man har gjort har de siste 5 årene hovedsakelig vært gjort på fôr og fôring, mens det fortsatt også gjøres en del forsøk på den tekniske siden av oppdretten. Det foregår en del interaktiv læring innad i matfiskregionene, på settefiskanleggene og i ledelsen. Mellom de forskjellige avdelingene (som er nevnt over) er det noe kommunikasjon, men det er lite interaktiv læring. Det er minst kontakt på tvers av matfiskregionene. Det er et relativt lavt formelt kunnskapsnivå blant arbeiderne i oppdrettsavdelingen. Dette gjelder særlig formell biologisk kunnskap, siden arbeiderne har mye teknisk erfaringskunnskap. Ideer til innovasjoner som kommer fra anleggene er som oftest av teknisk karakter. Oppdretterne har imidlertid en høy dataterskel, og mangler teknisk kompetanse når det kommer til høyteknologi. Læringen er mest omfattende i ledelsen. Det er ledelsen som bidrar mest til den organisatoriske læringen, samtidig som det er de som har størst forutsetning til å bidra. Ledelsen er nemlig et midtpunkt når det gjelder informasjonsstrømmene i selskapet, både når det gjelder informasjon som kommer innenfra og utenfra. Ledelsen har mer kontakt med andre aktører, både konkurrenter, leverandører og andre, enn det oppdretterne har. Ledelsen bruker sitt nettverk av kontakter til å 1) oppdatere seg på hva som rører seg i både nasjonale og internasjonale markeder, 2) få tilgang på teknologiutvikling hos de ulike leverandørene som Bremnes Seashore er kunde hos til en hver tid, 3) få tilgang på opplysninger om andre oppdrettere, 4) dele informasjon med andre oppdrettere, og 5) få informasjon om hva kundene deres ønsker. I tillegg til nettverket spiller også tidsskrifter, messer og konferanser en viktig rolle i ledelsens overvåking med omgivelsene. Oppdretterne får noe informasjon fra andre, men ledelsens kontaktflate er vesentlig større enn oppdretternes (driftsledere så vel som røktere) og det genereres større mengder informasjon fra de relasjonene ledelsen har. Man har gjort en storstilt opprustning av

utstys- og anleggsparken de siste to årene som skal ende opp i en felles standard for matfiskanleggene med ny og fremtidsrettet teknologi. Man har også bygd om og oppgradert de tre settefiskanleggene Bremnes Seashore eier slik at disse også har mye nytt og bra utstyr. I denne forbindelse har det vært gjort noen innovative modifikasjoner på diverse utstyr, og opprustningen i seg selv har også innebåret innføring av diverse innovasjoner. Det foregår også innovativ organisering i Bremnes Seashore, i form av ”Bremnesskolen”, forsøk med fjernstyring av flere matfiskanlegg og spesialisering av arbeidsoppgavene ute på matfiskanleggene.

8.1.2 Hvordan påvirker den fysiske spredningen av avdelingene læring og innovasjon i Bremnes Seashore?

Læringen i Bremnes Seashore har ikke blitt påvirket så mye av den geografiske spredningen som jeg hadde trodd den skulle gjøre. Jeg bygget mine antagelser på teoriene om interaktiv læring, og påstanden i denne litteraturen om at læring først og fremst er en interaktiv prosess. Utfordringene ved læringen i de forskjellige nivåene, og mellom disse både horisontalt, vertikalt og diagonalt, har hovedsakelig vist seg å være av en sosial karakter. Den sosiale avstanden mellom de forskjellige avdelingene i Bremnes Seashore virker å være et større problem enn det den fysiske avstanden er. I tillegg opplever oppdretterne den store arbeidsmengden og lav bemanning som et hinder for læringen, både internt i selskapet og i forhold til naboene. Men den fysiske avstanden er allikevel ikke ubetydelig, siden oppdretterne og ledelsen ville hatt flere muligheter til å utvikle den sosiale nærheten til hverandre hvis det ikke hadde vært noen fysisk avstand mellom dem. Erfaringene fra de forskjellige avdelingene ved hovedkontoret på Bømlo viser imidlertid at det kan være en viss sosial avstand selv om man befinner seg fysisk nær hverandre. Nærheten de forskjellige anleggene har til andre aktører betyr også mindre enn det jeg hadde trodd. De driftslederne jeg har snakket med er ikke bevisst den læringsmuligheten det gir å ligge nær relevante aktører. Det handler også om at eksterne aktører gjerne heller snakker med ledelsen enn med de forskjellige driftslederne, på grunn av at ledelsen har kontroll over en større del av den typen informasjonen som er verdifull for disse eksterne aktørene. Det er altså også her de sosiale strukturene og betingelsene som påvirker, mer enn hva fysisk nærhet gjør.

Når det gjelder innovasjon i Bremnes Seashore trodde jeg ut i fra klyngeteoriene at den fysiske nærheten til forskjellige interessante aktører rundt de mange anleggene ville bety økte

muligheter til innovative samarbeider med disse. Det viste seg imidlertid at jeg også her skulle ta feil. Ledelsen mener at avstandene i Norge er så korte at de ikke spiller noen rolle i forhold til hvem man inngår samarbeider med. Det kan de si fordi Bremnes Seashore har ressurser og kontakter nok til å gjennomføre samarbeider over lengre avstander, i tillegg til at de ligger relativt nærme viktige aktører og knutepunkt. Særlig konsernsjefen og daglig leder har mange gode kontakter Bremnes Seashore kan samarbeide med, eller som kan sette dem i kontakt med aktuelle samarbeidspartnere. På samme måten som avstand var et hinder for interaktiv læring vil avstanden mellom avdelingene i Bremnes Seashore gi færre anledninger til innovasjoner som ”spinn off” fra rutiner, siden arbeidsstyrken er så spredt og jobber i små enheter. Innføringen av forskjellige innovasjoner påvirkes heller ikke nevneverdig av den fysiske avstanden.

8.1.3 Hvordan påvirker sentraliserte beslutningsmakten i Bremnes Seashore læring og innovasjon i selskapet?

Jeg hadde inntrykk av Bremnes Seashore som en toppstyrt organisasjon og tenkte ut i fra de teoriene jeg hadde lest at jeg ville finne mangler ved læringen som kunne spores tilbake til den sentraliserte makten. Den største mangelen ved læringssystemet er at man blir veldig avhengig av få personer, fordi systemet er så sentrert rundt en ledelse med bare 4 personer. Det er altså en fare for at man får en overbelastning på det mest sentrale leddet i læringssystemet i dette selskapet, og sånn sett kunne det være en fordel å desentralisere mer makt til anleggene slik at disse kunne avlastet ledelsen på noen områder. En positiv ting ved at ”læringen styres fra toppen” er at man får konsentrert læringen på noen få områder. På denne måten får man gjort en grundigere læring på de områdene ledelsen mener er viktig, i stedet for at hver oppdretter setter i gang læringsprosesser etter eget forogdtbefinnende. Men her igjen er det en svakhet at ledelsen er så eneveldig i forhold til de avgjørende beslutningene om hva det skal satses på.

I forhold til innovasjon er det en stor fordel at ledelsen har satt seg som mål å være et innovativt selskap. Det at man har en liten ledelse vil også være en fordel i forhold til omstillingsevnen til selskapet. Ledelsen har god kontakt med oppdretterne og andre aktører i bransjen, og kombinert med mye beslutningsmakt både i form av eiermakt og makt knyttet til deres posisjoner har ledelsen således mulighet til å ta omfattende avgjørelser på relativt kort tid. Også her er det imidlertid en hemske at man er så avhengige av lederne, og at personlige feil fra deres side kan koste bedriften mye i forskjellige innovasjonsprosesser.

Innovasjonssamarbeid med andre aktører blir ikke hindret av at ledelsen har så mye beslutningsmakt utover det jeg allerede har nevnt.

8.1.4 Hvilke implikasjoner har standardiseringen av "rammene" på matfiskanleggene i Bremnes Seashore med selskapets kompetanse i feltet læring og innovasjon?

Den tekniske standardiseringen av matfiskanleggene innebærer flere innføringer av innovasjoner i form av ny teknologi i utstyr. Ledelsen mener at den standarden de har valgt er fremtidens standard, og etter de signalene de har fått fra andre aktører er dette tilfellet. Men ting forandrer seg fort i denne bransjen, og det finnes ingen garantier for at den standarden man har valgt vil være gagnbar om 5 eller 8 år. Da vil man i Bremnes Seashore risikere å få noen alvorlige omstillingsproblemer, siden 80 % av anleggene deres er bygd på den samme standarden. Det er også en risiko i forhold til å være knyttet opp i mot så få leverandører, siden man da er avhengig av at disse leverandørene er de som ligger fremst i utviklingen av nytt utstyr for å ikke bli akterutseilt i forhold til ny teknologi.

Etableringen av en standard vil gjøre at matfiskoppdretterne på tvers av regionene vil ha et bedre grunnlag for å drive interaktiv læring, siden de da etter hvert har erfaring med den samme utstyrstypen. Dette kan være en faktor som gjør det litt enklere å kommunisere mellom matfiskregionene, siden felles erfaringer er et element i den sosiale nærheten. I tillegg vil standardiseringen av arbeidsoppgavene ute på anleggene, i form av spesialisering av oppdretterne, åpne for en ny form for læring. Når man får to yrkesgrupper, eller spesialiseringer, ute på matfiskanleggene vil man kunne få læringsprosesser der to forskjellige typer kunnskap møtes og brytes mot hverandre. Dette har man ikke sett i særlig grad tidligere på anleggene. Standardisering av arbeidsoppgaver og "Bremnesskolen" vil også representere innovativ organisering, der den første av disse er utviklet selv og den siste er en idé som blir utviklet etter et lignende kursopplegg i et annet oppdrettsselskap.

8.2 Hvilken kompetanse i feltet læring og innovasjon har Bremnes Seashore?

Bremnes Seashore er ansett som "en av de aller flinkeste i klassen" i Hordaland når det gjelder innovasjon, og kanskje også når det gjelder læring. De er risikovillige i forhold til både forsøk og investeringer i ny teknologi. Etter at selskapet fikk en ny daglig leder for oppdrett ble man i tillegg mer oppmerksomme på det å ha langsiktige planer for virksomheten,

standardisere og automatisere arbeidsoppgaver og operasjoner som krevde mye tid og var rutinepregede, og man fikk et bredere fokus på læring. I dag har man et læringssystem i Bremnes Seashore som er preget av å være velutviklet på toppen av organisasjonen, der man får inn informasjon fra et mangfold av eksterne aktører i tillegg til viktig informasjon fra anleggene. I læringen nedover i organisasjonen finner vi på den andre siden flere mangler ved læringen, eller brudd i læringssirklene. Ledelsen ser mange av utfordringene som finnes for læringen i selskapet, både fysiske og sosiale, og har gjort flere tiltak for å overkomme disse. Flere av disse tiltakene har tatt former som representerer innovative måter å organisere seg på i forhold til hvordan andre oppdrettsvirksomheter har organisert seg. Ledelsen lærer mye av sine omgivelser, og har også vist at de lærer av erfaringer i sin egen organisasjon. Således er det rimelig å anta at ledelsen i Bremnes Seashore sin kompetanse til læring er bedre enn i mange andre oppdrettselskaper, mens oppdretternes kompetanse til læring ikke skiller seg så mye fra oppdrettere i andre selskaper.

Bremnes Seashores kompetanse til innovasjon er god i den forstand at ledelsen ønsker å være innovative, er risikovillige og de har en viss oversikt over hvilke typer teknologi som er tilgjengelig på markedet selv om denne ikke er fullstendig. Bremnes Seashore kan vise til flere innovasjonsprosesser som har startet internt i selskapet, og som i samarbeid med forskjellige leverandører har resultert i nye metoder eller nytt utstyr. Disse innovasjonsprosessene har hatt sitt utgangspunkt både på anleggene og på administrativt nivå, noe som viser at det er en viss bredde i den innovative kompetansen i selskapet. Ledelsen forsøker også å involvere alle anleggene i forskjellige prosjekter, noe som vil øke anleggenes kompetanse til innovasjon siden de får ”trening” i å delta i innovativ virksomhet. Det er imidlertid ikke til å komme i fra at innovasjonsfokuset har lagt mye mer på videreføring og slakting enn på oppdrettsvirksomheten, noe som har resultert i flere store innovasjoner. Det finnes med andre ord et større innovasjonspotensial i dette selskapet på oppdrettsiden enn det man har sett til nå.

Det er en felles svakhet for både læringssystemet og innovasjonssystemet i Bremnes Seashore at begge disse er så ensidig avhengige av at ledelsen gjør riktige vurderinger og avgjørelser. Det er også en svakhet ved Bremnes Seashores evne til både læring og innovasjon at ikke driftsledere og røktere blir mer avlastet i forhold til arbeidsmengde, siden disse da gjerne kunne bidratt mer til både læring og innovasjon på forskjellige måter. Bremnes Seashore går på denne måten glipp av en del muligheter til både kunnskaps- og teknologiutvikling ved at

man blir mer opptatt med daglige rutiner enn å tenke nytt. Dette problemet kan ikke tilskrives ledelsen alene, selv om de nok har en rolle her. Det er nemlig problematisk for rekrutteringen av nye ansatte at det er så få på arbeidsmarkedet som har relevant utdanning eller kompetanse.

Viktigheten av den læringen som skjer på det laveste nivået i Bremnes Seashore, dvs den læringen som skjer ute på oppdrettsanleggene, har blitt mindre viktig i forhold til å få tak i ny kunnskap og ny teknologi enn det denne aktiviteten var for 30 år siden. Industrialiseringen av oppdrettsnæringen har innebåret en utvikling av en meget kompetent leverandørbransje som i dag sitter i førersetet for det meste som handler om kunnskaps- og teknologiutvikling, og som forsyner dagens oppdrettere med den kunnskap og teknologi som oppdretterne etterspør.

Men disse utviklingsprosessene fungerer ikke uten at utviklerne⁸⁵ har kontakt med det som skjer nede på merdkanten, og utviklerne er fortsatt avhengige av å kunne samarbeide med de forskjellige oppdretterne. Det er nok først og fremst i denne formen vi vil se teknologi- og kunnskapsutvikling i oppdrettsbransjen de nærmeste årene (se kapittel 5.2.3).

8.3 Styrker og svakheter ved oppgaven

Det har vært vanskelig å skaffe seg et godt og oversiktlig bilde av Bremnes Seashores kompetanse til læring og innovasjon, siden dette er komplekse prosesser og ofte vanskelige å identifisere både for forsker og informant. Det ville kanskje vært mer hensiktsmessig å bruke mer observasjon som metode, slik at jeg kunne danne meg mitt eget bilde av hvordan disse prosessene foregikk. Det er en stor svakhet ved denne oppgaven at det ikke det finnes noe ordentlig komparativt element her. Det kunne sagt noe om hvorvidt funnene var representative for andre oppdrettsselskaper. Det er også en svakhet at jeg bare har intervjuet personer fra en tredjedel av oppdrettsanleggene. Det kunne være nyttig å se om det finnes store variasjoner mellom matfiskregionene, og mellom settefiskanleggene.

Styrken ved denne oppgaven er at jeg har gått dypt inn i det selskapet jeg har studert, og på den måten avdekket viktige faktorer som påvirker både innovasjon og læring i et industrialisert norsk oppdrettsselskap. Jeg frembringer en del kunnskap om Bremnes Seashore som kan være av generell interesse, og det kan tenkes at andre oppdrettere kan ha nytte av oppgaven.

⁸⁵ Utviklerne her er leverandørene.

8.4 Teoretiske implikasjoner

En teoretisk implikasjon jeg ønsker å trekke frem i kjølvannet av denne oppgaven er hva oppgaven sier om de sosiale dimensjonene i klyngeteoriene i innovasjonslitteraturen.

Betydningen av den sosiale dimensjonen fremstår med større forklaringskraft i forhold til funnene i denne oppgaven. Den sosiale nærheten viste seg å være mer avgjørende enn den fysiske avstanden eller den fysiske nærheten. Dette styrker Rusten et al (2004:533) sin kritikk av klyngeteoriene at de til tider overdriver lokal/regional tilknytning.

8.5 Forslag til videre forskning

Det jeg først og fremst vil foreslå er å utvide forskningen i denne oppgaven med komparative elementer, for eksempel ved å gjøre lignende studier på andre oppdrettsselskaper. Denne oppgaven har gitt fremtidige studier et ferskt eksempel på hvordan læring og innovasjon kan foregå i et oppdrettsselskap, og slike data om oppdrettsbransjen er til en viss grad ferskvare siden utviklingen i denne bransjen skjer så fort. Denne oppgaven har også gitt et bilde av hvordan et norsk oppdrettsselskap kan være organisert, og peker på noen utfordringer som gjelder flere oppdrettsselskaper enn Bremnes Seashore.

I forhold til innovasjonssystemet i oppdrettsnæringen ville vært veldig interessant å gjøre en studie på forleverandørenes rolle som tilrettelegger i oppdrettsbransjen, med sine seminarer, konferanser og julebord som allerede i flere tiår har fungert som noen av de viktigste møteplassene for norske oppdrettere (Jacobsen & Aarset 2002). Jeg har ikke sett noen konkret studie av deres rolle enda, men det ville være interessant både for historieskrivningen om norsk oppdrett og for dagens situasjon.

Det kan også være lurt å rette et større fokus mot de sosiale sidene i ”nærhetsteoriene”, og særlig klyngeteoriene. I denne oppgaven har det vist seg at sosial nærhet kan bety mer enn fysisk nærhet, i alle fall i de tilfeller der det er snakk om lignende avstander som det jeg har studert.

Kilder

Bøker:

Amdam et. al. (2001) *Markedsøkonomiens utvikling*. Bergen: Fagbokforlaget.

Asheim, Bjørn T og Isaksen, Arne (1997) *Regionale innovasjonssystemer. En teoretisk diskusjon*. I: Isaksen, Arne (red.) (1997) *Innovasjoner, næringsutvikling og regionalpolitikk*. Kristiansand: Høyskoleforlaget AS.

Aarset, Bernt og Rusten, Grethe red. (2007). *Havbruk: Akvakultur på norsk*. Bergen: Fagbokforlaget.

Berge, Dag Magne (2004). *I sporene til innovasjoner i tre bransjer på Nord-Vestlandet*. I: Gammelsæter, Hallgeir (red.) *Nordvestlandet- liv laga?* Ålesund: Sunnmørsposten forlag

Dale, Britt et. al. (2005). *Kunnskapsutvikling i lærende bedrifter*. I: Strandhagen, Ola (red.) (2005). *Bedrifter i nettverk*. Trondheim: Tapir akademiske forlag.

Denzin, Norman K og Lincoln, Yvonna S. (2003). *Collecting and interpreting qualitative materials*. Thousand Oaks: Sage Publications

Dierkes, Meinolf et al. red. (2001). *Handbook of Organizational Learning and Knowledge*. Oxford: Oxford University Press.

Fagerberg, Jan et. al. red. (2005). *The Oxford Handbook of Innovation*. Oxford: Oxford University Press.

Fagerberg, Jan (2005) *Innovation. A guide to the future*. I: Fagerberg, Jan et. al. red. (2005). *The Oxford Handbook of Innovation*. Oxford: Oxford University Press.

Grønmo, Sigmund (2004). *Samfunnsvitenskapelige metoder*. Bergen: Fagbokforlaget.

Hatch, Mary Jo (2001). *Organisasjonsteori. Moderne, symbolske og postmoderne perspektiver*. Oslo: Abstrakt forlag

Johnson, Bjørn (1992). *Institutional Learning*. I: Lundvall, Bengt Åke (red.) (1992). *National Systems of Innovation. Towards a Theory of Innovation and Interactive Learning*. London: Pinter Publishers.

Kaufmann og Kaufmann (2003). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Bergen: Fagbokforlaget 3. utgave.

Lam, Alice (2005). *Organizational innovation*. I: Fagerberg, Jan et. al. red. (2005). *The Oxford Handbook of Innovation*. Oxford: Oxford University Press.

Lipshitz, Raanan et. al. (2007). *Demystifying Organizational Learning*. Thousand Oaks: Sage Publications.

Lundvall, Bengt Åke (red.) (1992). *National Systems of Innovation. Towards a Theory of Innovation and Interactive Learning*. London: Pinter Publishers.

Marquardt, Michael J. (2002). *Building the Learning Organization. Mastering the 5 Elements for Corporate Learning*. Palo Alto: Davies-Black Publishing, INC, 2. utgave.

March, James G (1988). *Decisions and Organizations*. Oxford: Basil Blackwell Ltd.

March, James G og Olsen, Johan P (1976). *Ambiguity and Choice in Organizations*. Bergen: Universitets forlaget.

Osland, Erna (1990). *Bruke have. Pionertid i norsk fiskeoppdrett*. Oslo: Samlaget

Ringdal, Kirsten (2001). *Enhet og mangfold*. Bergen: Fagbokforlaget.

Sele, Kristine (1998). *Og eg fann på dette. Bremnes Fryseri gjennom 60 år*. Bremnes: Bremnes fryseri

Senge, Peter (2006) *The Fifth Discipline. The art & Practice of The Learning Organization*. London: Random House Business Books, 2. Utg

Spilling, O. (red.) (2007) *Kunnskap, næringsutvikling og innovasjonspolitik*. Bergen: Fagbokforlaget, 1. utgave.

Thagaard, Tove (2002). *Systematikk og Innlevelse. En innføring i kvalitativ metode*. Bergen: Fagbokforlaget.

Thomas, Alan Berkley (2003). *Controversies in Management. Issues, debates, answers*. Second Edition. New York: Routledge.

Zaltman, G., Duncan, R. og Holbek, J. (1973) *Innovations and Organizations*. New York: Wiley & Sons

Andre publikasjoner:

Aslesen, Heidi Wiig et al. (2002). *Studie av innovasjonssystemer for marine innsatsvarer*. Oslo: STEP rapport 2002 R-02.

Amin, A. (2000) *Organisational learning through communities of practice*. Paper skrevet til "the Workshop on The Firm in Economic Geography", University of Portsmouth, 9. – 11. Mars, 2000.

Berge, Dag Magne (2001). "Dansen rundt gullfisken. Næringspolitikk og statlig regulering i norsk fiskeoppdrett 1970 – 1997". Bergen: Universitetet i Bergen, Institutt for administrasjon og organisasjonsvitenskap. Dr.polit avhandling

Blaalid, Gustav-Erik et al. (2007). "Adam tilbake fra paradiset". *Norsk Fiskeoppdrett* nr 9, side 20-31.

Brown & Dugid (1991). "Organizational Learning and Communities-of-Practice: Toward a Unified View of Working". *Organization Science*, Vol 2, No. 1, side 40-57.

Coenen, Lars, Moodysson, Jerker og Asheim, Bjørn T. (2004). *Nodes, networks and proximities: on the knowledge dynamics of the Medicon Valley biotech cluster*. *European Planning Studies*, 12:7, 1003-1018.

Edquist & Hommen (1999). "Systems of innovation: theory and policy for the demand side". *Technology in Society*, 21: 63-79.

Fiol, C. Marlene og Lyles, Marjorie A. (1985). "Organizational Learning". *The Academy of Management Review*, Vol. 10, No. 4: 803-813.

Gertler, Meric S. (2003). "Tacit knowledge and the economic geography of context, or The undefinable tacitness of being (there)". *Journal of Economic Geography* 3: 75-99-

Gran, Thorvald (2008). *Learning- and innovation systems in marine sectors, the north Atlantic rim. The ISMS project. The cases of Norway, Scotland, Iceland and Newfoundland.* Paper skrevet til "ISMS konferansen" i Bergen, Juni 2008.

Granovetter, M. S. (1973). "The Strength of Weak Ties". *American Journal of Psychology*, 78: 1360-1378.

Huber, Georg P. (1991). "Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures". *Organizational Science*, Vol 2: 88-115.

Isaksen, A & Hauge, E (2002). *Regional Clusters in Europe. Observatory of European SMEs report 2002*, No 3. Luxembourg: European Communities.

Jakobsen, Stig-Erik og Aarset, Bernt (2002). *Samarbeid og innovasjoner i havbruk- og sjømatsektoren på Vestlandet.* Bergen: SNF Rapport nr. 38/02.

Leirvik, Birgitte (2004). *Innovasjon og interaktiv læring – en teorigjennomgang.* Lillehammer: ØF-notat nr. 02/2004.

Maskell, Peter og Malmberg, Anders (1999). "Localised learning and industrial competitiveness", *Cambridge Journal of Economics* 23:167-185.

Meyer, Alan D. (1982). "Adapting to Environmental Jolts". *Administrative Science Quarterly*, Vol. 27, No. 4.

Morgan, Kevin (2004). "The exaggerated death of geography: learning, proximity and territorial innovation systems". *Journal of Economic Geography* 4: 3-21.

Oinas, Päivi (1999). "Activity-specificity in organizational learning: implications for analysing the role of proximity". *GeoJournal* 49: 346-372.

Olsen, Johan P. (2004). *Innovasjon, politikk og institusjonell dynamikk*. Oslo: ARENA Working Papers 2004:04.

Porter, Michael M (1998). "Clusters and the new economics of competition". *Harvard Business Review*, Nov/dec98, Vol. 76 Issue 6. p 77

Porter, Michael E. (2000). *Location, Competition and Economic Development: Local Clusters in a Global Economy*. *Economic Development Quarterly*, 14: 15-34.

Rusten, Grete og Eldegard, Tom (2007). *De små ingeniørbedriftenes rolle i verdiskaping og næringsutvikling*. Bergen: SNF-rapport nr. 18/07.

Rusten, Grete, Bryson, John R. og Gammelsæter, Hallgeir (2005). *Dislocated versus local business service expertise and knowledge: the acquisition of external management consultancy expertise by small and medium-sized enterprises in Norway*.

Simon, Herbert (1991). "Bounded Rationality and Organizational Learning". *Organizational Science*, Vol 2: 125-134.

Torre, Andre og Rallet, Alain (2005). "Proximity and Location". *Regional Studies*, 39: 1, 47-59.

Tyre, Marice J. og von Hippel, Eric (1997). The Situated Nature of Adaptive Learning in Organizations. *Organization Science*, Vol. 8, No. 1: 71-83.

Vatne, Erik (2000). *Regionalisert næringsutvikling*. Bergen: SNF- Arbeidsnotat nr. 37/00.

Ørstavik, Finn og Aslesen, Heidi Wiig (2004). *Heterogeneous knowledge and the transformative capacities of innovation systems: The case of Norwegian aquaculture*. Paper skrevet til konferansen “Europe at the Margins: EU Regional Policy, Peripherality and rurality”. Angers, Frankrike 15. – 16. april 2004.