

Camilla Hefre Lie og Ingvild Ytterhaug

Betydningen av organisatoriske og regulatoriske faktorer for håndtering av målkonflikter

Et casestudie av et oppdrettsfirma

Masteroppgave i Helse, miljø og sikkerhet

Veileder: Trond Kongsvik

Juli 2020

Camilla Hefre Lie og Ingvild Ytterhaug

Betydningen av organisatoriske og regulatoriske faktorer for håndtering av målkonflikter

Et casestudie av et oppdrettsfirma

Masteroppgave i Helse, miljø og sikkerhet
Veileder: Trond Kongsvik
Juli 2020

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet
Fakultet for økonomi
Institutt for industriell økonomi og teknologiledelse



Kunnskap for en bedre verden

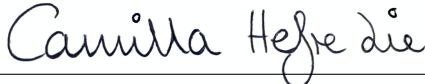
Forord

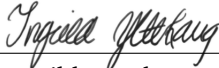
Dette masteroppgaven setter punktum for oss som studenter. En ny periode venter, som arbeidstakere og som forbrukere av kunnskapen vi har opparbeidet oss. Det har vært en spennende, men samtidig utfordrende periode å skrive masteroppgave i. Kompleksiteten i verden har for alvor vist seg. Vi har tydelig fått sett hvor globalt samfunnet er, og hvordan avhengigheten fungerer mellom land, næringsliv og enkeltmennesker.

Vi ønsker å takke caseselskapet, og alle informantene, som har tatt oss godt imot. Uten dem hadde ikke denne oppgaven kunnet utformes. Vi ønsker også å takke Kristine Vedal Størkersen for konstruktive og nyttige innspill vedrørende oppgaven.

Til slutt vil vi takke vår veileder, Trond Kongsvik. Alle møter, innspill og støtte har vært viktig for gjennomføringen. Kontordøren har stått åpen for spørsmål, og den nødvendige overgangen til digital veiledning har fungert sømløst. Vi er veldig glade for å ha hatt han som veileder i denne perioden.

Trondheim, 2. juli 2020


Camilla Hefre Lie


Ingvild Ytterhaug

Ordforklaringer

Ord	Forklaring
Røktिंग	Ettersyn og stell av fisk
Lokalitet	Et geografisk avgrenset område enten på land eller i vann for akvakultur (Akvakulturdriftsforskriften 2008)
Fôrflåte	Hus til oppbevaring av fiskefôr som også benyttes som kontor og pauserom for ansatte på lokalitet
Anleggene	De ulike oppdrettslokalitetene
Outsourcing	Lar ekstern aktør gjøre arbeidsoppgaver
Skarp ende	Beskriver ansatte med nærhet til operasjoner
Svimere	Uttrykk for fisk med unormal oppførsel
Platelås	Avlåsningsmekanisme på båt for fortøyningsutstyr som brukes på lokaliteter
Nokk	En type innhalingsutstyr som skal lette arbeidet
Bom (på kran)	Kranens utgående arm
Konsesjon	En tillatelse fra myndigheter til å drive med havbruk
Lokalitet	Et fysisk område hvor anleggene ligger
Diskurs	Tankesett, forståelsesformer eller betingelser om hvordan man skal forholde seg til verden (Grue 2019)
Insentiv	Et insentiv er noe som motiverer et menneske til handling (Sagberg 2020)
Autonomi	Selvstyring
Styringsfilosofi	Her brukt om den delen av styringen som kan påvirke hvordan sikkerheten håndteres i selskapet
Interessent	Defineres som ”aktører som kan påvirke eller blir påvirket av bedriften, dens avgjørelser eller dens aktiviteter” (Andersen & Fagerhaug 2001, s. 102)

Sammendrag

I oppdrettsnæringen er skaderisikoen for ansatte så høy at den tilsvarer det andre bransjer omtaler som høyrisiko. Næringen er ung, og dette beskrives som en av årsakene til at prestasjonene for sikkerhet ikke er på nivå med andre høyrisikobransjer. Andre årsaker som trekkes frem er media og samfunnets forventninger til dyrevelferd og null rømming.

Selv om det stilles forventninger til næringen som helhet, er det ansatte i skarp ende som er den endelige beslutningstakeren. De arbeider under røffe og dynamiske forhold som er sårbare for vær og vind. Når de må ta beslutninger, må disse tas på vegne av seg selv, fisken, virksomheten og hele næringen i sin helhet. Dette fører til at ansatte i skarp ende blir utsatt for målkonflikter, der de ofte må gjøre prioriteringer.

Funn fra intervjuer gjort i caseselskap viser at ansattes arbeidsbetingelser og forståelse av sikkerhet er særlig innflytelsesrikt på beslutningstaking i skarp ende. Dette fordi de blir påvirket av mange organisatoriske faktorer. Herunder kan bemanning, teknologisk utstyr, implementering av styrings-system og kommunikasjon nevnes. I tillegg ble det avdekket at caseselskapets styringsfilosofi har stor påvirkning på beslutningstakingen. Dette fordi styringsfilosofien påvirker flere organisatoriske faktorer. Her kan implementeringen av styringssystem, insentivstrukturer, arbeidsbetingelser, væremåte og kompetanse nevnes. Dette viser til at caseselskapet, gjennom sine organisatoriske faktorer, kan påvirke håndteringen av målkonflikter i skarp ende.

Styringsrammene myndighetene har lagt for oppdrettsnæringen, er at de selv skal regulere sin egen risiko for personell. Dette er i kontrast til regulering av fisk og materiell som blir overvåket på mer detaljnivå. Funn fra tidligere forskning og intervjuer med ansatte fra caseselskap, viser at konsekvensen er ujevn vektning av reguleringer, der reguleringer med hensyn på produksjon får mest fokus. I tillegg kom det frem at Mattilsynet og Fiskeridirektoratet er de mest synlige tilsynene i næringen, mens Arbeidstilsynet er mindre involvert. Dette viser at produksjon er et gjennomgående fokus i hele næringen, fra myndighetsnivå til endelig beslutningstaker i skarp ende.

Tidligere forskning og intervjuer viser at ansatte i skarp ende ofte har ansvaret for å vurdere sikkerheten og ta beslutninger. Dersom verken selskapets organisatoriske faktorer eller myndighetenes reguleringer legger til rette for at personsikkerheten skal prioriteres i beslutningstaking, kan det være utfordrende for skarp ende å prioritere personsikkerhet i målkonflikter.

Summary

In the aquaculture industry, the risk of injury for employees is so high, that it corresponds to what other industries refer to as "high" risk. Aquaculture is a young industry, which is one of the reasons why safety performance is not at the same level as other high-risk industries. Other causes that are highlighted, are medias and society's expectations of good animal welfare and fish escape avoidance.

Expectations are set for the whole industry, but the final decision-maker is the sharp end employee. They work under rough and dynamic conditions that are vulnerable to weather changes. When they make decisions, this is done on behalf of themselves, the fish, the business and the industry. This leads to employees facing conflicting goals, where they often need to prioritize.

Findings from interviews within the case company indicate that employees' working conditions and their understanding of safety particularly affect decision-making at the sharp end. This is because these factors are influenced by many other organizational factors. This includes staffing, technological equipment, implementation of management system and communication. In addition, interviews revealed that the management philosophy has a great influence on decision-making in the sharp end. The management philosophy influences several organizational factors, including the implementation of management system, incentive structures, working conditions, behaviour and competence of the staff. This indicates that the case company, through its organizational factors, can influence the handling of goal conflicts.

The regulatory framework set by the authorities for the aquaculture industry, regarding personnel safety, is based on internal control. This means that the industry itself must regulate the risk for the employees. The regulation of fish and material differs from this, where the industry is monitored on a more detailed level. Findings from previous research and interviews indicate that this could lead to an uneven weight of regulations. The regulations regarding production receive most focus. In addition, interviews revealed that the Norwegian Food Safety Authority and the Directorate of Fisheries are the most visible inspection authorities, while the Norwegian Labour Inspection Authority is less involved. This also indicates that production is a continuous focus throughout the industry, from authority level to the final decision maker at the sharp end.

Results show that employees in the sharp end often are responsible for considering the safety and make decisions. If neither the company's organizational factors nor the regulations of the authorities facilitate the safety of sharp end personnel, this could make it difficult for them to prioritize safety in goal conflicts.

Innhold

Forord	i
Ordforklaringer	ii
Sammendrag	iii
Summary	iv
Innhold	v
Figurer	viii
Tabeller	ix
1 Introduksjon	1
1.1 Bakgrunn	2
1.2 Hensikt og problemstilling	3
1.3 Beskrivelse av casen	3
1.4 Fremgangsmåte og avgrensninger	4
1.5 Oppgavens oppbygging	5
2 Teori	6
2.1 Målkonflikter	7
2.2 Informasjonsflyt	8
2.3 Informasjonsbehandling	10
2.4 Beslutningsnivåer	11
2.5 Regulering av næringen	12
2.6 Tidligere forskning	14
2.7 Pentagon	17
3 Metode	20
3.1 Forskningsdesign	22
3.2 Datainnsamling	23
3.2.1 Utvelgelse av intervjuobjekter	24
3.2.2 Gjennomføring av intervju	25
3.2.3 Litteratursøk	25
3.3 Analyse av data	26
3.3.1 Innholdsanalyse av intervjuer	26
3.4 Diskusjon av forskningsmetode	27
3.4.1 Gjennomføring	27
3.4.2 Etske vurderinger og casens integritet	28
3.4.3 Studiens integritet	31
3.4.4 Pålitelighet	32
3.4.5 Intern gyldighet	33
3.4.6 Overførbarhet	34
4 Resultater	35

4.1	Formell struktur	36
4.1.1	Organisasjonskart	36
4.1.2	Bemanning	37
4.1.3	Interne styringsrammer	38
4.1.4	Roller og ansvar	40
4.1.5	Insentivstrukturer	40
4.1.6	Arbeidsbetingelser	41
4.2	Materialitet	42
4.2.1	Teknologi, maskiner og utstyr	42
4.2.2	Lokalisering	44
4.3	Kultur	45
4.3.1	Verdier og holdninger	45
4.3.2	Praksis og væremåte	47
4.3.3	Språk og begreper	48
4.3.4	Diskurser	49
4.3.5	Kunnskap	50
4.3.6	Kompetanse	50
4.4	Sosiale relasjoner	52
4.4.1	Uformell struktur	52
4.4.2	Sosial kapital	53
4.4.3	Tillit	53
4.5	Interaksjoner og arbeidsprosesser	55
4.5.1	Koordinering	55
4.5.2	Kommunikasjon og samarbeid	56
4.5.3	Styring og ledelse	57
4.6	Styringsrammer	59
5	Diskusjon	62
5.1	Organisatoriske faktorer som kan påvirke håndtering av målkonflikter i et oppdretts- firma	63
5.1.1	Formell struktur	63
5.1.2	Materialitet	64
5.1.3	Kultur	64
5.1.4	Sosiale relasjoner	66
5.1.5	Interaksjoner og arbeidsprosesser	67
5.1.6	Styringsrammer	67
5.2	Hvordan interagerer de organisatoriske faktorene og hva har interaksjonene å si for beslutningstakingen?	68
5.2.1	Arbeidsbetingelser	69
5.2.2	Forståelse av sikkerhet	72
5.2.3	Styringsfilosofi	75

5.3	Regulatorers rolle når det kommer til å håndtere målkonflikter	77
6	Konklusjon	81
6.1	Videre arbeid	83
	Bibliografi	
	Vedlegg 1: Meldeskjema	I
	Vedlegg 2: Intervjuguide til ledelse	IV
	Vedlegg 3: Intervjuguide skarp ende	IX
	Vedlegg 4: Informasjonsskriv til informanter	XIV

Figurer

1	Arbeidsskadedødsfall i havbruk 1982-2019	2
2	Oppgavens oppbygning	5
3	Modell for målkonflikter	7
4	Informasjonsflyt for sikkerhetsstyring i en organisasjon	9
5	Kulturer for informasjonsbehandling	10
6	Beslutningsnivåer og avstand	11
7	Faktorer som påvirker et reguleringsregime	12
8	Tilsyn av oppdrettsnæringen	13
9	Egentilpasset pentagonmodell basert på tidligere pentagonmodeller	18
10	Stegene i utarbeidelsen av studien	20
11	Abduksjonsmodell	23
12	Illustrasjon av innholdsanalyse av intervjuer.	26
13	Formell struktur som organisatorisk egenskap	36
14	Materialitet som organisatorisk egenskap	42
15	Kultur som organisatorisk egenskap	45
16	Sosiale relasjoner som organisatorisk egenskap	52
17	Interaksjoner og arbeidsprosesser som organisatorisk egenskap	55
18	Organisasjonens styringsrammer	59
19	De mest fremtredende organisatoriske faktorene	63
20	Flytskjema som viser hvordan selskapets faktorer interagerer	69

Tabeller

1	Fordeling av individuelle og gruppeintervju	24
2	Fordeling sitater benyttet i resultater	30

1 Introduksjon

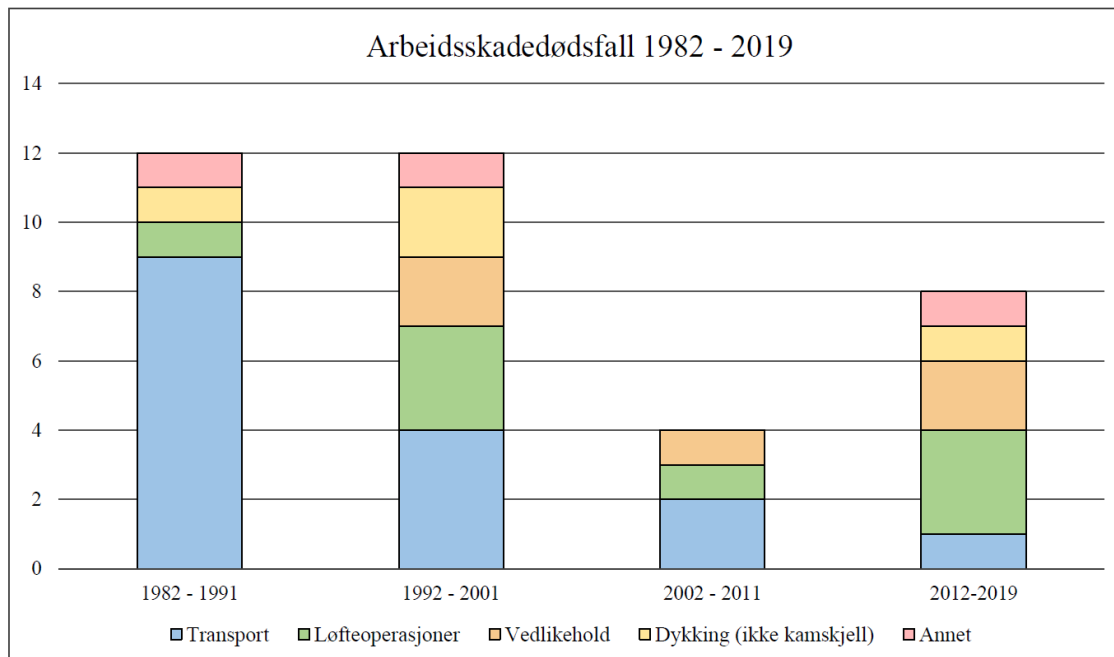
Fiskeoppdrett startet så smått på 1950-tallet langs Norges vestkyst. Idéen om at fisk kunne mates og formeres i fangenskap ble videreutviklet, og i 1971 ble den aller første oppdrettsfisken slaktet (Misund 2019). Det var fra dette tidspunktet fiskeoppdrett utviklet seg fra å være en tilleggsnæring til jordbruket, til å bli en stor næring med økonomiske potensialer (Flygind 1999). Fra 1991 ble det også tillatt at samme bedrift eide mer enn ett oppdrettsanlegg. Dette førte til færre, men større selskaper i årene som fulgte (Misund 2019).

Det finnes flere ulike måter å drive oppdrett av fisk på. De kan kategoriseres i ekstensiv, semi-intensiv og intensiv (Misund 2019). Den følgende oppgaven tar utgangspunkt i intensivt fiskeoppdrett. I intensivt oppdrett kontrollerer mennesker hele fiskens syklus fra den er yngel. Fisken oppbevares enten i landbaserte kar, eller man kan drive havbasert hvor fisken holdes i merder. Merdene består av en notpose, som ligner et nett, som holdes oppe av en flytekonstruksjon. Sistnevne utgjør det som omtales som merdering. Et anlegg har som regel flere merder. Til sammen kan det leve opptil 200 000 fisk i en merd, med en totalvekt opp mot 1000 tonn (Høy et al. 2013). Dette tilsvarer, med dagens eksportverdi, i underkant av 62 millioner kroner (SSB 2020).

Sjømatnæringen har utviklet seg raskt til å bli en av Norges mest lønnsomme næringer, hvor laks er den viktigste arten. Bare i 2019 hadde Norge en eksportverdi av laks på 72,5 milliarder kroner (Nærings- og fiskeridepartementet 2020). Denne verdiskapningen gjør sjømat til den tredje største næringen etter petroleum og finans i Norge (Misund 2019). Veksten i næringen er også forventet å fortsette, hvor det estimeres at mengden oppdrettslaks vil femdobles frem mot år 2050 (Olafsen et al. 2012).

1.1 Bakgrunn

Lakseoppdretten har vært en økonomisk suksesshistorie for Norge. Til tross for dette har næringen også hatt sine utfordringer. Mye medieoppmerksomhet har blitt viet til rømming av fisk, fiskevelferdsproblematikk og miljøutfordringer. Men historisk har næringen også hatt en høy andel arbeidsskader og dødsfall. Til tross for en synkende dødsrate de siste årene, har akvakulturnæringen den nest største risikoen for arbeidsskadedødsfall, etter fiskeri (Holen et al. 2018). Næringens arbeidsskadedødsfall, fordelt på ulike arbeidsoperasjoner, er vist i figur 1.



Figur 1: Arbeidsskadedødsfall i havbruk 1982-2019 (Holmen 2020, Holen et al. 2018)

Mellom 1982-2019 forekom det 36 arbeidsskadedødsfall i næringen (Holmen 2020, Holen et al. 2018). Da registreringen startet opp var de fleste dødsulykkene i perioden 1982-1991 forårsaket av båtforlis og kollisjonsulykker som følge av båttransport. Dette er fremstilt i blått lengst til venstre i figur 1. Siden den gang har det vært en nedgang i arbeidsskadedødsfall som følger av transport med båt. Derimot har andre årsaker økt. Dette er løfteoperasjoner, vedlikehold og dykking. Etter statistikken startet, kan man se en nedgang i antatt dødsfall. Likevel omtales næringen fremdeles som en høyrisikonæring.

I takt med næringens vekst har den organisatoriske og teknologiske kompleksiteten økt. I de tidligere årene av oppdrettsnæringen var det færre ansatte involvert, utstyret var mindre og det var

lavere kunnskapsbehov hvor den ansatte (Holen et al. 2018). I dag driftes næringen med mer kraftforsterkende utstyr og økt bruk av teknologi. Arbeidsoperasjonene er blitt mer kompliserte og involverer ofte flere aktører, med påfølgende økt antall organisatoriske grensesnitt.

Den økte bruken av teknologisk utstyr gjør at man arbeider under forhold med store fysiske krefter. Dette supplerer et allerede fysisk hardt arbeid. Det fører til at uønskede hendelser får potensielt store konsekvenser, som igjen gir et høyt risikonivå i næringen (Holmen & Thorvaldsen 2015). Arbeidstilsynet beskriver at kunnskapen om arbeidsmiljø i næringen er lav og at mange virksomheter arbeider på grensen mot regelverket (Nærings- og fiskeridepartementet 2018). I tillegg til dette, kan det se ut som at ansatte i næringen er utsatt for målkonflikter. Blant annet kom det frem i HMS-undersøkelsen i havbruk, gjengitt i Thorvaldsen et al. (2018), at hensynet til produksjon kunne gå foran fokuset på sikkerheten for personell. Dette legger opp til problemstillingene.

1.2 Hensikt og problemstilling

En organisasjons sikkerhetsnivå er et produkt av krefter som trekkes i forskjellige retninger. På bakgrunn av dette er det ønskelig å kartlegge hva som påvirker håndteringen av målkonflikter i oppdrettsnæringen. Dette med hensyn på organisatoriske faktorer som kan gå på bekostning av personsikkerheten, når flere hensyn må avveies. Dette legger opp til de tre problemstillingene:

1. *Hvilke organisatoriske faktorer kan påvirke håndtering av målkonflikter i oppdrettsfirma?*
2. *Hvordan interagerer de organisatoriske faktorene og hva har interaksjonen å si for beslutningstakingen?*
3. *Hvilken rolle har reguleringene når kommer til å håndtere målkonflikter?*

Problemstillingene skal besvares gjennom intervjuer med ansatte i ett oppdrettsfirma. En anonymisert presentasjon av oppdrettsfirma fremlegges i avsnitt 1.3

1.3 Beskrivelse av casen

For å besvare problemstillingene, har det blitt gjennomført intervjuer med ansatte fra et oppdrettsselskap. Den følgende informasjonen gir en generell beskrivelse av selskapet. Informasjonen er hovedsaklig hentet fra selskapets nettside, i tillegg til empiri fra møter og intervjuer. En del informasjon er utelatt ettersom både selskapet og informanter er anonymisert.

Caseselskapet er en mindre aktør innen havbruk. Selskapet har drift lokalt langs kysten og eies lokalt. Dette, i tillegg til at firma bidrar til mange arbeidsplasser for omliggende område, gjør det til en hjørnesteinsbedrift. Til tross for at bedriften er lokal, er det relativt store avstander mellom oppdrettslokalitetene og kontorene i selskapet. Dette gjør at lokalitetene i stor grad selvorganiserer sin daglige drift, med hensyn på bestemmelser som gjøres av administrasjon. Selskapet er opprinnelig en produksjonsbedrift, men bedriver også prosjekter innenfor utvikling i form av ny oppdrettsteknologi.

Det er ulike roller innad i firma. Blant annet arbeider det akvateknikere, lokalitetsledere og ansatte på servicebåt i selskapet. Disse rollene blir i oppgaven ansett som ansatte i skarp ende. Bemanning ved bedriftens lokaliteter består av to akvateknikere og en lokalitetsleder. Akvateknikerene arbeider ukesturnus, mens lokalitetsleder følger vanlig arbeidstidsordning. Det arbeides vanligvis ikke kveld- eller nattskift på lokalitetene, men dette kan forekomme i perioder der større operasjoner eller uforutsette hendelser krever det. Akvateknikernes arbeidsoppgave er i hovedsak røkting av fisken. Dette innebærer blant annet å se etter fisk, plukke dødfisk og telle lus. I tillegg driver de med teknisk vedlikehold av anlegg og lokalitetsbåt. Akvateknikere kan være både faglært gjennom videregående opplæring og læretid, ha annen relevant utdanning eller ansettes uten formell utdanning. Stillingen som lokalitetsleder kan man oppnå etter arbeidserfaring som akvatekniker. Det er lokalitetslederen har hovedansvar for drift på lokalitet.

Selskapet har blant annet egne servicebåter. De som arbeider her er som regel inkludert med i de mest risikofylte arbeidsoperasjonene i selskapet. Servicebåtansatte har tidligere vært akvateknikere på lokalitet og lang ansiennitet i næringen. Ansvarer deres er i hovedsak å supplere driften på lokalitet. I tillegg har de ansvar for å ivareta båten slik at driften er optimal og innenfor prosedyrer, lover og forskrifter. Ansatte på servicebåt har egne turnuser, der de jobber en periode og har fri neste.

I motsetning til trenden i næringen, outsourcer ikke selskapet sine mest risikofylte arbeidsoppgaver. Dette gjør også at selskapet har mye variasjon med hensyn på stillinger og utstyrspark. Firma har opplevd flere påkjenninger de siste årene, både gjennom naturkatastrofer og andre ytre påvirkninger. Dette har gitt ringvirkninger. I tillegg til redusert produksjon ute på lokalitet, ble andre deler av selskapets verdiskapning rammet i form av tapt arbeid. Sommert har dette ført til økonomiske tap. Dette har igjen ført til færre ansatte i skarp ende.

1.4 Fremgangsmåte og avgrensninger

Problemstillingene besvares gjennom datainnsamling fra en case. Data er hentet gjennom semi-strukturerte intervjuer med ansatte i ute på oppdrettsanlegget, ved anleggets servicebåt og med firmaets ledelse. Det er også hentet bakgrunnsinformasjon fra tidligere forskning, gjennom et for-prosjekt.

Studien vil i hovedsak fokusere på hvilke organisatoriske faktorer som kan påvirke hvordan de ansatte i den skarpe enden håndterer målkonflikter. Samtidig vil vi se på hvilke ytre faktorer som kan påvirke grenser for handlingsrommet, gjennom reguleringer. Det er dermed de ansattes innfallsvinkler, i tillegg til forskning på feltet, som benyttes som grunnlag for konklusjonskapittelet.

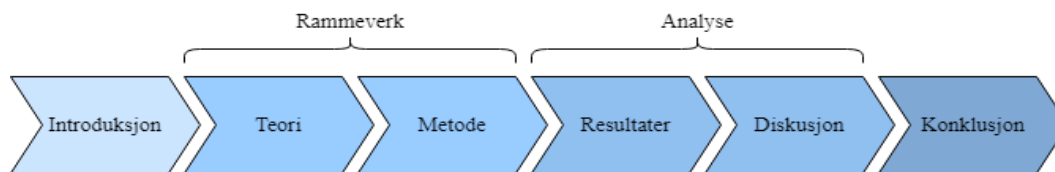
Vi har forståelse for at en organisasjon aldri kan fullstendig vurderes kun fra organisasjonsperspektivene fremlagt i oppgaven. Det vil alltid være flere indre faktorer, både på individnivå og organisasjonsnivå, som vil påvirke de avgjørelsene og styremåtene man observerer.

Vi er også klar over at det er flere eksterne interessenter som har en påvirkningskraft på næringen, enn de som trekkes frem. Herunder nevnes frivillige organisasjoner som eksempel. Deres rolle i hvordan ansatte håndterer målkonflikter vil ikke gå nærmere inn på ettersom vi kun tar for oss reguleringer.

Opgaven tar ikke for seg caseselskapets sikkerhetsprestasjoner, og vil derfor ikke drøfte funnene fra oppgaven opp mot dette.

1.5 Oppgavens oppbygging

Opgaven består totalt av seks kapitler som man kan dele inn i fire større deler. Dette er illustrert i figur 2.



Figur 2: Oppgavens oppbygging. Figur er inspirert fra Skirstad & Stabforsmo (2017).

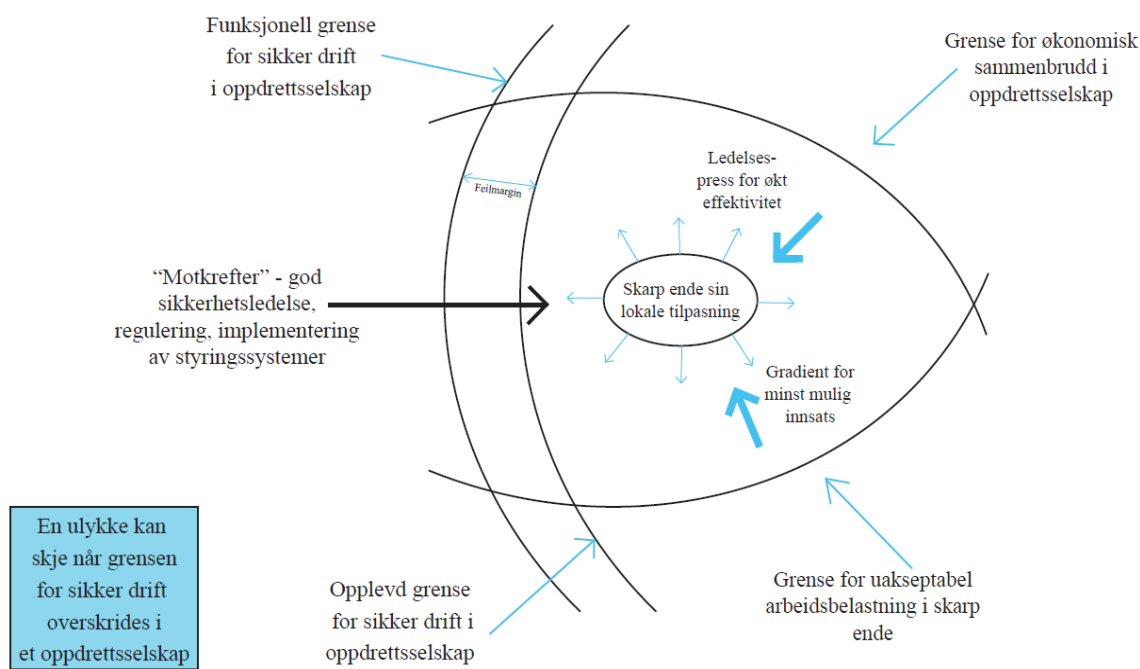
I det første kapittelet, introduksjon, ble problemstillingene med relevant bakgrunnsinformasjon presentert. I kapittel to, teori, presenteres den teoretiske bakgrunnen som er nødvendig for oppgaven. Kapittel tre, metode, beskrives benyttet fremgangsmåte for å kunne svare på problemstillingene. I dette kapittelet diskuteres også forskningsmetoden. Sammen utgjør kapittel to og tre oppgavens rammeverk. Videre kommer oppgavens analysedel, som består av kapittel fire og fem, henholdsvis resultater og diskusjon. I kapittel fire, resultater, er gjennomførte intervju med ansatte i caseselskapet fremstilt. Kapittel fem, diskusjon, diskuteres funn fra resultatene sammen med tidligere forskning på feltet og teori. I det siste kapittelet, kapittel seks, vil endelig konklusjon foreligge. Dette sammen med forslag til videre arbeid.

2 Teori

I dette kapitlet presenteres teori og tidligere forskning som er relevant for problemstillingene. Blant annet presenteres ulike relevante modeller. Først beskrives målkonfliktmodellen, som utgjør den modellen som setter rammen for oppgavens problemstilling. Deretter presenteres modellen for informasjonsflyt, som utgjør en syklisk prosess for styringen av sikkerheten i en organisasjon. Denne modellen er relevant å inkludere ettersom innsamling av en organisasjons risikofaktorer henger sammen med informasjonsflyten i organisasjonen. Deretter omtales informasjonsbehandling, som illustrerer de ulike kulturene for å behandle informasjon i en organisasjon, etterfulgt av graf for beslutningsnivåer. Sistnevnte illustrerer hvordan avstand fra operasjon og beslutningstaking samvirker. Deretter vil relevant teori fra næringens regulering og tidligere forskning gjennomgå. Avslutningsvis vil pentagonmodellen presenteres. Dette utgjør rammeverket for oppsett av resultatkapitlet, og benyttes for å illustrere hvordan en organisasjons ulike deler samvirker med hensyn på sikkerhet.

2.1 Målkonflikter

En oppdrettsarbeider uttalte følgende; ”Vi har en nullvisjon for rømming, men også på andre områder. Null rømming, null lus, null sykdom, null dødelighet og null skader på folk” (Thorvaldsen et al. 2018, s.15). Denne uttalelsen gir uttrykk for at oppdrettsarbeideren ønsker å oppnå ulike mål, der det er utfordrende eller umulig å oppnå alle samtidig. Dette kan ses som målkonflikter i oppdrettsnæringen. I figur 3 ser man målkonfliktmodellen, hentet fra Rasmussen (1997). Modellen viser til at sikkerhetsnivået i et selskap er et produkt av avveininger mellom krefter som trekker i ulike retninger. Dette er krefter fra økonomi, arbeidsbelastning og motsvaret på disse kreftene, merket ”motkrefter”.



Figur 3: Modell for målkonflikter. Hentet fra Rasmussen (1997)

Området mellom de tre kreftene viser til sone for sikker drift, der beslutninger skal tas. Dersom grensen for sikker drift overskrides kan det oppstå en ulykke. I et komplekst system er det nødvendig å se alle aktiviteter som fører til beslutninger i en større kontekst.

Øvre høyre side i modellen illustrerer næringens økonomiske hensyn. Det er nødvendig for bedriften, som privat virksomhet, å ha en fortjeneste på arbeidet som utføres. Å investere i sikkerhet innebærer utgifter som eksempelvis opplæring og kursing. Dersom utgiftene til sikkerhet blir for høy

i forhold til inntekten, kan dette føre til at selskapet går konkurs. Dette utgjør det som Rasmussen omtaler som ”*grense for økonomisk sammenbrudd*” (Kongsvik et al. 2018a).

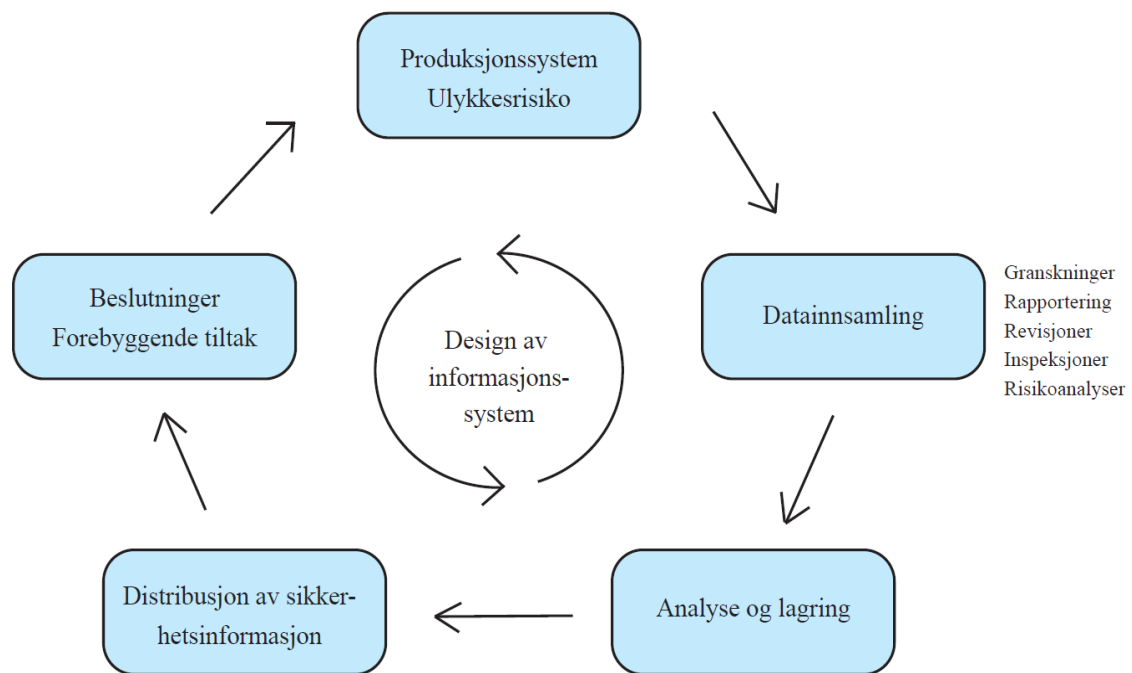
Samtidig kan man oppleve krav gjennom reguleringer. Dette kan være krav om risikoanalyser, sjekklistor og dokumentering. Dette kan oppleves som arbeid som går ut over det som anses som det ”opprinnelige” arbeidet. Blir denne kategorien så stor at den går på bekostning av økonomisk gevinst, når vi punktet som Rasmussen omtaler som ”*grense for uakseptabel arbeidsbelastning*” (Kongsvik et al. 2018a).

Kravene som næringen opplever gjennom reguleringer og tilsynsføring har som hensikt at arbeidspraksisen ikke skal overskride det som omtales i figur 3 som ”*Opplevd grense for sikker drift*”. Grensen er essensiell for at arbeidspraksisen skal ha et akseptabelt risikonivå. Reguleringer og tilsyn på myndighetsnivå, i tillegg til organisasjonens eget internkontrollsystem, utgjør det som i Rasmussens modell blir omtalt som ”*motkrefter*”. Motkreftene har som hensikt å dytte ansatte inn i rommet for trygg arbeidsutførelse.

Målkonfliktmodellen viser at arbeidstaker kontinuerlig tilpasser seg og avveier målkonflikter vedrørende økonomi, arbeidsbelastning og motkrefter. Dersom kreftene på høyre side er sterkere enn motkreftene på venstre side, kan arbeidstaker befinne seg nær grensen for sikker drift. Rasmussen (1997) beskriver at kreftene fra ”*grense for uakseptabel arbeidsbelastning*” og ”*grense for økonomisk sammenbrudd*” har en tendens til å forflytte arbeidstaker mot grensen for sikker drift. Dersom arbeidstaker ikke aktivt returnerer tilbake til sonen for sikker drift, kan en uønsket hendelse eller ulykke oppstå.

2.2 Informasjonsflyt

Å styre sikkerheten i en organisasjon handler om å kunne ta beslutninger om ulykkesforebyggende tiltak, basert på organisasjonens kunnskap om faktisk, ønsket og forventet sikkerhetsnivå (Kongsvik et al. 2018a). For å kartlegge dette er det nødvendig å kontinuerlig vurdere organisasjonens prestasjoner innenfor sikkerhet. Figur 4 viser til ulike elementer i et sikkerhetsstyringssystem, der man samler inn data om systemets sikkerhetsprestasjoner gjennom ulike verktøy. Elementene er knyttet sammen i en sirkel, noe som betyr at ny, innhentet data kan vise effekter av tiltak som tidligere har blitt iverksatt.



Figur 4: Informasjonsflyt for sikkerhetsstyring i en organisasjon (Kjellén & Albrechtsen 2017)

For å sikre organisatorisk læring, er det viktig med innhenting av data. Dette kan være gjennom granskninger og rapporterte hendelser fra fortiden, revisjoner og inspeksjoner fra nåtid samt risiko-vurderinger om fremtidige forhold. Innsamlet data blir analysert og lagret før den blir distribuert til ulike interessenter som skal komme med forebyggende tiltak (Kongsvik et al. 2018a).

2.3 Informasjonsbehandling

Westrum (2005) knyttet problemstillinger vedrørende informasjonsbehandling opp mot hvordan organisasjoner behandler informasjon som avviker fra vanlig praksis. Dette innebærer informasjon som blir sett på som ny, eller informasjon fra hendelser som man har tenkt at aldri skulle skje. Han beskriver tre ulike kulturer for behandling av informasjon; patologisk, byråkratisk og generativ kultur.

	Patologisk	Byråkratisk	Generativ
Ny informasjon	Vil ikke vite	Behøver ikke finne ut	Aktiv informasjonshenting
Budbringere	Budbringere blir skutt	Budbringere lyttes til dersom de dukker opp	Budbringere trenes
Ansvar	Ingen tar ansvar	Ansvar lagt til bestemte roller	Ansvar deles
Brobygging mellom enheter	Brobygging aksepteres ikke	Brobygging tillates, men informasjonen blir oversett	Brobygging oppmuntres
Behandling av feil	Feil blir straffet eller skjult	Feilhandlinger vurderes rettferdig	Kontinuerlige vurderinger og endringer
Nye idéer	Nye idéer blir aktivt motarbeidet	Nye idéer = problemer	Nye idéer ønskes velkommen

Figur 5: Kulturer for informasjonsbehandling (Kongsvik et al. 2018a)

Modellen inneholder sentrale egenskaper, som først ble presentert av Woods (2012) som ”*The 4 I's of Safety Organizations: Independent, Involved, Informed, and Informative*”. Disse egenskapene er videreutviklet til seks egenskaper av Kongsvik et al. (2018a), og er vist i den venstre kolonnen i figur 5.

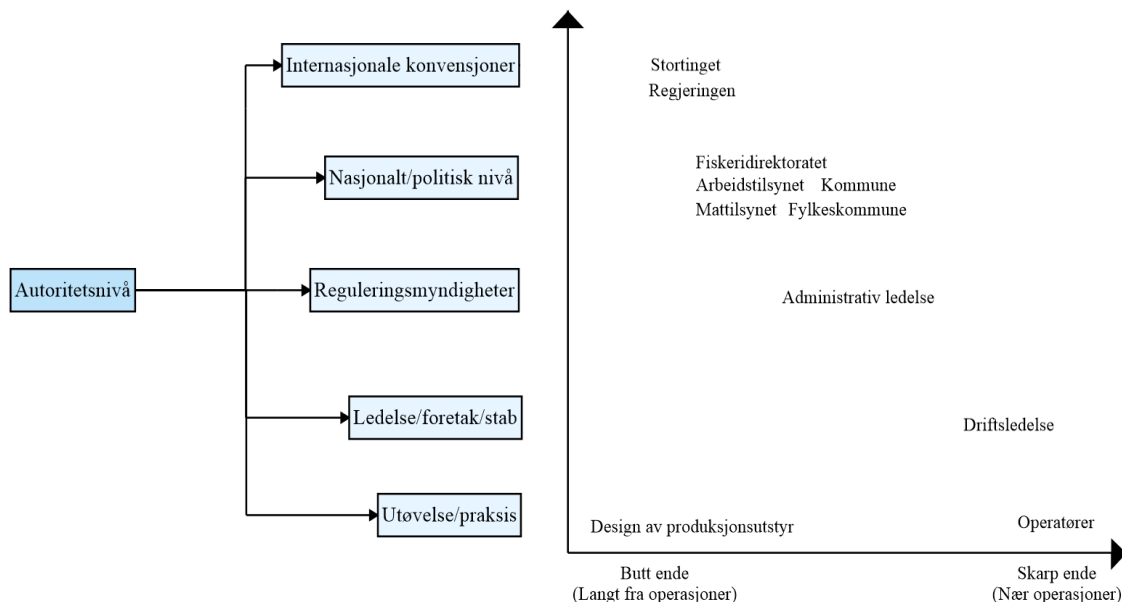
Patologisk kultur for behandling av informasjon kjennetegnes ved at man ikke ønsker ny informasjon velkommen, budbringere blir straffet, ingen i organisasjonen tar ansvar, det er ikke akseptert med brobygging, feil blir straffet eller skjult, og nye idéer blir motarbeidet (Kongsvik et al. 2018a). Byråkratisk kultur for behandling av informasjon er en mellomting av patologisk og generativ kultur. Byråkratisk kultur kjennetegnes ved at man ikke oppsøker ny informasjon, de budbringerne som kommer lyttes til, ansvar er tildelt, brobygging tillattes, feil vurderes rettferdig og nye idéer blir sett på som problemer.

En generativ kultur for behandling av informasjon kjennetegnes ved at det er aktiv informasjonsinnhenting, budbringere trenes, ansvar er fordelt, det oppmuntres til brobygging, vurderinger og

endringer skjer kontinuerlig og nye idéer tas godt imot (Kongsvik et al. 2018a). Westrum (2005) beskriver at nødvendig informasjon blir gitt i riktig form til riktig person i riktig tidsramme i generative organisasjoner. Videre beskrives det at setningen ”Hvem trenger informasjonen nå?” er det som driver informasjonsbehandlingen i en generativ organisasjon, og dette gjør at slike organisasjoner arbeider proaktivt med å tilegne informasjon.

2.4 Beslutningsnivåer

Sikkerheten i et oppdrettselskap er avhengig av individuelle eller felles beslutninger. Disse blir tatt i ulike nivåer i virksomheten, og i ulik avstand fra selve situasjonen. Avstand kan være i form av organisatorisk avstand, som Rasmussen (1996) demonstrerer gjennom seks beslutningsnivåer: politiske myndigheter, reguleringsmyndigheter, bedrift, ledelse, stab og operatører. I følge Jens Rasmussen blir de ulike beslutningsnivåene påvirket av stressorer, som er ytre påvirkninger i omgivelsene (Kongsvik et al. 2018a). I oppdrettsnæringen kan dette være finansielle hensyn, markedsendringer, oppmerksomhet i offentligheten, miljømessige forhold og teknologiske endringer. For å skape eller ivareta sikkerhet på et operativt nivå, er man i følge Rasmussen (1996) avhengig av god koordinering av beslutningstaking på flere nivå. De ulike nivåene i oppdrettsnæringen er illustrert i figur 6.

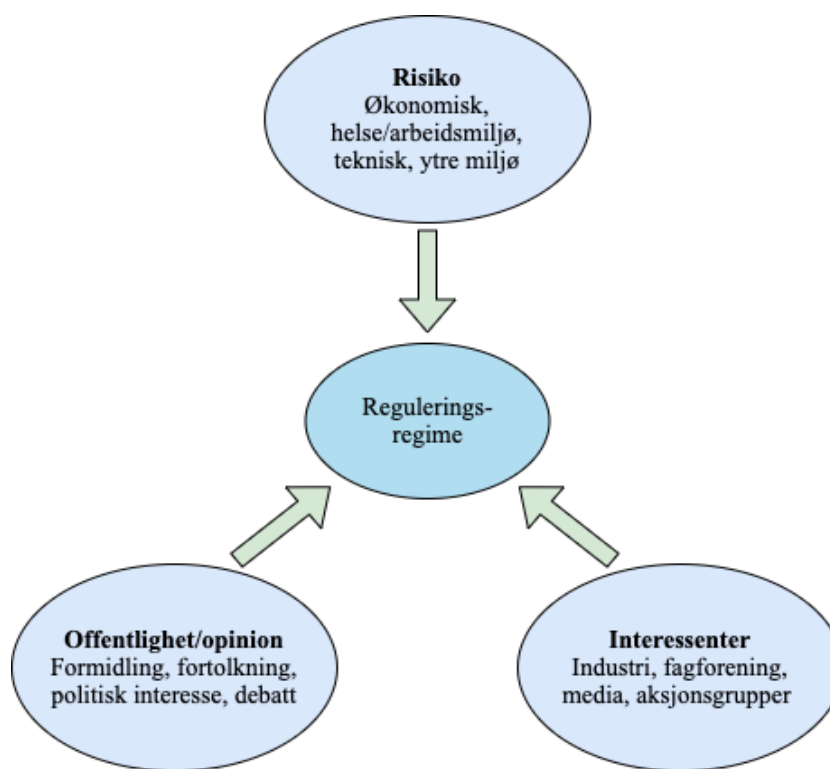


Figur 6: Beslutningsnivåer og avstand. Inspirert fra Kongsvik et al. (2018a).

Figuren viser at beslutningsnivåene strekker seg fra operatør til politiske myndigheter. Operatør i skarp ende arbeider ved farekildene mens myndigheter og bedrift fungerer mer som støtte for aktivitetene. Sett i sammenheng med oppdrettsnæringen, er ansatte som arbeider på oppdrettsanleggene operatørene i den skarpe enden. Den butte enden består av myndigheter, som for eksempel Stortinget med de ulike departementene, i tillegg til reguleringsmyndigheter som Arbeidstilsynet, Mattilsynet og Fiskeridirektoratet (Kongsvik et al. 2018a).

2.5 Regulering av næringen

Myndigheter regulerer næringen gjennom bestemmelser fra offentlighet, risikoforståelse og interesser (Engen et al. 2016). En illustrasjon av dette er vist i figur 7.

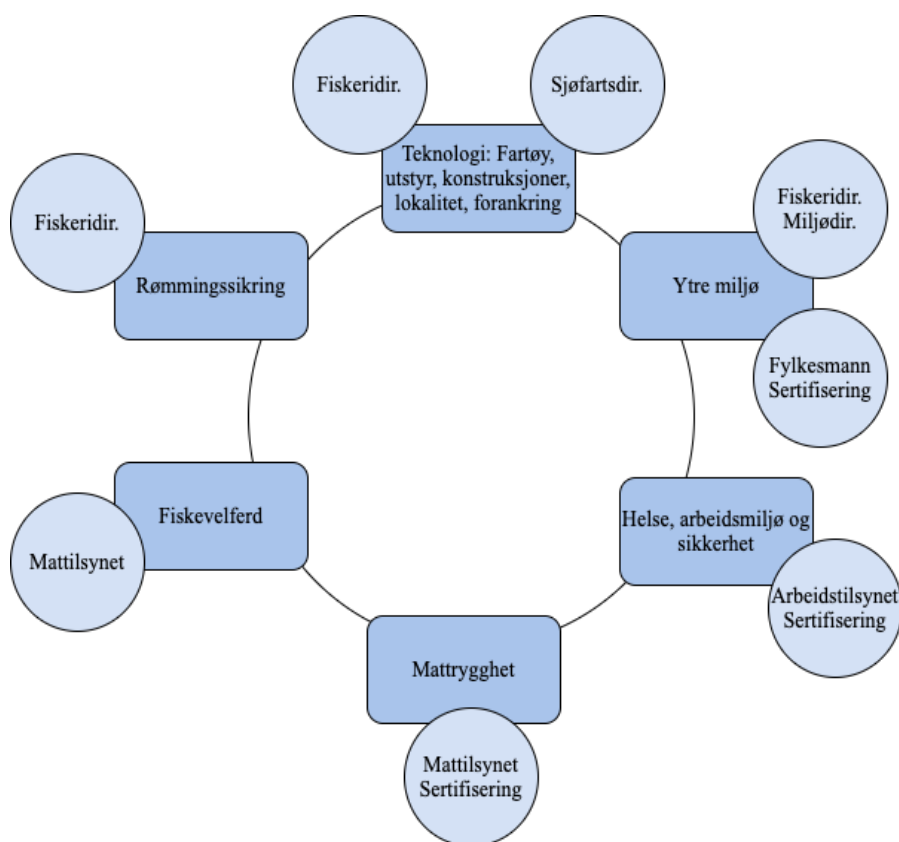


Figur 7: Faktorer som påvirker et reguleringsregime (Engen et al. 2016, s. 230)

Øverst i figur 7 ser man bestemmelser fra risiko. Dette innebærer ulike former for risiko som man i reguleringen vil være opptatt av. I sammenheng med oppdrettsnæringen kan man her foreta risikovurderinger for fiskehelse, rømming og personsikkerhet. Til høyre i figuren vil bestemmelser fra interessenter beskrive hvilke aktører eller interessenter som er berørt av risikoen. Sett i lys av

oppdrettsnæringen kan dette for eksempel være leverandører av kunnskap og tjenester, fagforeninger, aksjonsgrupper eller interesseorganisasjoner. Dersom det oppstår en rømming kan en tenke seg at interesseorganisasjoner blir berørt av dette, og oppstår det en arbeidsulykke kan en tenke seg at fagforeningene blir berørt.

Til venstre i figur 7 vises det til bestemmelser fra offentlighet og opinionsdannelse. Denne tar for seg en offentlighet med mulighet for interessenter å ta del i politiske prosesser. Dette er helt sentralt i vårt politiske system, og det danner et grunnlag for beslutningsprosesser i samfunnet (Engen et al. 2016). Dette kan for eksempel være åpen debatt om norsk oppdrettsnæring. Gjennom bestemmelser fra disse tre faktorene, blir næringen regulert gjennom tilsyn. Tilsynsmyndighetene har ulike ansvarsområder og roller for regulering av næringen. Dette er illustrert i figur 8.



Figur 8: Tilsyn av oppdrettsnæringen. Figur hentet fra Salomonsen et al. (2019)

Som figur 8 illustrerer, er det Fiskeridirektoratet og Mattilsynet som regulerer flest områder i næringen. En slik løsning, der flere tilsynsmyndigheter regulerer næringen, fungerer godt på grunn

av avgrensede roller og fordelt ansvar vedrørende drift, vedlikehold og utforming av næringen. Likevel har den også noen utfordringer. I følge Nærings- og fiskeridepartementet (2018) mangler tilsynene en enhetlig forståelse for risiko i næringen. Dette fordi tilsynene har fokus på risiko innenfor sitt eget fag, og dermed mister det totale risikobildet av næringen.

I dag blir sikkerhet i næringen regulert funksjonsbasert. Funksjonsbasert regulering, også kalt målbasert regulering, beskriver hvilket sikkerhetsnivå næringen skal ligge under, men ikke hvordan den skal oppnå dette (Nærings- og fiskeridepartementet 2018). Innføringen av funksjonsbasert regulering beskrives som et deregulerende tiltak, som gir organisasjonene ansvar for å implementere systemer som gir sikker drift (Størkersen et al. 2020). Tanken bak dette er at næringen selv skal kunne organisere, planlegge og utføre aktiviteter og etablere et sikkerhetssystem som passer for deres daglige drift. Virksomheter i næringen står derfor mer på egne ben når det kommer til etablering og implementering av sikkerhetssystemer i næringen. Likevel er det ikke bare opp til bedrifter og tilsynsmyndighetene hvordan næringen skal bli regulert.

Størkersen et al. (2020) beskriver hvordan markedet er med på å påvirke organisasjoners sikkerhetsstyring. Dette fordi organisasjoner ønsker å vise ansvarlighet, gjennom sikkerhetsstyring, for å bevare kunder og konkurransefordeler i markedet. Dette er spesielt for oppdrettsnæringen der bedrifter er avhengig av et godt omdømme for å få tillatelser for å øke produksjon. Markedets påvirkning på sikkerhetsstyringen kan føre til en komplisering av egne prosedyrer (Størkersen et al. 2020). Informantene fra Størkersen et al. (2020) beskriver også at omfanget av sikkerhetsstyringen har økt de siste årene. Årsaken til dette oppgir de som forventning fra samfunnet. Samfunnet viser til hvordan oljebransjens reguleringsregime har vært ansett som en gullstandard. Som ønske for å fremstå ansvarsfull ble det avdekket at selskaper innfører dokumentasjonskrav og prosedyrer, selv for handlinger hvor det ikke skal være nødvendig (Størkersen et al. 2020).

2.6 Tidligere forskning

For å skape et diskusjonsgrunnlag for kapittel 5, er det i følgende kapittel presentert relevant, tidligere forskning omkring tema målkonflikter i oppdrettsnæringen.

Som nevnt innledningsvis i 2.1 har en oppdrettsarbeider uttalt ”*Vi har en nullvisjon for rømming, men også på andre områder. Null rømming, null lus, null sykdom, null dødelighet og null skader på folk*” (Thorvaldsen et al. 2018, s.15). En slik uttalelse kan tolkes som at næringen er preget av ønsker om å oppnå flere mål, der det er ikke mulig eller veldig krevende å oppnå alle målene samtidig.

Forskning omkring sikkerhet i næringen går flere år tilbake, noe som viser til at dette lenge har vært utfordring. En relevant artikkel å trekke frem er blant annet Fenstad et al. (2009) sin rapport ”Fare på merde?”. Rapporten er basert på en kvalitativ studie og omhandler organisatoriske faktorer

som er betydelig for sikkerheten i oppdrettsnæringen. Rapporten beskriver at sikkerheten på ett fokusområde kan påvirke sikkerheten i andre områder. Dette vil si at sikkerheten for å ivareta fiskehelse kan gå på bekostning av for eksempel sikkerheten for personell. Fenstad et al. (2009) avdekket at det er mange operasjoner som kan utgjøre en risiko i næringen, og at det er flere tiltak som kan iverksettes for å minke denne risikoen. Risikofylt arbeid var blant annet ulike former for kran- og løfteoperasjoner, alenearbeid, båtanløp og operasjoner fra båt. Håndteringen av denne risikoen var ofte å ”gjøre det beste ut av det”.

Fenstad et al. (2009) beskriver videre at havbruksnæringen har ansatte som synes det er viktig å gjøre en best mulig jobb, og beskriver et miljø som er preget av erfaringsdeling og yrkesstolthet. Til tross for dette avdekkes det i samme undersøkelse et forventningspress fra aktører og kolleger i næringen. Dette kan føre til at ansatte blir presset til å jobbe usikkert. Dette har endret seg med tiden, og ansatte føler et mindre press nå enn tidligere (Fenstad et al. 2009). Dette begrunnes blant annet med økt fokus på fiskevelferd og personsikkerhet fra myndighetene. Samtidig har det vokst frem en større aksept for å avbryte risikofylte arbeidsoperasjoner. Dette tas også opp i Størkersen (2012), som beskriver at sikkerhetsbevisstheten i næringen har blitt forbedret på bakgrunn av myndighetenes press på bedrifter om å regulere egne sikkerhetsprosedyrer og -bevissthet.

Artikkelen til Størkersen (2012) handler om beslutningstaking i den skarpe enden i norsk oppdrettsnæring. Som nevnt tidligere i 2.4, er sikkerheten i en organisasjon avhengig av individuelle og kollektive beslutninger. Fenstad et al. (2009) viser til en sikkerhetstankegang i næringen der ansatte er nødt til å bruke ”sunt folkevett” i beslutningstaking, og i samme artikkel drøftes det rundt at dette ikke er nok i en næring som går mot å bli en kompleks industri. Årsaken til dette er, i følge artikkelen til Rosness (2009), på grunn av arbeidsmengden, og beskriver at store arbeidsmengder fører til begrenset grunnlag for beslutningstaking. Fenstad et al. (2009) trekker også frem at mange i næringen jobber lange arbeidsøkter. Det samme funnet fant man hos Skirstad & Stabforsmo (2017), hvor nesten 40 % av driftslederne svarte at de jobbet økter på mer enn 13 timer i travle perioder. Rosness (2009) drøfter rundt at en økt arbeidsmengde fører til et begrenset grunnlag for å ta beslutninger. Lignende forskning på feltet, som er gjennomført av Sneddon et al. (2006), viste til at ansatte som rapporterte om yrkesstress, var de samme som scoret lavt på situasjonsbevisstheten. Dette svarer altså på hvor oppmerksom eller uoppmerksom man er under visse omstendigheter.

En undersøkelse på offshorenæringen gjennomført av Dahl & Kongsvik (2018) viste til at den viktigste faktoren for sikkerhetsklime i en organisasjon er sikkerhetsledelse. Som en del av en organisasjons sikkerhetsledelse, kan man se rapportering av uønskede hendelser som viktig del (Kongsvik et al. 2018a). Dette for å sørge for organisatorisk læring. I rapporten Ehnes & Niu (2012), som ble produsert under prosjektet ”Improving safety and health at work through a Decent Work Agenda”, ble det konstatert at underrapportering er et kjent problem når det kommer til sikkerhetsstyringssystemer. Tidligere forskning på området, blant annet Kongsvik et al. (2018), viser til at det oppstår mange hendelser i oppdrettsnæringen som ikke blir rapportert. Van Der Schaaf

& Kanse (2004) trekker frem fire generelle hovedårsaker til at underrapportering forekommer. Dette kan være frykt for sanksjoner, en aksept for risikoen jobben innebærer, mangel på å se rapportering som hensiktsmessig grunnet manglende tiltak, og at rapportering oppleves som en ekstra arbeidsbelastning. Fenstad et al. (2009) trekkes også frem én av de nevnte årsakene, nemlig at underrapportering skjer på grunn av at rapporteringen gir lite konsekvenser for daglig arbeid.

Dahl & Kongsvik (2018) beskriver at menneskelig interaksjon er avgjørende når noe uventet pågår eller oppstår. Dette fordi mennesker har evnen til å gjenkjenne og rapportere eventuelle farer. Samtidig kan de forhindre ulykker og stoppe hendelsesforløp før de går ut av kontroll. Menneskelig risikopersepsjon innebærer de mentale prosessene som oppstår ved en aktivitet, og hvordan disse hendelsene påvirker og former en persons vurdering av sannsynlighet og alvorlighet. Dette legger grunnlaget for å avgjøre om hendelsen kan anses som akseptabel. (Engen et al. 2016). Risikooppfattelse utgjør dermed en viktig byggesten for det som kan omtales som subjektiv risiko. Dette fraviker fra den rasjonelle tankegangen, som utgjør "objektiv" risiko. Mennesker forholder seg ofte annerledes til risiko enn det sannsynligheten og frekvensen tilsier. Det er flere faktorer som er årsaken til dette. Som oftest vil katastrofepotensialet sammen med kjennskapet til risikoen ha betydning for hvordan en oppfatter situasjonen (Engen et al. 2016). Samtidig er det ikke alltid beslutningstaking er så rasjonell. Kongsvik et al. (2018a) beskriver hvordan beslutningstaking kan være et resultat av begrenset rasjonalitet, og at en løsning som anses som god i praksis er "god nok". Dette innebærer at hva som anses som sikkert nok avhenger av hvilke ambisjoner man har og hvilken erfaring man sitter på. Dette utgjør at man velger løsninger som anses som tilfredsstillende sett opp mot de løsningene man har erfaring med (Kongsvik et al. 2018a).

Rapporten til Holmen & Thorvaldsen (2015) omhandler sikkerhetsstyring i ulike yrker. Den beskriver at det er viktig med en kollektiv forståelse av hva som er firma sin status angående sikkerhet, hva som er ønsket resultat angående sikkerhet, og hva skiller disse to nevnte. Videre beskrives det at en slik kartlegging diagnostiserer utfordringene selskapet står overfor, og disse utfordringene må være kjent og akseptert i hele organisasjonen, fra operatør til eier. Det poengteres også at det må etableres en kollektiv enighet angående målsetting samt hvilke tiltak og verktøy som kan lede dit.

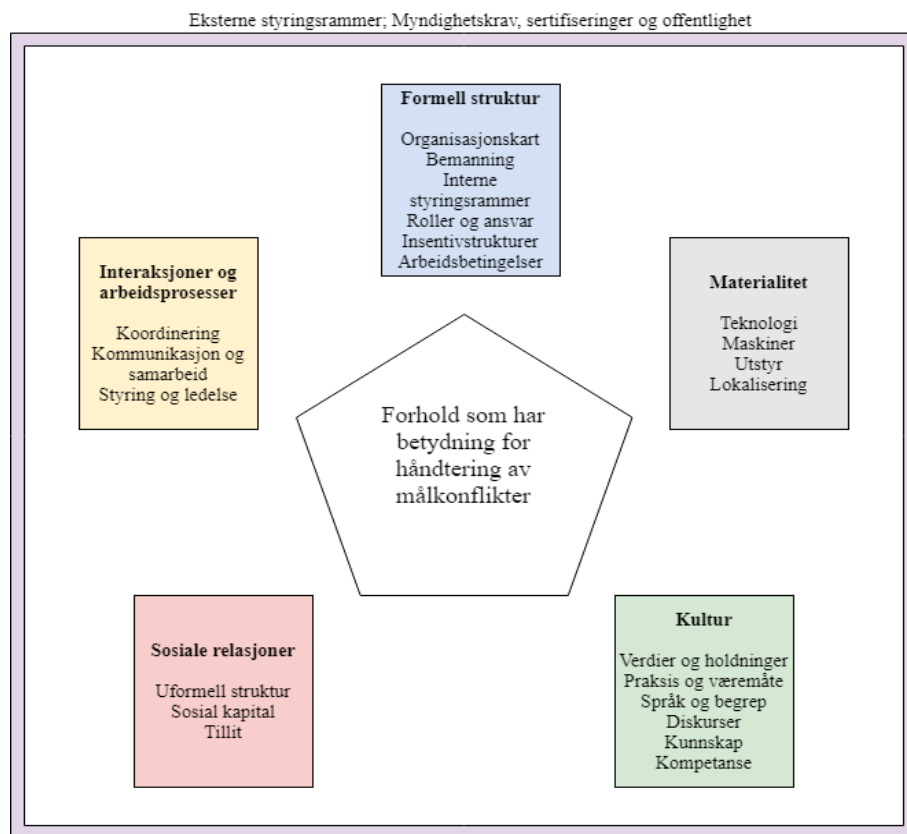
"Menneskelig feilhandling er en naturlig del av menneskers væremåte som ikke kan utelukkes" beskriver Holmen & Thorvaldsen (2015), og poengterer at feil ofte skjer automatisk eller ubevisst. Dette betyr at det ikke nødvendigvis er mangel på kompetanse eller kunnskap. Dahl (2014) konstanterer at ulykker sjelden er forårsaket av kun én årsak, men at de utvikler seg fra ulike årsaksfaktorer samt fra samspillet mellom disse årsaksfaktorene. En undersøkelse som ble gjennomført på flere mindre firma i Quebec i Canada fastslår at det å skyldes på enkeltpersoner for ulykker, er å unngå å se på firma sin egen ledelse og organiseringen av arbeidet innad i firma (Champoux & Brun 2003). Med årene blitt mer vanlig å se på hvorfor mennesker gjør feil (Kongsvik et al. 2018a). Likt som Dahl (2014), påstår Kjellén & Albrechtsen (2017) at ulykker oppstår på grunn av mange årsaker, og at man bør se lenger bak i årsaksforløpet for å avdekke hvorfor ulykker skjer.

2.7 Pentagon

For å strukturere resultatene og gjennomføre kartleggingen av målkonflikter, er det hensiktsmessig å bruke pentagonmodellen. Pentagonanalyse er en metode for å kartlegge hvilke egenskaper i en organisasjon som påvirker atferden til de ansatte. Ved å se på organisasjonen som et system, kan man undersøke hvilke egenskaper som ligger til grunn for organisasjonens sikkerhetsprestasjon. Gjennom modellen kan man legge et grunnlag for empiriske undersøkelser av organisasjoner (Kongsvik et al. 2018a).

Utgangspunktet for pentagonmodellen, er den geometriske figuren pentagon, med fem kanter. De fem kantene representerer hver sin kategori. Dette er formell struktur, materialitet, kultur, interaksjoner og arbeidsprosesser samt sosiale relasjoner. Formell struktur og materialitet representerer formelle organisasjonsegenskaper, mens de resterende kantene representerer uformelle organisasjonsegenskaper (Rolstadås et al. 2014). En organisasjon påvirkes også av ytre forhold, som setter rammer for hvordan organisasjonen kan operere. Disse forholdene er eksterne relasjoner og den eksterne konteksten. Eksterne relasjoner kan være interessenter i oppdrettsnæringen. Krav og reguleringer satt av myndigheter for å styre oppdrettsnæringen kan være en av påvirkningene vi finner her (Rolstadås et al. 2014).

Ved å ta utgangspunkt i pentagonmodellen kan man utføre en analyse av organisasjonen. Pentagonmodellen kan også brukes som hjelpemiddel for å gjennomføre en endring. Dette ved at modellen kan bidra i planlegging av hvilke organisatoriske egenskaper som skal endres, og hvordan (Karim 2019). I forbindelse med denne studien, skal pentagonmodellens fem sider brukes for å kartlegge hvilke organisatoriske faktorer i casefirma som har betydning for håndtering av målkonflikter i oppdrettsnæringen. De ulike faktorene er illustrert som punkter under hver av de fem egenskapene ved en organisasjon.



Figur 9: Egentilpasset pentagonmodell basert på tidligere pentagonmodeller fra Kongsvik et al. (2018a) og Rolstadås et al. (2014)

I denne studien fokuseres det på alle fem egenskapene i pentagonmodellen, i tillegg til eksterne styringsrammer. Det er gjort justeringer i modellen for å tilpasse den til aktuelt studie. Følgende forklaringer er basert på Kongsvik et al. (2018a) og Rolstadås et al. (2014) sin beskrivelse av pentagonmodellens fem kanter.

Formell struktur

Den formelle strukturen utgjør det som kan ses på som organisasjon (Rolstadås et al. 2014). Dette innebærer organisasjonskart, bemanning, interne styringsrammer, roller og ansvar, insentivstrukturer og arbeidsbetingelser. Dette er illustrert i figur 9. I følge Karim (2019) har formelle strukturer som hensikt å etablere forutsigbarhet og stabilitet i individers atferd. I tillegg skal den skape kontroll og kvalitet i organisasjonen.

Materialitet

Materialitet utgjør fysiske strukturer, som innbærer organisasjonens teknologiske nivå, utstyr og IT-systemer. Herunder inngår teknologi, maskiner, utstyr og lokalisering.

Kultur

Kultur er allment forstått som en av de viktigste egenskapene ved en organisasjon (Kongsvik et al. 2018a). Mennesker interagerer med, tilpasser seg og blir påvirket av menneskene i en organisasjon, gjennom hele organisasjonshierarkiet (Rolstadås et al. 2014). Faktorer relevant å nevne under kultur er verdier og holdninger, praksis og væremåte, språk og begrep, diskurser, kunnskap og kompetanse som man finner i organisasjonen. Gjennom kulturen settes rammer for hva som er akseptert og korrekt handling i organisasjoner.

Sosiale relasjoner

Sosiale relasjoner innebærer den uformelle strukturen som omhandler hvordan ansatte i organisasjonen omgås og handler både på individ og organisatorisk nivå. Herunder kommer temaene uformell struktur, sosial kapital og tillit.

Interaksjoner og arbeidsprosesser

Denne egenskapen innebærer samhandling mellom deltakerne i organisasjonen, både mellom hierarkiske nivåer og avdelingsgrenser. Viktige nøkkelfaktorer her er koordinering, kommunikasjon og samarbeid, og styring og ledelse.

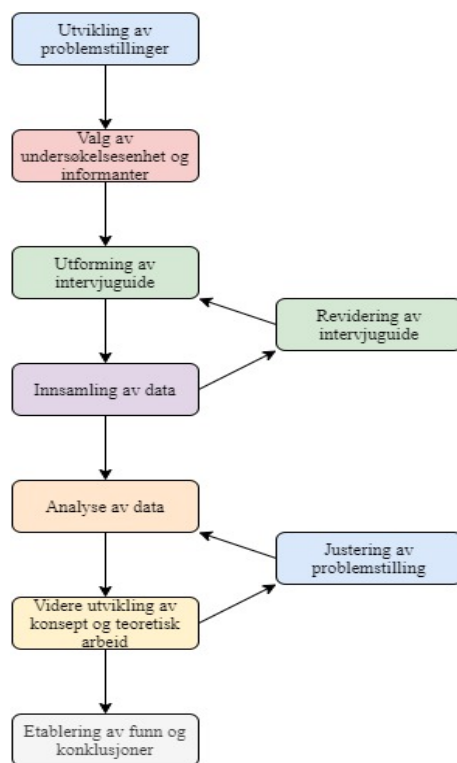
Styringsrammer

Styringsrammer utgjør i pentagonmodellen de ytre kravene som kan påvirke en organisasjons handlingsrom. Det er flere interessenter som kan inngå her. I denne tilpassede modellen utgjør styringsrammer de interessentene som påvirker reguleringene.

3 Metode

I det følgende kapittelet blir forskningsmetoden beskrevet og gjort rede for. Det er tatt utgangspunkt i en kvalitativ metodikk. I praksis innebærer dette en todelt fremgangsmåte. Dette er å gjennomgå relevant tidligere forskning i tillegg til innsamling av data fra et caseselskap i oppdrettsnæringen. Selskapet fungerer som case for problemstillingene. Summert vil den todelte metodikken legge grunnlaget for diskusjonen i oppgaven. Teori og bruk av tidligere forskning er benyttet for å belyse funn gjort gjennom intervjuene.

Studiens totale fremdrift har fulgt stegene som fremstilt i Figur 10. Denne er basert på Bryman (2012), som viser stegene i kvalitativ forskning. Figuren er revidert for å tilpasse prosessen.



Figur 10: Stegene i utarbeidelsen av studien. Revidert fra Bryman (2012)

Studien tar utgangspunkt i de tre problemstillingene:

1. *Hvilke organisatoriske faktorer kan påvirke håndtering av målkonflikter i oppdrettsfirma?*
2. *Hvordan interagerer de organisatoriske faktorene og hva har interaksjonene å si for beslutningstakingen?*
3. *Hvilken rolle har reguleringene når kommer til å håndtere målkonflikter?*

Problemstilling 1 er av beskrivende karakterer. Funn fra datainnsamlingen og tidligere forskning vil brukes til å besvare problemstillingen. Problemstilling 2 er av både beskrivende og forklarende karakter. Funn fra tidligere forskning og datainnsamlingen brukes til å besvare problemstillingen. Problemstilling 3 er av forklarende karakter. Funn fra datainnsamlingen og tidligere forskning brukes for å svare på problemstillingen.

Videre i metodekapittelet presenteres fremgangsmåte og drøfting omkring denne. Dette gjøres henholdsvis gjennom underkapitlene "Forskningsdesign", "Datainnsamling", "Analyse av data" og "Diskusjon av forskningsmetode".

3.1 Forskningsdesign

Enkelcasestudie

Den følgende oppgaven er et resultat av et enkelcasestudie, gjennomført via intervjuer med ansatte i et oppdrettsselskap. I en enkelcasestudie går man dypt inn i et undersøkelsesobjekt avgrenset i tid og rom, slik som en organisasjon. Enkelcasestudier innebærer relativt få undersøkelsesenheter, men man får til gjengjeld undersøkt mange nyanser. Dette gir mulighet for å kunne gi beskrivelser av casen som er nært opptil virkeligheten. Valg av undersøkelsesdesign har konsekvenser for undersøkelsens gyldighet (Jacobsen 2018). Tilknyttet gyldighet finnes to begreper, intern og ekstern gyldighet. Intern gyldighet, også kalt kausalitet, omtaler i hvilken grad vi har dekning for å knytte konklusjoner til årsak og virkning. Ekstern gyldighet, også kalt overførbarhet, forteller i hvilken grad man kan generalisere funn fra vårt caseselskap og til andre selskaper. Intern og ekstern gyldighet drøftes ytterligere i underkapittel 3.4.

Enkelcasestudier er godt egnet til å identifisere kausale mekanismer, altså hvordan hendelser påvirker hverandre. Årsaken til at enkelcasestudier egner seg til dette, er fordi man kommer tett på organisasjonen man undersøker. Man får dermed en tett og virkelighetsnær forståelse av den. Likevel er ikke enkelcasestudier godt egnet til å etablere kausale sammenhenger (Jacobsen 2018). Bak dette ligger det at man kan påstå hvordan to forhold generelt henger sammen, fordi man ikke har oversikt over hvilke andre forhold som kan ha gitt den virkningen man har observert. Funnene kan slik være spesielle for casen. Dette gjør at man ikke automatisk kan statistisk generalisere funn fra en case og til neste. Man kan dermed ikke påstå at de funnene man finner hos én organisasjon, direkte gjelder for andre organisasjoner. For å kunne opparbeide et bedre grunnlag for dette, må funn fra casen testes i en bredere sammenheng. Eksempel på dette kan være gjennom tverrsnittsundersøkelser (Jacobsen 2018). Til tross for dette kan caseundersøkelser være godt egnet til å utvikle en generell teori om hvordan ting henger sammen. Dette kalles teoretisk generalisering, og innebærer å bruke dataene man samler til å fremme nye hypoteser og ideer (Jacobsen 2018).

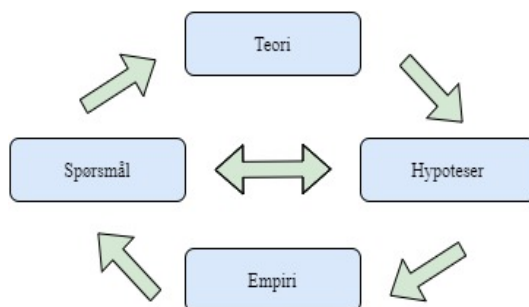
Tilnærming

Det epistemologiske tilnærmingen innebærer at det finnes en objektiv sannhet som kan beskrives gjennom resultater. Samtidig er det ikke mulig å være helt objektiv gjennom fremgangsmåten. Dette fordi man må skape en oppkonstruert situasjon for å samle empiri. Oppgaven er dermed i samsvar med kritisk realisme, også kalt naturalisme. Dette innebærer at vi har fremskaffet empiri som kommer utenfra, selv om det alltid vil være utfordrende å komme til en helt objektiv sannhet (Jacobsen 2018).

Vi gjennomførte en prosjektoppgave høsten 2019. Oppgaven var et resultat av en dokumentanalyse hvor det ble kartlagt hvilke målkonflikter man kunne finne i oppdrettsnæringen. Kunnskapen som ble ervervet gjennom denne oppgaven la også grunnlag for videre arbeid i masteroppgaven. Dette gjorde at vi hadde kunnskap som la føringer for den videre forskningsmetoden. Å skape seg

forventninger om hvordan verden ser ut og deretter gå ut i verden og samle empiri for å se om det stemmer, kalles en deduktiv fremgangsmåte (Jacobsen 2018).

Samtidig argumenterer Jacobsen (2018) for at man ikke kan være rent deduktiv i forskningsmetoden. Dette fordi det alltid vil ha vært gjennomført observasjoner som påvirker forskningen. Begrepet abduksjon kan være riktig å omtale i denne sammenhengen. I dette tilfellet svarer det til at det er hentet inn kunnskap gjennom teori. Denne teorien kan styre hva man videre leter etter i innsamling av empiri, og hvilke hypoteser og spørsmål som dannes. Etter at man har samlet empiri, legger denne føring på hvilke teoretiske modeller man bruker i bearbeidelsen av materialet. Slik vil abduksjon utgjøre en vekslende prosess, som fremstilt i figur 11.



Figur 11: Abduksjonsmodell, inspirert av Jacobsen (2018)

Bruken av semistrukturert intervjuguide ble en middelvei mellom en åpen og lukket datainnsamling. I forkant av intervjuer ble sentrale tema fra tidligere forskning benyttet for å utarbeide guiden. Disse skulle representere den deduktive fremgangsmåten, som la grunnlaget for hypotese. Samtidig var bruken av åpne spørsmål i intervjuguiden, og mulighet for tilføyelser av ny informasjon hos informantene, grobunn for revidering av intervjuguiden. Dette førte til en kontinuerlig prosess hvor studentene vekslet mellom en induktiv og deduktiv tilnærming i undersøkelsesprosessen. Gjennom tidligere innsamlet teori og kontinuerlig revidering av intervjuguide, kan en abduktiv tilnærming kan derfor være relevant å omtale som metode.

3.2 Datainnsamling

Datainnsamlingen er todelt, hvor resultater fra caseselskap og litteratursøk ble benyttet. Intervjuene ble gjennomført via to metodikker; individuelt og fokusgrupper. I tillegg har gruppen basert noe av tolkning ut fra observasjon.

3.2.1 Utvelgelse av intervjuobjekter

Utvelgelsen av informanter ble gjort gjennom kriteriet formålssampling. Dette vil si hvem som ble antatt å kunne gi relevant informasjon om problemstillingene (Jacobsen 2018). Første steg var å få oversikt over alle de aktuelle ansatte hos firma. Dette for å danne den teoretiske populasjonen som vi var interessert i. Problemstillingene tok utgangspunkt den delen av organisasjonen som drev opp mot direkte produksjon av oppdrettslaks. Dermed var det kun denne delen av organisasjonen som var inkludert i utvelgelsen. Av problemstillingen ble det definert som interessant å inkludere både ledelse, ansatte ved servicebåt og ansatte ved lokalitet. Utvalget ble dermed snevret inn til de ansatte innenfor disse retningene.

Deretter ble det tatt utgangspunkt i tidsperspektivet. Intervjuene skulle gjennomføres i løpet av åtte virkedager i februar, og man var dermed avhengig av at de aktuelle informantene var tilgjengelig i denne perioden. Deretter ble de aktuelle objektene kontaktet av vår kontaktperson i firma, og forespurt om deltakelse.

Informanter fra ledelsen og lederstillinger på lokalitet ble valgt ut etter hvilken type stilling de hadde, og dermed hvilken informasjon og kunnskap de bestatt som var relevant. Det ble forsøkt å velge ansatte i ledelse og den skarpe enden etter variasjon og bredde. Eksempel på faktorer var alder, erfaring, ansatte på ulike lokaliteter og kjønn. Dette var for å få flest mulig innfallsvinkler. En må likevel merke seg at at dette ikke betyr at utvalget er representativt, siden metoden kan føre til at mindre enheter i virkeligheten kan vektes tyngre gjennom utvelgelsen (Jacobsen 2018).

Totalt ble det gjennomført 16 intervjuer med 19 informanter. Fordelingen av individuelle- og fokus-gruppeintervjuer er fremstilt i tabell 1.

Tabell 1: Fordeling av individuelle og gruppeintervju

Intervjunummer	Intervjuet	Type intervju
Nummer 1-9	9 sjøansatte	Individuelt
Nummer 10	2 sjøansatte	Gruppe
Nummer 11	3 sjøansatte	Gruppe
Nummer 12-16	5 lederansatte	Individuelt
Totalt 16 intervjuer	Totalt 19 informanter	

3.2.2 Gjennomføring av intervju

Intervjuer ble gjennomført på intervjuobjektens arbeidsplass i løpet av februar 2020. Dette kunne være på havet, enten på en servicebåt eller et oppdrettsanlegg, eller på møterom på kontoret. Tidsbruken kunne variere mellom informantene, men omtrentlig varighet på intervjuene var 60 minutter. Det ble gjennomført både individuelle intervjuer og gruppeintervjuer. Gruppeintervjuer var til tider hensiktsmessig på grunn av lokasjonene intervjuene ble gjennomført på. Dette hadde med romløsningene å gjøre, og at det ikke alltid var mulig å gjennomføre intervjuene privat. Det ble dermed nødvendig å organisere to gruppeintervjuer. Det ble tatt hensyn til arbeidsstillingene til intervjuobjekter, slik at man gjennomførte gruppeintervjuer med de som hadde samme stilling som en selv. De resterende intervjuene ble gjennomført som individuelle intervjuer. I forkant ble informantene tildelt personlige koder. Dette for å unngå at det ble samlet informasjon som kunne være i strid med anonymiseringen. Informantene ble gitt en introduksjon til forskningsprosjektet, vedlagt i vedlegg 4. Deretter ble intervjuene gjennomført med utgangspunkt i vedlegg 2 og vedlegg 3. Intervjuguiden fungerte som en støtte for gjennomføring, mens fokuset lå på den frie samtale omkring tema som ble tatt opp. Slik ble det også åpnet opp for nye tema etterhvert som intervjuguiden ble revidert.

3.2.3 Litteratursøk

Som presentert i 3.1, er oppgaven et resultat av abduktiv metodikk. Dette innebærer at det er samlet informasjon gjennom intervju med caseselskapet, men også at det er gjennomført litteratursøk. Gjennom forskningsprosjektet fra høsten 2019 har vi fått kjennskap til litteratur som omhandler risiko i oppdrettsnæringen og mulige forklaringer på dette. Det er derfor nødvendig å anerkjenne denne påvirkningen dette har fått på utformingen og retningen oppgaven har tatt.

Litteraturen som ble gjennomlest og benyttet til prosjektoppgaven, med hensyn på risiko og målkonflikter, viste seg i stor grad å være relevant for masteroppgaven også. Det har derfor i mindre grad vært nødvendig å gjennomføre nye litteratursøk på akkurat denne tematikken. Ettersom det ble bestemt å ha et organisatorisk fokus, hvor man så på hva som kunne påvirke beslutningstaking, ble det nødvendig å gjennomføre litteratursøk på dette temaet. Vi valgte å viderebruke samme struktur som for høsten 2019, hvor kilder ble kategorisert i et Excelskjema. Her ble sammendrag av artikler og viktige poeng registrert. For å finne artikler ble søkemotoren til Oria blitt benyttet. Dette er bibliotekets egen database, som skal gi treff i kjente databaser slik som Scopus og Science Direct, for å nevne noen. Søk etter litteratur har vært gjort jevnlig gjennom hele prosjektperioden, ettersom justeringer i henhold til problemstillingene har blitt gjort.

Av skriftlige dokumenter fra caseselskapet, er det benyttet dokumenter som viser ansvar som foreligger i de ulike stillingene i skarp ende. Denne informasjonen er stort sett brukt i introduksjonen, for å presentere caseselskapet i anonymisert versjon.

3.3 Analyse av data

Før data ble analysert, ble det foretatt en transkripsjon av intervjuene. Ved transkripsjon ble all informasjon som kunne opptre som sensitiv, som navn, dato og konkrete hendelser, direkte anonymisert. Totalt transkriberte intervjuer ble i overkant av 104 000 ord, tilsvarende 231 maskinskrevne A4-sider.

3.3.1 Innholdsanalyse av intervjuer

Intervjuene ble analysert gjennom en innholdsanalyse. En innholdsanalyse baserer seg på at hva en person sier i ett intervju, eller hva mennesker gjør når man observerer dem, kan reduseres til færre men mer overordnede kategorier (Krippendorf 2013). Ferdig transkriberte intervju ble gjennomlest, og relevante sitater ble fargekodet etter fargene som illustrert i figur 9. De aktuelle sitatene, sammen med en forklaring ble lagt inn i Excel. Dette er illustrert i figur 12.

Avdeling respondent	Nr.	Språk/begreper	Verdier og holdninger	Væremåte/praksis	Kompetanse	Diskurser	Kunnskap
Sjøansatt X	nr.	Sitat 1	Forklaring 1	Sitat 1	Forklaring 1	Sitat 1	Forklaring 1
		Sitat 2	Forklaring 2	Sitat 2	Forklaring 2	Sitat 2	Forklaring 2
		Sitat 3	Forklaring 3	Sitat 3	Forklaring 3	Sitat 3	Forklaring 3
		Sitat 4	Forklaring 4	Sitat 4	Forklaring 4	Sitat 4	Forklaring 4

Figur 12: Illustrasjon av innholdsanalyse av intervjuer. Figuren viser strukturen for pentagonegenskapen *Kultur*, derav fargen grønn.

Det ble besluttet å bruke pentagonmodellen som struktureringsmetode av resultatene. Modellen er omtalt i avsnitt 2.7. Avgjørelsen om å bruke pentagonmodell var en revidert analysemetode. Årsaken var at informasjonen som kom frem av intervjuene var av en sånn karakter at denne metodikken egnet seg godt for å strukturere resultater. All empiri ble gjennomlest, og relevante punkter ble strukturert inn i Excel. Excelfilen hadde fem ark med henholdsvis pentagonkategoriene. Sitatene som ble brukt fra intervjuene ble uthevet med relevant farge, tildelt etter hvilken pentagonkategori vi klassifiserte sitatet til. Deretter ble sitatet lagt inn på relevant ark i Excel. Ved siden av sitatet ble en forklaringskolonne utfylt. I denne ble det skrevet en forklaring på hva som var ment med sitatet, ut fra helheten i intervjuet, og hvorfor vi mente det passet inn under aktuell pentagonfaktor. Enkelte sitater kunne klassifiseres inn under flere av pentagonkategoriene, dersom det ble gitt informasjon som var relevant for flere av pentagonfaktorene. Totalt utgjorde det avsluttende dokumentet, med relevant informasjon fra intervjuer og med kommentarer, 140 maskinskrevde A4-sider.

Etter at intervjuene var kategorisert etter pentagonmodellen ble innholdet på hver pentagonfaktor gjennomlest. Deretter ble det skrevet en sammenfatning av informasjon inn i resultat. Enkelte

sitater fra intervjuene ble brukt direkte i teksten for å underbygge viktige punkter som kom frem. Dersom det var sensitive formuleringer i sitatene, som ble antatt personspesifikk for aktuell informant, så kan disse ha blitt omformet mer generelt for å bevare anonymiteten. Dette uten at meningen med sitatet ble endret.

3.4 Diskusjon av forskningsmetode

3.4.1 Gjennomføring

Oppgaven ser på hvilke organisatoriske faktorer som kan påvirke håndteringen av målkonflikter i oppdrettsnæringen. For å få svar på dette gjennomføres et casestudie hvor det benyttes intervjuguide. I forkant av intervjuene ble det utviklet en semistrukturert intervjuguide. Spørsmålene i intervjuguidene inneholder oppfølgingspunkter som skulle sørge for at tema ble tatt opp dersom informanten ikke kom inn på tema selv. Dette kan sees i vedlagte intervjuguides i vedlegg 2 og vedlegg 3.

Det er både fordeler og ulemper med å benytte en semistrukturert intervjuguide. En av fordelene er at det hjelper til med analyseringen. Dette fordi man unngår å sitte igjen med data som ikke er mulig å kategorisere. Samtidig kan en tydelig strukturering av intervjuguiden fremheve hvilke "før-dommer" vi hadde i forkant av innsamlingen (Jacobsen 2018, s. 149). Selv om det er ønskelig å inntre en intervjusituasjon med helt blanke ark, så vil alle være farget av en formening om tema i forbindelse med forberedelser. Noe av denne forkunnskap ble trukket frem i 1.1 og 3.1. Ved å strukturere intervjuguiden i forkant, kan disse formeningene som er kommet gjennom tidligere datainnsamling, komme eksplisitt frem for både leseren og oss studenter (Jacobsen 2018).

Ulempen med å strukturere intervjuguiden er at man kan bevege seg bort fra det åpne og frie intervjuet hvor intervjuobjektet får mulighet til å fortelle fritt. Dette er forsøkt å tas hensyn til ved en struktureringsgrad som ikke er avhengig av å stille spørsmål i en bestemt rekkefølge og faste svaralternativer. Samtidig var det lagt opp til at intervjuobjektene kunne tilføye egne viktige synspunkter, som vi ikke hadde tatt med i vår intervjuguide. Dette kan ha motvirket ulempen med en semistrukturert intervjuguide.

Vi har revidert problemstillingene underveis i datainnsamlingen. Det ble gjort med hensyn på informasjonen som ble gitt i intervjuprosessen. Dette ser vi på som en styrke for oppgaven. Dette fordi noen viktige tema, som tidligere ikke var en del av intervjuguiden, har blitt inkludert på et senere tidspunkt. En del av intervjuene ble gjennomført svært tett i tid, og under forhold som de ansatte i oppdrettsnæringen oppholder seg i sin arbeidshverdag. Dette gjorde det til tider utfordrende å få revidert og diskutert guiden etter hvert intervju. Samlet har dette ført til at noen spørsmål, som vi per i dag anser som viktige punkter, ikke har blitt stilt til alle intervjuobjektene. Likevel vurderer vi grunnlaget som godt, med utgangspunkt i antall informanter.

Det var behov for å endre på planen for gjennomføring underveis i datainnsamlingen. Den opprinnelige planen var å få intervjuet ledelsen først, for å få en oversikt over firma. Deretter var tanken å få intervjuet de ansatte på sjøsiden. Denne fremgangsmåten måtte vi gå bort ifra. Dette fordi det var svært tydelig hvor raskt ytre faktorer avgjorde gjennomføring av arbeidsoppgaver, og dermed tilgjengeligheten til intervjuobjektene. Dette kan ha ført til at den totale oversikten over firma og deres forståtte risikofaktorer ikke ble etablert før etter en del av intervjuene var gjennomført. Samtidig var det positivt å ha fått gjennomført intervjuer på lokaliteter tidlig i perioden, for mange kunne vise til praktiske eksempler omkring utstysbruk og situasjoner, som bidro til vår forståelse. Til tross for denne endringen, var det mulig å få gjennomført antall tiltenkte intervjuer i løpet av prosjektperioden.

Datainnsamlingen foregikk over åtte virkedager. Prosjektperioden var over 24 uker. Dette tilsvarte et intensivt forskningsopplegg. Det må tas hensyn til at datainnsamlingen gir et øyeblikkbilde av organisasjonen, og de faktorene som var aktuell på innsamlingstidspunkt. Dette gjør at funnene ikke nødvendigvis er overførbare til et annet tidspunkt eller annet sted enn det som er gjennomført. Dette kan være aktuelt å diskutere i vårt tilfelle, da flere av faktorene i resultatene kan være faktorer som var særlig aktuell på undersøkelsestidspunktet, og som opptok informantene i der og da. Med andre ord så må det tas hensyn til at intervjuobjektene meninger og synspunkter kan ha endret seg etter undersøkelsestidspunktet.

3.4.2 Ethiske vurderinger og casens integritet

Gjennomføring i henhold til godkjent prosjektplan

Før gjennomføringen av intervjuene startet, ble studien, og informasjon vedrørende denne, innmeldt til Personvernombudet for forskning, NSD. Denne informasjonen er vist i vedlegg 1: Meldeskjema. Studien er gjennomført etter godkjente vilkår. Dette innebærer blant annet godkjent bruk av lydopptak, samtykkeerklæring for å delta i intervju, oppbevaring av koblingsnøkkel og intervju på forskjellige lokasjoner og innelåst datamaterial. Intervjuene ble anonymt transkribert, og opptak ble slettet etter at transkriberingen var ferdig. De transkriberte intervjuene ble oppbevart adgangsbegrenset, og informasjonen som var gitt i dem var ikke personidentifiserende.

Tiltak for å bevare anonymitet

I oppgaven identifiseres hverken casefirma eller informanter. Det er heller ikke samlet inn personopplysninger. Dette er viktige punkter for å bevare etiske aspekter ved oppgaven. Samtidig må det nevnes at sensitiv informasjon har blitt delt med oss av informantene, selv om dette ikke har vært en del av studentenes intervjuguide. Dette er blant annet konkrete historier, navn og årstall. All slik informasjon ble sensurert i forbindelse med transkriberingen, og helt utelatt fra den endelige oppgaven. Også situasjoner som antas kjent for firma eller kolleger av informant er utelatt fra resultatene. Informasjon som kunne være personspeifikk ble også utelatt fra sitater. Dette for å sikre anonymiteten ytterligere. Alle informanter har fått en personlig kode. Koden har blitt revidert i flere runder, for å sikre at koden ikke skal kunne kobles til intervjuobjektet.

Resultatene ble skrevet som en del av et helhetsinntrykk fra intervjuene. For å supplere disse ble det benyttet direkte sitater fra intervjuene. Dette for å understreke viktige aspekter som kom frem. I forkant av intervjuene ble det informert om at studien ville samle informasjon vedrørende stilling (ansatt på servicebåt, på lokalitet og i ledelse) opp mot intervjuene. I ettertid ble det bestemt å slå sammen uttalelsene til ansatte på servicebåt og lokalitet, til en felles gruppe kalt "Sjøansatt". Dette fordi man skulle unngå at man kunne identifisere sitatenes opphav.

For å bevare anonymiteten til informantene ytterligere, ble det ikke gitt en fast identitet under hver sitat. Ettersom vi ikke hadde kunnskap om spesielle forhold, ble dette gjort for å unngå at flere sitater kunne kobles sammen og identifisere informanten i selskapet. Samtidig er fordelingen av antall sitater inkludert. Dette for å illustrere at resultatene er bygd opp av sitater fra flere informanter. Dette er presentert i tabell 2.

Tabell 2: Fordeling sitater benyttet i resultater

Informant	Antall sitat
Sjøansatt 1	4
Sjøansatt 2	5
Sjøansatt 3	9
Sjøansatt 4	7
Sjøansatt 5	4
Sjøansatt 6	6
Sjøansatt 7	5
Sjøansatt 8	1
Sjøansatt 9	2
Sjøansatt 10	0
Sjøansatt 11	0
Sjøansatt 12	3
Sjøansatt 13	2
Sjøansatt 14	2
Lederansatt 1	3
Lederansatt 2	6
Lederansatt 3	3
Lederansatt 4	2
Lederansatt 5	0
Totalt 19 informanter	Totalt 64 sitater

Etiske vurderinger

For å diskutere studiens etiske vurderinger, bør det tas utgangspunkt i informert samtykke. Informert samtykke innebærer at den som undersøkes skal frivillig delta i studien og at den som undersøkes er klar over hvilke gevinster og farer det kan innebære å være deltaker. Det er fire hovedkomponenter i informert samtykke; kompetanse, frivillighet, full informasjon og forståelse (Jacobsen 2018, s. 47). Disse blir beskrevet videre.

Kompetanse

Vi laget en oversikt over ønskede intervjuobjekter ut fra arbeidsstilling. Etter at studentene ankom arbeidssted ble aktuelle intervjuobjektet kontaktet, for å forespørre deltakelse. Faktorer som av-

gjorde hvem som ble forespurt var skiftavvikling og tilgjengelighet. Det var dermed ikke de ansatte selv som tok kontakt og ønsket deltakelse. Likevel var det ingen av de forespurte som takket nei til deltakelse.

Frivillighet

Frivillighet innebærer at den som deltar i intervju får velge fritt om han eller hun vil delta. Under møtet hvor studentene presenterte studien, ble det oppfordret til deltakelse av studentenes kontaktperson i bedriften. Ettersom denne oppfordringen kom fra en ansatt i bedriften, kan det tenkes at noen har følt et press til å delta. Det kan også tenkes at det å velge å takke nei til undersøkelsen var vanskeligere når studentene befant seg på arbeidsplassen, enn om studentene hadde forespurt deltakelse via digitale hjelpemidler.

Det ble gitt skriftlig og muntlig beskjed til hver informant om at vedkommende kan trekke sitt samtykke, både muntlig og skriftlig, uten negative konsekvenser. Dette kunne gjøres når som helst, også etter gjennomføring, og flere typer kontaklinformasjon ble oppgitt.

Full informasjon

Det ble praktisert å gi, det Jacobsen (2018) refererer til som, "tilstrekkelig informasjon". Dette innebar informasjon om undersøkelsens hovedhensikt samt hvordan resultatene skulle benyttes. Denne informasjonen ble balansert ut fra et hensyn om å gi nødvendig informasjon til intervjuobjektet, men samtidig ivareta studiens pålitelighet. Fremlagt informasjon i intervjusituasjonen er fremstilt i vedlegg 4: Informasjonsskriv til informanter. Dersom full informasjon hadde blitt praktisert, kan det tenkes at svarene hadde blitt tilpasset.

Forståelse

Det er viktig at intervjuobjektet har forstått informasjonen som gis. Studentene har fokusert på jevnlig kommunikasjon med caseselskap i forkant av studien. Dette innebar å oversende nødvendig informasjon før studiens oppstart. I tillegg holdt studentene en presentasjon på et felles møte for de ansatte i bedriften, hvor studiens hovedhensikt og rammer ble presentert. Der ble det også lagt opp til muligheter for eventuelle spørsmål. Denne presentasjonen ble gjort før deltakelse i studien ble avtalt.

3.4.3 Studiens integritet

For å diskutere studiens integritet, er det nødvendig å trekke inn forholdet mellom oss og caseselskapet. Vi hadde ingen kjennskap til caseselskapet før studien ble gjennomført. Kontakten oppstod fordi en av oss kjente en ansatt i caseselskapet, og vi tok kontakt og forespurte et mulig samarbeid. Dette ble brakt videre innad i selskapet før en avtale ble inngått. I gjennomføringen av studien har ikke studentene følt at utenforstående krefter har påvirket verken gjennomføring eller analysering av resultatene fra studien. Studentene har opplevd å bli svært godt mottatt av caseselskapet og alle informantene, og at undersøkelsen ble ansett som positivt.

I intervjusituasjoner er det forsøkt å ikke stille ledende eller ladde spørsmål. Stort sett har dette lyktes. Samtidig har det vært unntak i situasjoner hvor mangel på evne til bedre formulering har inntruffet. Dette må tas med i vurderingen. Samtidig er graden av løsrivelse og fri kommunikasjon rundt tema vært stor. Dette antas å ha dempet en eventuell effekt av vinklede spørsmål.

3.4.4 Pålitelighet

Pålitelighet innebærer om studien er gjennomført på en slik måte at den er til å stole på (Jacobsen 2018). I intervjusituasjonen ble det benyttet båndopptaker som støtte, i tillegg til at det ble tatt skriftlige notater. Dette for å unngå at man mistet viktig informasjon eller at man tolket informasjonen feil i det analysen begynte. Samtidig kan det være trekk ved intervjusituasjonen som har påvirket påliteligheten. For å belyse dette diskuteres intervju- og konteksteffekten.

Intervjueffekten

Intervjueffekten innebærer at tilstedeværelsen av intervjuer skaper spesielle resultater (Jacobsen 2018). Dette er en effekt man særlig kan oppleve i kvalitativ forskning, hvor intervjuer opptrer nært på intervjuobjektet. Innsamlingen av data ble gjennomført over åtte arbeidsdager. I forkant av studien deltok studentene på et felles møte for de ansatte, hvor studien ble presentert og man kunne stille spørsmål. Mange fikk dermed mulighet til å bli kjent med oss som stod bak studien. Vi oppholdt oss på arbeidsstedet også utenom intervjuene, for å kunne være tilgjengelig ved eventuelle endringer i planene. Her opplevde vi å bli inkludert i felles lunsjer og andre møter, noe som førte til et ekstra innblikk i næringen. Det kan tenkes at studentenes synlighet kan ha ufarliggjort deltakelsen i studien. Samtidig kan det ha begrenset intervjueffekten, ettersom informantene hadde anledning til å få mer kjennskap til studien og oss i forkant av deltakelse.

Under intervjusituasjonene kan det tenkes at intervjueffekten kan ha opptrådd sterkere under de individuelle intervjuene enn i fokusgruppeintervjuene. Årsaken til dette er at sistnevnte var mer en samtale ført mellom informantene. For å forsøke å begrense intervjueffekt, ble alle intervju gjennomført under samme struktur. Begge studentene deltok i samtlige intervjuer, og alle intervjuobjektene ble presentert for den samme bakgrunnsinformasjonen. Dette er fremstilt i vedlegg 4: Informasjonsskriv til informanter. Disse tiltakene førte til at informantene fikk mest mulig like forhold i intervjusituasjonene. Samtidig ble studentenes kunnskap om firma, språklige formuleringer, fagterminologi og kulturelle forhold mer og mer kjent etterhvert som samhandlingen foregikk. Etterhvert som studentene fikk mer innsikt, kan dette ha gitt mer trygghet i gjennomføringen. Mest sannsynlig økte også flyten og evnen til å stille oppfølgingsspørsmål til riktig tid underveis i studien. Dette kan tale for at intervjuene som ble gjort tidlig i prosessen mest sannsynlig har utartet seg noe annerledes enn de som ble gjennomført i slutten av perioden for datainnsamling.

Konteksteffekten

Både individuelle- og gruppeintervjuer kan påvirkes av den såkalte konteksteffekten. Dette innebærer at resultatet påvirkes av konteksten intervjuet gjennomføres i (Jacobsen 2018). Ettersom

intervjuene ble gjennomført på arbeidsstedet til intervjuobjektene, kunne det inntreffe forstyrrelser i intervjuprosessen. Eksempel på dette var telefoner som ringte eller kolleger som banket på døren. Enkelte kan også ha kjent på ubehag med å svare på spørsmålene om sin arbeidsplass, mens de oppholdt seg på den. Alt dette er faktorer som kan ha påvirket intervjuobjektets respons.

Samtidig er det positive faktorer med å legge intervjuet til arbeidssted. Å gjennomføre intervjuer på deres arbeidssted kan ha ført til at intervjuobjektene følte intervjuene ble gjennomført på deres premisser. Ofte ble intervjuene gjennomført med utsikt til anleggene eller båtene. Dette gjorde at mange av intervjuobjektene hadde enkelt for å komme på eksempler for å underbygge sine påstander, ettersom muligheten for å peke eller huske tilbake til tidligere hendelser var visuelt enkelt. Flere hadde også eksempler fra aktuell arbeidsdag å vise til. Dette gjorde at svarene man fikk ble oppfattet som veldig virkelighetsnære og aktuelle.

3.4.5 Intern gyldighet

Intern gyldighet innebærer om man har dekning for å trekke de konklusjonene man gjør fra innsamlet data (Jacobsen 2018). Bak dette ligger det å *validere* data, som innebærer å ta stilling til data som kommer frem og hvordan det samsvarer i virkeligheten. Ettersom vi oppholdt oss i bedriften over lengre tid, ble det forsøkt å ha et bevisst forhold til det som ble observert, og det som ble sagt under intervjuene.

Intervjuene er gjennomført med personell som arbeider tett på operasjoner. Dette fører til at informantene har god og nær kunnskap om emnet, ettersom de har innsikt i hvilke farekilder og påvirkninger av målkonflikter arbeidet deres har. Antallet informanter som har bidratt til oppgaven er også høyt, sett av størrelsen på selskapet. Denne kombinasjonen tror vi kan ha økt den interne gyldigheten til resultatene.

Flere ulike påvirkninger kan ha svekket den interne gyldigheten. Det kan ha vært spesifikke trekk ved tidspunktet intervjuene ble gjennomført i, som kan ha påvirket resultatene. Ettersom informantene har gjennomgått en hektisk periode, kan det tenkes at dette har påvirket svarene som ble gitt. Det er derfor mulig at resultatene hadde vært annerledes dersom de ble innhentet på et annet tidspunkt. Det er også mulig at deles av forhold omtalt i datainnsamlingen fra februar, ikke lengre er like aktuelle ved oppgavens publisering.

Samtidig vil man i prosessen med å analysere data, alltid måtte fjerne, forenkle og tilføre data. Dette fører til at man distanserer seg fra kilden til data (Jacobsen 2018). For å øke den interne valideringen, har vi forsøkt å gi et korrekt bilde av hvordan innsamlingsprosessen har foregått. Dette gjennom en tydeliggjøring av fremgangsmåte, samt vedlagte intervjuguider. Et negativt aspekt med gjennomføringen er mangelen på mulighet for responentvalidering. Dette innebærer å kontakte respondenter og fremlegge resultater. I følge Lincoln & Guba (1985) er dette den viktigste måten å etablere troverdighet på.

3.4.6 Overførbarhet

Overførbarhet, eller ekstern gyldighet, omtaler i hvilken grad man kan generalisere funn fra populasjon og til caseselskap som helhet. Man kan også omtale det å overføre funn fra populasjon og over til næringen generelt.

Som tidligere nevnt, ble det fokusert på å intervju de som hadde relevant informasjon til å besvare oppgavens problemstillinger. Samtidig ble det forsøkt å få informanter med variert alder, erfaring, arbeidssted og kjønn. En større andel av de ansatte i caseselskapet ble intervjuet. Dette styrker muligheten til å omtale funnene på vegne av caseselskapet som helhet.

Samtidig er oppgaven et resultat av en casestudie. Dette gjør at funnene ikke er mulig å statistisk generalisere. Det innebærer at man ikke kan påstå at samme sammenhengene gjelder for andre oppdrettsselskap. Dette fordi det være spesielle trekk hos caseselskap som ikke er direkte overførbare til andre selskaper.

Derimot kan man diskutere om man kan teoretisk generalisere funn fra casen til andre sammenlignbare oppdrettsselskap. Dette innebærer at man kan etablere en teori om hvordan faktorer henger sammen (Jacobsen 2018). Som en del av studien har vi utviklet egen modell, som fremstilt i figur 20. Denne viser til sammenhenger mellom faktorer, og er utviklet med utgangspunkt fra resultater i casen. Det kan tenkes at de fremstilte faktorene kan ha relevans for næringen som helhet. Dette fordi den eksterne gyldigheten til funnene blir styrket av at funn fra intervju underbygges av annen forskning på feltet.

4 Resultater

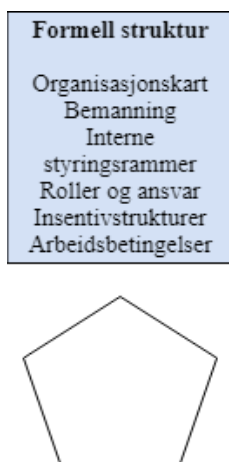
I det følgende kapitlet presenteres funn fra gjennomførte intervjuer. Resultatene er samlet gjennom 16 intervjuer som består av totalt 19 informanter. Informantene er ansatte i ledelse, ved servicebåt og ved lokalitet i det aktuelle oppdrettsfirma. Ansatte ved servicebåt og ved lokalitet har blitt kategorisert under en fellesbetegnelse "Sjøansatt". Ansatte i ledelse har fått betegnelse "Ledelse".

Resultatene er strukturert gjennom pentagonmodellens fem kategorier; formell struktur, materialitet, sosiale relasjoner, interaksjoner og arbeidsprosesser, og kultur. I tillegg er resultatene strukturert etter næringens eksterne styringsrammer. Pentagonmodellen, med eksterne styringsrammer, ble beskrevet teoretisk i kapittel 2.7. Informasjon fra intervjuene er presentert gjennom direkte tekst, og underbygges av sitater fra intervjuene.

4.1 Formell struktur

I følgende delkapittel tar rapporten for seg resultater som omhandler casebedriftens organisasjonskart, bemanning, interne styringsrammer, roller, ansvar, insentivstrukturer og arbeidsbetingelser.

En solid og god formell struktur kan forsterke en sjøansatts posisjon i målkonfliktmodellen og ”dytte” vedkommende inn mot område for sikker drift. Dette fordi formelle strukturer vil være en del av motkreftene som motstår press fra arbeidsbelastning og økonomi.



Figur 13: Formell struktur som organisatorisk egenskap fra pentagonmodellen

4.1.1 Organisasjonskart

Informantene beskriver en oppdrettsnæringen i hurtig utvikling. Tidligere var den en binæring, men i dag har den utviklet seg til å bli en storindustri. Samtidig beskrives det en svært variert arbeidshverdag. Tidligere var det ofte én person som administrerte én lokalitet alene. I dag har de mer differensierte stillinger og ansvar. Blant annet er planlegging, innkjøp, fordeling av ressurser og kontroll av myndighetskrav blitt en administrativ oppgave.

Dette har ført til at caseselskapets administrasjonen har økt i omfang. Ansatte som har jobbet lenge i næringen beskriver at ”før så jobbet man bare”, og det var svært lite byråkrati og krav til dokumentasjon. Dette er stor forskjell fra dagens praksis, hvor arbeidet skal gjennom flere ledd og godkjennes.

Den økte differensieringen og utviklingen i næringen, gjenspeiles i firmaets utstyrspark. Denne øker og utvikles kontinuerlig i takt med veksten. Parallelt med dette, øker kompetansebredden til de ansatte i selskapet. Denne praksisen ses også når det kommer til håndtering av risiko. For eksempel

er casebedriftens mest risikofylte arbeidsoppgaver fordelt til de som har mest arbeidserfaring fra næringen. Likevel er selskapet også avhengig av eksterne ressurser. Spesielt da for å gjennomføre større arbeidsoperasjoner.

De store kostnadene for bedriften beskrives som fiskefôr, vedlikehold av utstyr og avlusning. Sistnevnte er en kostnad som øker. Dette fordi det blir dyrere, men også fordi avlusning går utover produksjonstid og de direkte kostnadene. Lønnskostnader beskrives som en liten del av driftskostnadene.

Til tross for stor utvikling og vekst, oppfattes det som få steg innad i den formelle strukturen i selskapet. Dette skaper en forståelse om at man lett kan kommunisere loddrett i organisasjonskartet. Eksempelvis trekkes det frem hvordan mangel på utstyr raskt kan løses.

Hvis jeg har behov for noe sikkerhetsutstyr, så kan jeg bare ringe inn på kontoret og så vil det være der en dag eller to etterpå. Det skal de ha. Det har aldri vært et problem dersom jeg har manglet noe.

Sjøansatt

Selv om det er en lite kompleks organisasjonsstruktur i firma, er den geografiske spredningen mellom ledelse og lokaliteter stor. På lokalitet beskrives det at man sjeldent ser andre enn sine faste arbeidslag. Dette beskrives også som en utfordring for de som sitter i ledelsen. Det kan gå uker eller måneder mellom hver gang man ser sine ansatte på lokalitet, på grunn av geografisk avstand og turnusarbeid.

4.1.2 Bemanning

Caseselskapet har hatt en stor vekst de siste årene, med påfølgende økt produksjon. Dette har også ført til et behov for flere ansatte. Samtidig har det vært en nedbemanningsperiode som et resultat av ytre påkjenninger, hvor det var nødvendig med aktivitet på færre lokaliteter. Bemanningen på lokalitetene følger bransjestandarden som er to akvateknikere og en lokalitetsleder per lokalitet. Til tross for at det er blitt flere ansatte, oppfattes det som at bemanningen ikke er tilstrekkelig i henhold til produksjonen.

Med årene har det kommet økt krav til dokumentasjon og rapportering av arbeidsoperasjoner. I tillegg er det kommet inn nye krav for å øke fiskevelferden. Blant annet trekkes det frem rengjøring og bruk av desinfeksjon. Dette kommer i tillegg til de daglige oppgavene som å røyke fisk og plukke dødfisk og svimere. Totalt sett utgjør dette en utvikling med flere og mer konkrete krav. Noen beskriver at bemanningen ikke følger utviklingen av krav som blir satt.

Næringen har jo forandret seg enormt mye, og veldig, veldig hurtig. Den klarer ikke henge med i utviklingen. Du har mye mer rapporteringsansvar, som du ikke hadde tidligere. Og med mer utstyr

følger også mye mer vedlikehold. Ehm. Og sånn at, det burde være flere folk enn vi er nå per i dag. Det er min mening.

Sjøansatt

I tillegg opplever mange at arbeidshverdagen og bemanningen er veldig sårbar for ytre påkjenninger. Disse påkjenningene kan være alt fra vær, vind, samhandling med flere eksterne aktører i større arbeidsoperasjoner og hensyn til fisk. Dette fører til at tidspunkt for arbeidsoppgaver kan forskyves.

Med tanke på bemanning og arbeidsmengde og alle de tingene, så (...). Når alt er tipp topp, ting fungerer (...), fisken er frisk, osv osv. Så er bemanningen grei. Men med en gang man har et avvik, som tar en halv arbeidsdag, så er man bakpå. Veldig ofte i hvertfall ett avvik i uken. Det er veldig vanskelig å hente seg inn når man først har kommet bakpå som følge av driftsutfordringer.

Sjøansatt

Driftsutfordringer fører til at de ansatte til tider må jobbe svært lange dager. Årsaken til de lange arbeidshverdagene er at det ikke er ekstra personell å sette inn når uforutsette hendelser skjer. Særlig aktuelt er lange arbeidsøkter i forbindelse med større operasjoner. Denne risikoen er selskapet klar over at det drives med, og det beskrives at årsaken til dette er på grunn av økonomiske prioriteringer i selskapet og utfordringer med rekruttering. Å få tak i riktig personell til arbeidet beskrives som utfordrene.

Altså alle de her aktørene rundt oss søker jo etter folk opp og ned i mente. Vi har ikke, vi har ikke folk å sette inn. Og det er en kjempeutfordring.

Ledelse

Ansatte beskriver også at den uforutsigbare arbeidshverdagen, med til tider svært høy arbeidsbelastning, kan tære på både motivasjonen og energien. Dette kan også gå ut over deres evne til å jobbe sikkert.

Ja, jo mer trøtt og sliten vi er, jo mer risiko tar vi.

Sjøansatt

4.1.3 Interne styringsrammer

Internkontroll

Som tidligere nevnt, var arbeidshverdagen før preget av at man "bare jobbet", mens nå er ansatte nødt til å følge og loggføre prosedyrer. Det beskrives at selskapet tidligere har hatt utfordringer med å opprettholde og etterleve sitt internkontrollsystem. Dette har gått utover informasjon rundt avvikshåndtering og rapportering, hvor dette ikke har blitt fulgt opp på en tilfredsstillende måte. Det beskrives at informasjon rundt avvikshåndtering og rapportering har blitt tatt tak i de siste årene, men at det fremdeles er en vei å gå.

Systemet var ikke blitt gjort noe med det de siste 3-4 år. Det var jo et digitalt system, men egentlig så var bare all dokumentasjon dumpet inn i et system og ikke oversiktlig [...] Og da blir erfaringsoverføringen der til. Et ikke-oppegående avvikssystem, så det har vi fokusert på å få opp.

Ledelse

Prosedyrer

I næringen beskrives det som en vanlig praksis at nytt, teknisk utstyr kommer raskt. Først etter man har brukt utstyret en periode kommer prosedyrene for bruk av utstyret. Dette fordi man først må etablere kjennskap og erfaring med utstyret før man kan utarbeide prosedyrer.

Det beskrives at prosedyrene sørger for at arbeid skal gjennomføres likt uavhengig av hvem som gjennomfører det. Dette fører til en kollektiv forståelse for hvordan man skal arbeide i firma. Andre ser at innføringen av prosedyrer indirekte påvirker deres arbeidsbelastning positivt, ettersom utstyret deres ivaretas bedre gjennom prosedyrer for vedlikehold.

Noen ser prosedyrene i et større bilde, og viser til at det er dyrehold de holder på med. Dette anses som å styrke viktigheten av prosedyrene, for de ønsker at fisken skal ha det godt og at man skal levere et godt produkt.

Uten tvil at prosedyrene gjør jo at vi gjør jobben på en sikker måte. Både for oss selv og ikke minst for fisken. Det er jo fisken vi lever av.

Sjøansatt

Enkelte har tanker om at prosedyrene i seg selv ikke er tilstrekkelig å ta utgangspunkt i om man skal gjennomføre en farligere arbeidssituasjon. Dette fordi prosedyrene ikke er detaljerte nok.

Jeg tror ofte i vårt arbeid, er man nødt til å finne ut av mange ting selv. Som ikke står beskrevet i prosedyrer: Løfteteknikker, hva man kan løfte i, hvordan man skal angripe et arbeid for eksempel. Da lener vi oss veldig på de erfarne, og finner ut av ting selv. Der kunne vi kanskje vært flinkere med prosedyrene, beskrevet mer hvordan de farligste tingene skal håndteres, litt mer i detalj.

Sjøansatt

Noen opplever at det å arbeide etter prosedyrer kan være tungvint eller tidkrevende. Dette kan være et resultat av at ansatte lenge har arbeidet etter egne metoder, uten å måtte følge prosedyrer og loggføre. Dette kan igjen føre til at man har en annen arbeidsmetodikk som man synes fungerer bedre.

Det er mange måter å gjøre en ting på. Man kan enten gjøre den lett vint eller tungvint.

Sjøansatt

4.1.4 Roller og ansvar

Etter hvert som firma har vokst, har også rollene til de ansatte blitt mer spesialisert. For enkelte som har arbeidet i næringen over lengre tid, kan det beskrives som dag og natt i forskjell. Særlig trekkes dette frem i forbindelse med struktur og differensiering av roller.

Tidligere var det på kontoret, i ledelse, der én person gjorde alt. Nå har man flere personer som er spesialister; personale, HMS, teknikk, biologi. Det er mer adskilt hvem du snakker om når du snakker om spesifikke ting.

Sjøansatt

Beslutningstaking og mandater har blitt flyttet til lavere nivå i organisasjonen. Dette for å effektivisere driften i takt med selskapets ekspansjon. Blant annet gjelder dette driftsmidler og innhenting av tredjeparter på lokalitet. Dette fører til at ansatte på land ikke automatisk har full oversikt over aktiviteter på sjøsiden. Et resultat av dette er at beslutninger og avgjørelser vedrørende arbeidssituasjoner tas i og nær skarp ende. Mange beskriver positive konsekvenser av dette. Eksempelvis vil de som er nært situasjonene, og har oversikt over disse, være de som tar avgjørelsene. Et eksempel er vurdering av vær og beslutninger vedrørende gjennomføring av arbeidsoppgaver. Samtidig beskrives det utfordringer med denne organiseringen. Ansatte får potensielt mye ansvar for egen sikkerhet. Dette gjør at noen ønsker et system, som kan assistere dem i dette arbeidet.

Selv om det er vårt ansvar for at det er i orden, så syns jeg at bedriften skulle tatt, lagd et system som tok ansvar for at vi husket det. Eller gjorde det. I dag så må, skal de sjekke om vi har gjort det, så må de gå og se på hver enkelt redningsvest. Det er jo, bortkastet tid forsåvidt. Et ordentlig system der, så tenker jeg at det hadde vært i orden. Jeg vil tro, og jeg er også en av dem, som har gått langt over tiden med å bytte de patronene og sånt. Og det går på sikkerheten min. Og det er mitt problem og mitt ansvar da, at jeg ikke har gjort det.

Sjøansatt

4.1.5 Insentivstrukturer

Insentivstrukturer innebærer hva som motiverer til handling. Dette kan benyttes for å oppnå resultater, ved belønning eller sanksjoner.

Det beskrives at det kan forekomme kreative arbeidsmetoder for å få gjennomført en jobb, der disse ikke følger selskapets retningslinjer. Det oppfattes som at det ikke foreligger belønninger eller konsekvenser ved å arbeide på en måte som krysser grensen for trygg arbeidsutførelse. Et eksempel på dette er at ledelsen er klar over konkrete arbeidsoperasjoner med kreativ arbeidsutførelse i skarp ende, uten at dette har fått en ende på praksisen.

Det beskrives også hvordan man forsøker å gjøre sitt ytterste i enkelte arbeidssituasjoner. Særlig aktuelt kan dette være i større operasjoner. Det oppfattes som det ikke eksisterer et system som belønner prestasjoner. Enkelte ønsker seg flere insentivstrukturer i slike sammenhenger, som en reaksjon på arbeidet de legger inn.

Og da jobber du, da er det minste du jobber 12-timers skift. Og det er klart, det, det er bare så mange timer i døgnet. Og når man har en time til og fra jobb så er man oppe i 14 timer. Så skal man spise og.. Så av og til syns jeg det blir lange dager. Så da syns jeg det skulle vært en belønning for det.

Sjøansatt

4.1.6 Arbeidsbetingelser

Det oppfattes som arbeidshverdagen kan være uforutsigbar, fordi uforutsette hendelser kan inntreffe. Dersom dette skjer, kan man kjenne på en forventning om å stille opp. Dette kan oppleves som belastende.

Den siste tiden så har det vært, du har hatt din arbeidstid, men du har aldri kunnet planlagt noe for du vet at det hele tiden dukker opp noe. Man blir vant til det rett og slett.

Sjøansatt

Hensynet til fisk trekkes frem som en faktor som må kontinuerlig vurderes, slik at fiskens velferd opprettholdes. Det beskrives at dette er en faktor som kan gå utover ansattes arbeidsbetingelser. Blant annet kan fiskens velferd være avgjørende for at arbeidsoperasjoner avbrytes, forlenges eller utsettes. Fisken og det økonomiske hensynet er svært viktig. Mange ser avgjørelsene sine i langsiktig perspektiv, og reflekterer rundt konsekvenser dersom arbeidsoppgavene deres ikke blir gjennomført som planlagt.

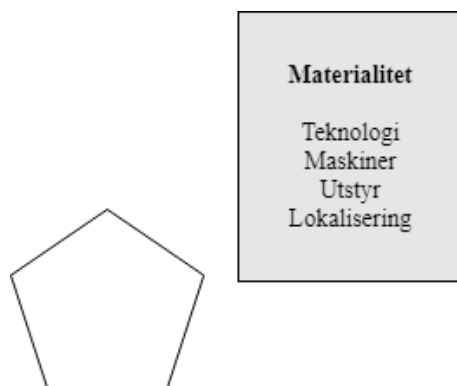
Hvis vi tar avgjørelser som går utover produksjon, så må det hvertfall være veldig bevisst på at den avgjørelsen vi tar er riktig. Og det skjønner jeg veldig godt og, når man vet at 1-2 dager tapt med før gjør at vi må sitte her 2 uker ekstra og holde på fisken. [...] Det er klart, lønnskostnadene, dieselkostnadene, bla bla bla i to uker, er bra mye penger. Alt har ringvirkninger. Det er derfor veldig viktig at vi gjør ting når vi skal gjøre dem. Selv om det ikke alltid lar seg gjøre.

Sjøansatt

Bemanning til å arbeide forebyggende trekkes også frem som en faktor som kan påvirke arbeidsbetingelsene. Ansatte ønsker større bemanning på sjøsiden, for å kunne jobbe for bedre fiskevelferd. Særlig aktuelt er dette i forbindelse med røkting av fisk, ved å få nok ressurser til å lokalisere syke og døde individer. Dette for å bedre fiskevelferden, ved å unngå at sykdom sprer seg i bestandene.

4.2 Materialitet

Det følgende underkapittelet tar for seg organisasjonens materialitet, gjennom teknologi, maskiner, utstyr og lokalisering. Selskapets materialitet kan gi hjelpemidler for å sikre en tryggere arbeidshverdag i oppdrettsnæringen. Tatt utgangspunkt i målkonfliktmodellen, kan slike hjelpemidler bidra til å minke arbeidsbelastningen en ansatt i den skarpe enden opplever.



Figur 14: Materialitet som organisatorisk egenskap fra pentagonmodellen

4.2.1 Teknologi, maskiner og utstyr

Firma har, i takt med dets vekst de siste årene, investert i teknologi, utstyr og maskiner. Dette er særlig synlig for de som har vært en del av selve veksten. Investeringen i teknologi, utstyr og maskiner oppleves som positiv, og mange uttrykker at firma har høyt fokus på det materielle.

Mange nevner at den teknologiske endringen har bidratt til mindre arbeidsbelastning. Dette fordi teknologi, utstyr og maskiner har erstattet håndkraft. Arbeidet anses nå som lettere på grunn av hjelpemidler til for eksempel løfte- og slepeoperasjoner. Ansatte gjør mindre fysisk arbeid, noe som gir mindre slitasje og skader på kropp. Likevel poengteres det at utstyret har mye krefter, noe som gjør at håndtering kan utgjøre en fare.

Jeg vil si at det utstyret som er her, er her for å minske belastningen på oss selv. Men selvfølgelig, det øker jo faremomentet også, samtidig. Alt av mekanisk utstyr er farlig, veldig farlig. Det er klemskader, slagskader, mye som kan skje.

Sjøansatt

Løfteoperasjoner med tunge løft blir spesielt sett på som kritisk. Spesielt når de skjer ute på havet i kombinasjon med dårlig vær. For eksempel kan bommen på kranen være langt ute, og én millimeter

på spaken kan resultere i mange meter forflyttelse ute på bommen. Ekstra kritisk er dette hvis det er mange ansatte tilstede rundt operasjonene. Annet utstyr som har mye krefter i seg er kjøretøyene på anleggene i tillegg til nokkene på båtene. I situasjoner der man bruker maskiner og utstyr med mye krefter, er det faremomenter.

Men det er jo også noe som har vært med på å minke sikkerheten også. Det er jo det at vi bruker store kjøretøy og sånn (..) det som det er utalleg, uendelig med krefter i det der. Og det skal ikke så mye til før det "knipselyd". Så det blir jo (...) det er jo ikke (..), det er jo derfor vi burde få mye bedre opplæring på sånn dere, sånn at man faktisk skal kunne kjøre.

Sjøansatt

Proessen for å skaffe utstyr og maskineri, som skal bidra til produksjon, beskrives som relativt lettvinnt. Sjøansatte har medvirkning i prosessen, og de opplever gjennomslag for forslag.

Jeg har lagt merke til at andre har hatt forslag som har blitt gjennomført. Det er et pluss for bedriften mener jeg. De ser at det er vi som bruker det som kanskje opplever manglene og hva vi trenger og hva som er bra. Og det er bra.

Sjøansatt

Derimot kan det oppleves som noe vanskeligere å få gjennomslag for forslag omkring nytt utstyr som skal øke sikkerheten. Det pekes spesielt på utstyr og konstruksjoner som ansatte i skarp ende synes er et bedre og sikrere alternativ enn det som tilbys. Et eksempel på dette er gangbrettene på merdringene, som det tok en del tid før kom på plass.

Det har vært litt tungt i begynnelsen når alt det her kom. Mer sikkerhetsutstyr og alt sånn der. Men vi fikk det nå til slutt. [...] Det var jo, litte granne folk som mente at vi ikke trengte det.

Sjøansatt

Radio med vannsensor trekkes frem av mange som et nytt sikkerhetsutstyr som er positivt for sikkerheten. Dersom radioen kommer i kontakt med vann, blir det utløst en alarm i en annen avdeling i selskapet. Denne avdelingen vil da sette i gang tiltak der de kommer i kontakt med lokaliteten. Ved større ulykker vil denne avdelingen også tilkalle ekstern utrykning fra andre instanser. Til tross for dette, er det ikke etablert en optimal barriere ved overtidsarbeid.

Men de er der fra 07:00 til 17:30. Og vi jobber av og til lengre dager, og på natten holder vi på. Så hvis vi faller på havet, så ser de det klokken 07:00 på morgenen.

Sjøansatt

4.2.2 Lokalisering

Som tidligere nevnt, er selskapet spredt utover et større område. Det er store avstander mellom de ulike kontorene og lokalitetene. Dette fører til at man ikke møter ansatte i andre avdelinger like hyppig. Dette var mer vanlig før.

Jeg jobbet litt borte på [lokalitetssted], og du så ikke så mye til kontorfolket, og de andre som jobbet på sjøen, sånn som man gjorde før i tiden. Da dro man mye mer rundt til hverandre da.

Sjøansatt

Selskapets lokalisering oppleves som utfordrende dersom man skal ha tak i ekstra personell. Dette fordi utreisetiden kan være lang. Dersom ekstra personell ikke har muligheten for å være på lokaliteten raskt, kan ansatte jobbe arbeide alene eller utsette arbeidet til de er nok ansatte på jobb.

Så hvis jeg ringer inn klokken 7:00 på morgenen og sier «[Navngitt person 1] er syk», ja da er ikke [Navngitt person 2] her før hvertfall klokken 11:00-12:00.

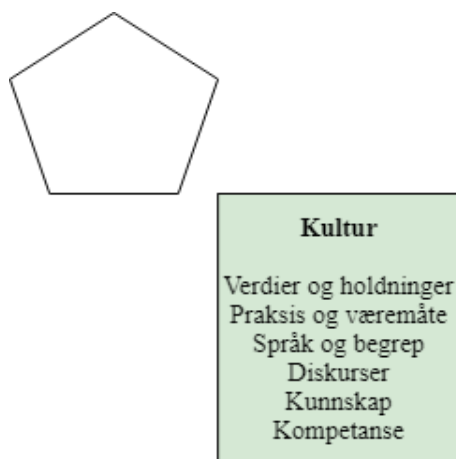
Sjøansatt

4.3 Kultur

Bang (2013) definerer organisasjonskultur som:

”Organisasjonskultur er de sett av felles normer, verdier og virkelighetsoppfatninger som utvikles i en organisasjon når medlemmene samhandler med hverandre og omgivelsene, og som kommer til uttrykk i medlemmenes handlinger og holdninger på jobben” (Bang 2013, s. 327).

I følge pentagonmodellen består en organisasjons kultur blant annet av verdier, holdninger, praksis, væremåte, språk, begreper, diskurser, kunnskap og kompetanse. I kultur anses sikkerhet som delte tankemønstre og de administrative strukturer og ressurser som er koblet opp mot et systems forestillingsevne tilknyttet farer (Engen et al. 2016). En veletablert og felles sikkerhetskultur kan tenkes å bidra til tryggere arbeidsoperasjoner i næringen. I modellen for målkonflikter, kan en god sikkerhetskultur bidra til å senke arbeidsbelastningen en ansatt på sjøsiden opplever.



Figur 15: Kultur som organisatorisk egenskap fra pentagonmodellen

4.3.1 Verdier og holdninger

Mange beskriver sine verdier og holdninger når det kommer til fisk. Det beskrives hos enkelte et nært forhold til arbeidet de utfører, og noen sammenligner næringen med tradisjonelt husdyrhold. Næringens vekst fører til en mer industriell praksis av dyrehold, som kan øke distansen mellom det nære og kjente dyreholdet som enkelte setter pris på. De legger mye personlig i det å levere et bra produkt.

Det er å få den største og beste fisken med minst mulig tap av fisk. Det er det som motiverer meg. Jeg orker ikke levere et dårlig produkt.

Sjøansatt

Det å utøve god fiskevelferd oppfattes som en svært viktig del av arbeidet som gjøres når man arbeider i oppdrettsnæringen.

Vi vil se en aktiv og lykkelig laks som hopper og holder liv. Verste vi ser er når den kommer der og er helt apatisk. Og det er ikke noe gøy. Jeg bruker ofte å tenke på det, om jeg hadde vært sauebonde eller uansett, man har jo- man vil jo at dyrene dine skal ha det godt. Noe annet er jo helt grusomt.

Sjøansatt

Holdningen til fisk og faktorene rundt, påvirker også holdningen hvordan man bør reagere i kritiske situasjoner. Mange reflekterer rundt arbeidet sitt i større kontekst, og observerer verdiene de skaper.

Og det hender seg at man må ta i bruk det utstyret og de midlene du har. For å berge verdier og fisk [...]. Man har jo lyst til at de dyrene man driver på med skal ha det bra. Så har man samtidig lyst at de verdiene man skaper ikke skal ha en negativt påvirkning på miljøet du prøver å holde dem i.

Sjøansatt

Mange beskriver også hvordan fiskevelferd henger sammen med økonomi og omdømme til næringen. Fiskevelferden henger sammen med utviklingstillatelser, og ringvirkningene av fiskevelferden er derfor store.

Både omdømme og fremtidig utvikling og tillatelser er jo (. . .) avhenger av at vi klarer å gjøre dette ordentlig.

Ledelse

Flere ser tilbake på hvordan arbeidet i næringen ble gjennomført tidligere, og utdyper hvordan arbeidspraksisen har endret seg. Blant annet beskriver mange hvordan sikkerhet for personell har fått økt fokus. Men samtidig trekkes det frem et ønske om at sikkerhet blir en enda viktigere del av næringen i fremtiden, enn den er i dag.

Det har bestandig vært tenkt mye penger i oppdrettsnæringen. Men vi må begynne å tenke på sikkerhet og folkene som jobber med det her til daglig. [...] Og jeg håper jo at fisken bestandig vil være i hovedfokus, men for fremtiden håper jeg at vi klarer å ha et større bilde på sikkerheten, at det kommer lenger opp i den her pyramiden da.

Ledelse

Det beskrives at næringen har utviklet seg i riktig retning når det kommer til holdninger. Men fremdeles finnes holdninger som er som ønskelig å endre på. Blant annet brukes ordet machokultur, som beskrives å henge igjen fra tidligere praksis, hvor næringen bar preg av å være en ”cowboy-næring”. Årsaken nevnes å være at næringen er svært ung, med en rask utvikling.

Det trekkes også frem holdninger man bør ha for å arbeide i næringen. Blant annet fremstår det som nødvendig å stå støtt i situasjoner, og være litt hardhudet når det kommer til beslutningstaking.

Uttrykket ”å ikke la seg pille på nesen” blir brukt om situasjoner der man ikke skal la andre stille spørsmålstegn ved sine avgjørelser. Likevel må man ta det til seg dersom de avgjørelsene man tar, er feil. Hva som til syvende og sist anses som trygg arbeidsutførelse, kan komme av individuelle oppfatninger.

Hvis jeg velger å avbryte en operasjon på grunn av sikkerhet, så står jeg i det. Andre har kanskje en mindre terskel for å avbryte noe, vil kanskje få høre av andre ”Hva feiler det deg?”. At man kanskje sånn sett kan få en form for press.

Sjøansatt

En holdning som også kommer frem, er hvordan uønskede hendelser forklares. Ut i fra intervjuer oppfattes det en holdning der personlige feil er akseptert årsak til at ansatte havner i situasjoner hvor det har oppstått eller kunne oppstått uønskede hendelser.

Det første er jo stort sett, det aller meste er, person, altså menneskelig svikt. Det er sjeldent det er utstyret da, for det er det så store krav til, ofte blir det menneskelig svikt.

Ledelse

4.3.2 Praksis og væremåte

Holdningene i næringen kan gjenspeiles i ansattes praksis og væremåte. Det beskrives som viktig å ha en bestemt væremåte, gjennom personlige egenskaper, for å arbeide i næringen. Å være selvstendig og løsningsorientert trekkes ofte frem. Man bør også være praktisk anlagt og ha stor arbeidskapasitet.

Det beskrives en praksis der det kan bli tatt snarveier for å få gjennomført en jobb. Det nevnes flere årsaker til dette. En årsak som trekkes frem er at det oppfattes som en lettere løsning på arbeidsutførelsen. Andre ganger er tidspres en direkte faktor. Tidspres kan føre til at man må arbeide lange vakter. Dette trekkes frem som slitsomt og at det kan gå på bekostning av sikkerheten.

Når blodsukkeret er lavt så er man latent til å gjøre mer feil enn man vanligvis gjør. Når du bare går å tenker på mat, så er det ganske mye som ikke blir tenkt på.

Sjøansatt

Det fortelles at ansatte kan gjennomføre oppgaver til tross for at sikkerheten ikke anses som god nok. Gjennom intervju beskriver enkelte at årsaken er at de kan føle på et press for å få gjennomført sine oppgaver.

Ja, de har prøvd å få meg til å gjøre noe jeg ikke var trygg på. Jeg har klart å stå imot. [...] Det kom fra øvre hold.

Sjøansatt

Andre beskriver at presset kan komme fra andre, men flere hold. Eksempelvis trekkes krav, tid og effektivitet frem.

Nei, det er jo krav som er satt om at "Sånn må vi gjøre ting". Og vi har jo tidspress på oss vi også. Og noen ganger, hvis det blåser opp til uvær, så vet vi "Okei, nå kommer uværet", så da prøver vi å få gjort så mye som vi kan likevel(.). Så, ender vi med å ta sikkerheten mindre på alvor. Så får vi fokuset vårt over på å løse oppdraget som skal gjøres. Og det er en rar mekanisme. For det er ingen i selskapet som har sagt at vi skal gjøre det.

Sjøansatt

Det beskrives at presset, sammen med behovet for å skyndte seg, kan føre til at man distanserer seg fra sikkerhetstankegangen og går inn i en "arbeidsmodus". Etter at arbeidet er gjennomført, er det rom for å reflektere rundt situasjonen man befant seg i. Eksempelvis blir det fortalt om situasjoner som har oppstått ved vurderinger av værforhold. I ettertid har man reflektert rundt sin vurdering, og funnet ut at arbeidsforholdene var farlige. Det beskrives også hvordan man kan flytte den personlige grensen fra hva som anses som sikkert eller ikke, når man ser at utførelsen går bra likevel.

Vær. Ubetinget. Tidspress kan nok være en bidragsyter til det. Absolutt. Men igjen så er det vårt ansvar da, å gjøre det bra da. Men noen ganger så kan vi nok ligge på grensen fra hva vi burde gjort. Og den grensa er lett å flytte når det har gått bra en gang og neste gang og.

Sjøansatt

Det uttrykkes at det kan være vanskelig å sette grensene for hva som er trygg arbeidspraksis.

Det er jo det som er den største utfordringen, egentlig. At du klarer å sette grenser på hvor lenge skal vi holde på, og hvor mye dårlig vær tåler vi. Det er klart, jo mer dårlig vær jo større, eller ustabile forhold, jo mer usikker blir jo, jo mer går det på sikkerheten og da.

Sjøansatt

4.3.3 Språk og begreper

I takt med næringens utvikling, beskrives også en endring i måten man omtaler fisken. Før omtalte man fisken på individnivå. Man hadde anlegg som var mye mindre i størrelse og man kunne ha et personlig forhold til fisken.

Da var det noen fisker som så annerledes ut, de hadde andre farger. De var enten blå eller grønn eller helt blank eller noe sånt. Var du på den merden så så du den fisken hver gang. Så man fikk nesten et personlig forhold [til fisken], men det er den gamle romantiske tilnærmingen til oppdrettsnæringen. Nå er det blitt en industri.

Lederansatt

Det beskrives en overgang til et mer industrielt fiskehold. I takt med dette er det personlige forholdet til fisken på vei ut. Nå omtales individer ofte som biomasse og dødelighet som svinn. Dette er en utvikling noen på sjøsiden ikke setter pris på.

Tenker også at det etiske ansvaret er stort. Derfor liker jeg heller ikke om man uttaler dødelighet som svinn, det er helt feil. For det er jo levende vesen.

Sjøansatt

4.3.4 Diskurser

Det har ikke vært et velfungerende avvikssystem eller system for sikkerhet tidligere. Dette kan ha farget tankegangen rundt sikkerhet for organisasjonen som helhet. Blant annet trekkes det frem en manglende diskurs, altså felles tankegang for selskapet.

Men personsikkerheten, vi er litt overlatt til oss selv når det gjelder det [...] At vi må passe på hverandre og alt det der. Men, men noen overordnet tanke rundt det annet enn bruk hjelm, bruk briller og hørselvern, noen overordnet tanke rundt det utenom dette, har ikke jeg identifisert.

Sjøansatt

Når det kommer til sikkerhet som omtale, trekkes ofte det materielle inn. Det oppfattes som en felles forståelse om at endringene som har bidratt til økt sikkerhet hos ansatte er kommet gjennom å bedre materialiteten.

Jeg synes vi har hatt stort sett godt fokus på sikkerhet. [...] Sånn alt i fra hjelm, vester og - i dag har vi ett sånt walkie talkie system som skal få alarm om du faller i havet.

Ledelse

Mange uttrykker at de er kjent med risikoen de tar gjennom å utøve sitt yrke. De kjenner til risikoen ved å bruke mekanisk utstyr, har en forståelse av at de ofte kan komme i farlige situasjoner. På grunn av den risikoen går mange og har et overvåkent blikk i arbeidshverdagen. Noen påstår at denne risikoen har de akseptert i det de startet i yrket.

4.3.5 Kunnskap

For å jobbe i næringen beskrives det et behov for å ha bred kunnskap. Å vurdere været læres gjennom erfaring, og settes i system når man samhandler med kolleger i skarp ende. Mye kunnskap opparbeides gjennom tilknytningen til organisasjonen. Dette kan være lokal kunnskap om enkeltmerder, enkelte lokaliteter og ”sånn gjøres det her”-kunnskap. Også det å lese fisken, og avgjøre dens behov, kommer gjennom kunnskapen en opparbeider seg i arbeidet.

Sånn helt konkret - det som treffer oss oftest, er når vi må trenge fisk for å enten flytte den eller behandle den. Da er det - hvor lenge kan vi holde fisken trengt. Kan vi holde den 30 minutter, 1 time, 4 timer? Det er nok gjerne en diskusjon ute på lokalitetene. Man kan se når man begynner å trenge fisk, at noen fisk begynner å bikke over, at den ligger med buken i været, da begynner den å dø. Men jeg opplever at våre ansatte er veldig flinke til å vurdere dette.

Ledelse

4.3.6 Kompetanse

Opplæring

Opplæring trekkes frem som en faktor som kan påvirke beslutningstakingen hos de sjøansatte. Som et resultat av mye nyansettelser, har det også kommet et økt behov for opplæring av nyansatte.

Opplæringen som har vært tidligere i selskapet beskrives som mangelfull, og lite satt i system. Den siste tiden har dette begynt å bli tatt tak i, og en opplæringsplan er blitt utarbeidet. Opplæringen av nyansatte skal gjøres via denne opplæringsplanen, og det er de ansatte i skarp ende som i stor grad gjennomgår opplæringsplanen sammen med den nyansatte. Opplæringsplanen i seg selv er beskrevet som et styrkende bidrag for opplæringen i selskapet. Dog er den ikke blitt satt helt i system på grunn av nylige nedskjæring i selskapet. I tillegg beskrives det utfordringer med å følge opplæringsplanen som er gitt. Dette på grunn av den tidvise høye arbeidsmengden. Det beskrives som at opplæringen til syvende og sist blir erfaringsbasert gjennom arbeidet du gjør og det du observerer andre gjør.

I gode perioder, hvor vi har tid til det, så har vi en opplæringsplan som vi skal følge. Men man ser jo at det, det tar for lang tid i mange tilfeller, å gå gjennom en sånn plan, fordi man har ikke på en måte kapasitet til å ta en mann ut av produksjonen for å lære han opp. La oss si at det skal ta en måned å gå gjennom opplæringsplanen vår, men i mange tilfeller kan det ta ett halvt år. Da har du en mann som går et halvt år uten å, på en måte kjent på alt det han burde kunne.

Sjøansatt

Opplæring er i dag en del av stillingsbeskrivelsen i skarp ende. De aller fleste beskriver at de i skarp ende gjør en god innsats med å lære opp nyansatte. De med erfaring deler av sin kunnskap, og er

flinke til å forklare. Det er stort sett tidsaspektet og det å få en lik opplæring jevnt over, som trekkes frem som utfordringer. Samtidig kan en høy turnover påvirke opplæringen, ettersom utskiftningen av ansatte er stor.

Ofte er behovet for arbeidskraft så prekært at det er behov for de nyansatte som ressurs allerede ved ansettelsestidspunkt. Dette kan føre til at mange nyansatte må jobbe sammen.

Man blir stort sett satt rett i arbeid. Det er vel kanskje den enkleste måten å lære på, men på den andre siden så synes jeg kanskje det at vi har, enda blir man ofte satt to nye, ferske sammen, som ikke er helt gunstig. Det har vært litt sånn at vi har vært for mange ferske, det var vært en for stor turnover som vil resultere i det.

Sjøansatt

For å jobbe i næringen beskrives det at du skal kunne mye før man blir ansatt som en ressurs. Dette er også fordi næringen er sykklisk, og man gjennomfører andre arbeidsoppgaver på vintertid enn det man gjør på sommertid. Dersom man eksempelvis ansettes på høsten så får man ikke kompetanse på avlusning før til sommeren, for det er da avlusningene gjennomføres. Dermed går det lang tid før man får erfaring på alle felt.

For folk som blir ansatt her eksempelvis, blir overrasket over hvor mye man faktisk må ha peiling på, som kanskje tror det er enkelt og beint frem. En røkter, eller en akvatekniker, skal være litt biolog, litt mekaniker, litt skipper, skal være kontorist, skal være fysisk sterk, elektriker. Så det er veldig, veldig, veldig mange ting du må kunne noe om for å være hjulpen her ute. For å være en ressurs, så går det kanskje lenger tid enn i andre sammenlignbare yrker i industrien.

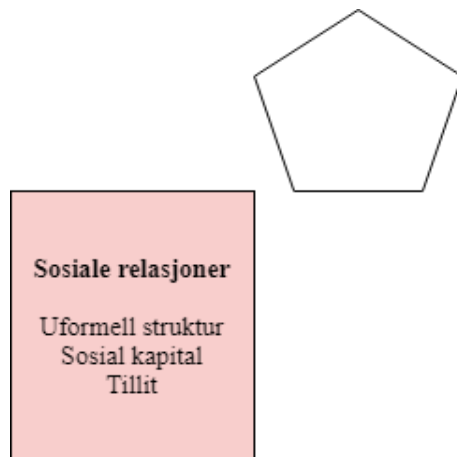
Sjøansatt

Kursing

Det beskrives at det tidligere var et system på kursingen i selskapet, hvor de ansatte fikk nødvendige kurs til riktig tid. Den seneste perioden har dette blitt praktisert noe annerledes. Det beskrives at det kan ta lang tid fra man blir ansatt til man får de nødvendige kursene. Dette gjør at mange arbeider i lengre perioder uten å ha nødvendige kurs. Flere er klar over den generelle risikoen man utsettes for i sitt arbeid i oppdrettsbransjen og har reflektert rundt dette. Dette settes ofte i sammenheng med manglende kurs. Noen beskriver en utrygghet rundt at de selv og kolleger ikke har fått kursene de har krav på til riktig tid. Særlig gjelder dette kurs som vil gi økt sikkerhet, både proaktivt og reaktivt rundt hendelser. Det oppfattes som at årsaken til at denne praksisen er oppstått, er turnoveren og den økonomiske belastningen selskapet har opplevd. Dette for at man skal unngå at det gis dyre kurs til nyansatte hvor arbeidsforholdet avsluttes etter kort tid.

4.4 Sosiale relasjoner

Sosiale relasjoner i organisasjonen er delt inn i underkategoriene uformell struktur, sosial kapital og tillit. Disse underkategoriene kan være med på å påvirke hvordan målkonflikter håndteres i næringen. For eksempel kan et ønske om sosial kapital og tillit føre til at ansatte på sjøsiden jobber på grensen mot sikker drift. Dette ved at ansatte utsetter seg for høy arbeidsbelastning.



Figur 16: Sosiale relasjoner som organisatorisk egenskap fra pentagonmodellen

4.4.1 Uformell struktur

Omtalelsen av uformell struktur kommer delvis gjennom direkte intervjuer og delvis gjennom observasjon.

Det fremgår som de sosiale relasjonene i selskapet er preget av å kunne være uformelle. Det er rom for spøk og uformell humor, som oppleves som spesifikk for selskapet. Samtidig er det observert at det også er rom for formelle og saklige tilnærminger til jobben som skal utføres. Mange ansatte kjenner godt til næringen, gjerne ved at de selv har hatt flere ulike roller i næringen underveis i sin karriere. Den uformelle strukturen gjør at mange opplever at det er få steg innad i organisasjonen for å gi beskjeder og ta kontakt. Det er også lett å kunne diskutere omkring faget de utøver.

4.4.2 Sosial kapital

Det oppleves som svært viktig for mange ansatte å være arbeidssom. Mange har historier om hvordan de har arbeidet i svært lange perioder og tatt på seg for mye ansvar.

Ja det gikk jo utover meg selv. Kroppen og hodet tok mesteparten av (...) jeg skulle prøve å tenke selv, og fikse selv, og løpe selv, nei det (...) det gikk ikke lenge før jeg var ferdig.

Sjøansatt

Enkelte forteller også at de har opplevd situasjoner som har gjort dem oppmerksomme på risikoen i deres yrke. Noen forteller at de har valgt å endre sin arbeidsutførelse etter å ha støtt på slike situasjoner. Blant annet har de firet på eget krav hvor de forsøkte gjøre flest mulig fornøyde, og prioritert egen sikkerhet mer i ettertid.

4.4.3 Tillit

Tillit til kolleger

Det beskrives av mange som gode muligheter for å utvikle et godt forhold til sine kolleger ute på havet. Andre bruker ordet familie som et beskrivende ord, ettersom man arbeider tett på hverandre over lang tid. Tillitsrelasjoner som utvikles gjør at mange opplever det som lett å spørre om hjelp. Også arbeidssituasjonene oppleves som tryggere og lettere dersom man får forholde seg til sine faste, som man har utviklet et tillitsforhold med.

Det er mye lettere å forholde seg til sine faste, for da vet du hva han tenker og han vet hva jeg tenker.

Sjøansatt

Tillitsrelasjonen er også viktig for den opplevde tryggheten på havet. Mange beskriver et godt samarbeid med sine kolleger ute som nødvendig for å føle seg trygg. Noen føler de overlater deler av sin personsikkerhet til arbeidsmakkeren, for det er han eller hun som skal iverksette tiltak dersom noe skjer.

[...] så vi bruker hverandre veldig ofte, når det kommer til sikkerhet. [...] Men med det mener jeg at vi holder et øye med hverandre hele tiden. Hvis en står ved kranen, så passer vi på kollegaene våre.

Sjøansatt

Det påpekes at tilliten innad i arbeidslag kan påvirkes av opplæring og kursing. Eksempelvis kan man føle seg usikker på egen og andres trygghet dersom man ikke har fått trent og lært håndtering

av mulige nødssituasjoner. Det oppfattes også at ulik forståelse og håndtering av risiko kan påvirke tilliten mellom ansatte. Dette ved at ansatte ikke stoler på hverandres beslutninger vedrørende sikkerhet, og ikke har tillit til å overlate sin egen sikkerhet til andre.

Tillit til selskap

Det beskrives av enkelte som ubehagelig å melde fra om mulige avvik, melde fra dersom en er usikker på arbeidsutførelse, og å komme med forslag til forbedringer. Årsakene til dette beskrives som flere.

Blant annet trekkes det frem en lav tillit til avvikssystemet. Det fortelles at man kommer i en sårbar situasjon dersom man fremstiller seg som usikker, og det kan være lett for andre å kritisere en slik fremstilling. Det oppfattes dermed ofte som en bedre løsning å ikke melde ifra, for å unngå å bli et samtaleemne. Det beskrives at tidligere innmeldte avvik har blitt benyttet som underholdning, hvor avviket har mistet sin mening som en konstruktiv måling på sikkerhet.

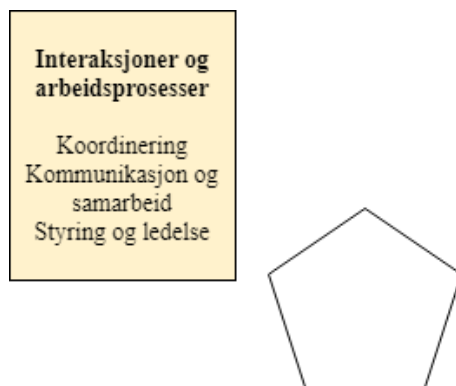
(..) det er innført dette med avviksmeldinger. Og avviksmeldinger er en fin ting på en måte, for at når et avvik skjer, så ser alle de ansatte at det avviket har skjedd, og at det ikke er sånn det skal gjøres. Men samtidig blir det en slags... Folk føler på det. De leser det, og har det som underholdning, og snakker om det i lang tid etterpå. At han gjorde sånn, og han gjorde sånn. Og resultatet av det, er at det blir en sånn gapestokksfunksjon over det.(..) Sånn at terskelen, redselen for å gjøre feil heves.

Sjøansatt

Andre opplever det å melde fra avvik som en kilde til å potensielt rasere planleggingen som er gjort. Avvik blir slik sett på som en potensiell arbeidsbelastning, som kan føre til at man blir forsinket med de ”egentlige” oppgavene.

4.5 Interaksjoner og arbeidsprosesser

Det følgende underkapittelet tar for seg koordinering, kommunikasjon, samarbeid, styring og ledelse. Det er under interaksjoner og arbeidsprosesser firma utvikler forståelse for samarbeid og praktisk forståelse for risiko. Interaksjoner og arbeidsprosesser som er preget av god kommunikasjon gjennom et godt samarbeid og god ledelse, kan styrke en sjøansatt sin rolle i målkonfliktmodellen. Dette fordi man får en god balanse mellom innsats og arbeidsbelastning.



Figur 17: Interaksjoner og arbeidsprosesser som organisatorisk egenskap fra pentagonmodellen

4.5.1 Koordinering

Selskapets koordinering påvirker interaksjoner og arbeidsprosesser. I større operasjoner, hvor flere aktører er involvert, ser man konsekvensen av dette. Eksempelvis påvirkes koordineringen i situasjoner hvor man er avhengig av ekstern brønnbåt, og hvor denne setter rammer for arbeidstid. Det kommenteres at dette er fordi man må følge brønnbåtens rutiner. Eksempelvis, hvis brønnbåten er disponibel klokken ett på natten, så er det nødvendig at selskapets ansatte stiller opp. Det oppleves at dette er et resultat av at flere aktører er avhengig av samme tjeneste, og at eventuelle forsinkelser er vanskelig å forhindre.

Generelt planlegges oppgaver i forkant av utførelsen. Ofte kan det være utfordrende å koordinere operasjoner, ettersom mange av faktorene som inngår i planen er dynamiske.

[...] planlegging og, det er utfordrende når det er mye folk og levende dyr vi holder på med, så forandrer ting seg raskt.

Ledelse

Enkelte arbeidsoppgaver, og koordineringen av dem, kan medføre langvarig drift. Dette kan gå ut over muligheten til å prioritere personlige behov.

Ja, også er det det at du noen ganger ikke har noe valg. Ikke sant, hvis jeg hadde en kontorjobb kunne jeg tatt lunsj selv om jeg var midt i et eller annet. Men hvis vi holder på med en operasjon her, for eksempel hvis vi lodder posene her, nøtene, de er jo loddet opp i bunn, lodd på 3 tonn. Sett at du har masse stor fisk som er trengt opp i merden, du har loddet oppe, du har posen oppe, og det skjer et eller annet, kjøre fast eller bla bla bla. Så kan du ikke gå og ta lunsj eller bare dra og bytte skift. For du er nødt til å løse det her. Du må bli ferdig med det du holder på med for å unngå å for eksempel å ta livet av fisken eller unngå rømming og så videre.

Sjøansatt

4.5.2 Kommunikasjon og samarbeid

Det beskrives av flere at kommunikasjonsflyten har økt den siste tiden, og flere ser en utvikling. Likevel gis det eksempel på situasjoner hvor kommunikasjonen ikke oppleves som ideell. Særlig aktuelt er dette i større arbeidsoperasjoner, hvor flere aktører skal samhandle, og hvor tiden ikke strekker til. En konsekvens av dette er at informasjon ikke blir overført mellom arbeidsskift.

Den der avlusningen går jo i ett. Og den fortsetter å gå sånn at du bytter folk (..) og det som er, det er jo at når det ene skiftet går av så må det andre komme seg fort på. Så da er det ikke alltid, at hvis dem har jobbet litt lenge, så er det ikke alltid det er tid til at dem kan stoppe og prate, at de bare må bytte plass og bare dra rett ut [...]

Sjøansatt

Det påpekes at flere arenaer og strukturer for kommunikasjon hadde vært positivt, blant annet for sikkerheten.

Vi alle ansatte er vel enige om at det er noe som skulle vært gjort mer. At man hadde litt samarbeid hvor man pratet sammen og delte erfaringer og spilte hverandre gode på en måte.

Sjøansatt

Det trekkes frem at kommunikasjonen innad i arbeidslag er god. Samtidig uttrykkes det et ønske om en generell anerkjennelse fra selskapet. Dette innebærer tilbakemeldinger på arbeidet sitt og en hyppigere kommunikasjon. Noen savner en sterkere kultur for ros eller anerkjennelse når de føler de har gitt mye av seg selv i arbeidsoperasjoner.

[...] vi skal gjøre jobben vår. Men, vi får mye krav og ting dyttet opp under oss hele tiden, og ros der er egentlig ikke - tilstedeværende. Det kan føles innimellom, når man vet at man har gjort et bra stykke arbeid så kan man tenke det at - man kan bli grinete egentlig - umotivert.

Sjøansatt

Kommunikasjon rundt sikkerhet gjøres mer eksplisitt når man arbeider sammen med mennesker man ikke er så godt kjent med. Innad i samme arbeidslag er kommunikasjonen mer implisitt.

I en presset situasjon så er det å holde roen da. Og få ting gjort fortest mulig. Vi tenker sikkerhet mens vi gjør det, bare- men vi prater ikke så mye om det. Men er det nye folk som holder på, så har vi møter og forteller hvordan det skal gjøres.

Sjøansatt

Mange beskriver at de er avhengige av et samarbeid for å arbeide sikkert. Man er avhengige av å se etter hverandre, og enkelte beskriver at samarbeidet går lettere med de man kjenner.

Det er klart samarbeidet går mye enklere når vi kjenner folk og (..) kanskje vi vet jo hvilke styrker og svakheter dem har i en operasjon. Så det er jo veldig greit å kjenne til, hvis man skal være med på en operasjon sånn om avlusning eller noe.

Sjøansatt

Gjennom samarbeidet foregår mye av den organisatoriske læringen. Det er også gjennom samhandlingen man får forståelse om risiko man utsettes for i yrket.

Vi er veldig flinke til å passe på hverandre, altså. De med erfaring ser situasjoner hvor ting kan skje, og gir beskjed til den personen det gjelder om at: "Du kan ikke stå der for hvis, om, at, dersom kranen går ned, så får du den i hodet.". Det er sånn at (..) tauet som du driver og nokker på, nokker og drar opp tau, kommer det i for mange vinkler kan det smelle av og treffe deg hvor som helst på kroppen. Sånn småting, vi går hele tiden og justerer hverandre, og det er veldig viktig å passe på nye folk.

Sjøansatt

Det beskrives også at samarbeid er nødvendig når selskapet skal utarbeide prosedyrer. Dette gjennom et samarbeid mellom ledelse og skarp ende. Det kommenteres at sikkerheten til ansatte er bakt inn i prosedyrene og at de får førstehånds kunnskap fra sjønsiden.

[...] hvis vi prøver å følge prosedyren som vi i utgangspunktet har laget, og vi vet jo at når vi følger den, så er vi ganske sikker; og da er alle tingene ivaretatt, tatt hensyn til. Både HMS, fiskevelferd og alt sånn der ting.

Sjøansatt

4.5.3 Styling og ledelse

Selskapet oppfattes å være toppstyrt med hensyn på økonomi. Dette medfører at avgjørelser blir tatt, og viderefremmet mot den skarpe enden. Ofte kan avgjørelsene som tas, ikke nødvendigvis være tatt på bakgrunn av en større enighet i selskapet. Stylingen den siste tiden bærer preg av å

bli mer detaljstyrt rundt ressursbruk på lokaliteter. Dette som et resultat av en strammere økonomi. Dette kan være årsaken til det som kan oppfattes som en ”generell spenning” mellom skarp og butt ende i selskapet.

Noen opplever også at toppstyringen kan gå ut over organisatorisk læring. Det kan tolkes som at det ikke er like mye rom for at skarp ende skal komme med forslag til annen arbeidspraksis.

At de hører på de ansatte, når de ansatte har en løsning på et problem. Så må man kunne lytte på den og prøve den ut. Og ikke være så bastant og si «Nei dette har jeg gjort i 20 år, så dette kan jeg».

Sjøansatt

Det oppfattes å ha oppstått subkulturer i den skarpe enden. Innad i disse har det etablert seg en praksis for ”hvordan ting gjøres her”. Av intervjuene virker dette kjent for ledelse. Det tolkes også av intervjuer at dagens styring ikke er tilstrekkelig for å motstå dannelse av subkulturer. Å få gjennomslag for endring beskrives som utfordrende, der ledelsen kan møte motstand.

Også er det noen sånne subkulturer, eller egne måter å gjøre det på på lokalitetene. Så alle er ikke like endringsvillig og det er bare sånn det er. Å få inn disse rutine, det krever litt arbeid, så går det av seg selv etter en stund.

Ledelse

Selskapet opplever, som andre selskaper i næringen, ofte reviderte krav satt fra myndigheter. Det kan oppfattes som at enkelte av disse kravene faller direkte på skarp ende, uten at de nødvendigvis tilpasses så godt av administrasjonen i selskapet. Eksempelvis omtales bruk av desinfeksjon som kom inn som et krav til driften for å unngå sykdomsspredning blant fisken. Dette pålegget kan være utfordrende, med hensyn på sikkerheten og det fysiske arbeidsmiljøet for personell.

Og det er en ting som, dette med desinfeksjon, det er en relativt ny, i og med at man bruker så mye mer av det enn man gjorde før, og trailervask og de her tingene, jeg tviler på at det var veldig vanlig tidligere. Sånn at den ledelsen som sitter i oppdrettsbedriftene generelt, de har ikke opplevd det. De sier «Vi har fått krav om at dere må bruke desinfeksjon og dere må bruke det». Men de har ikke selv stått ute på båten og vinden tar tak i håven og man får desinfeksjon i alle veier. Så de har ikke tenkt gjennom hva dette pålegget medfører.

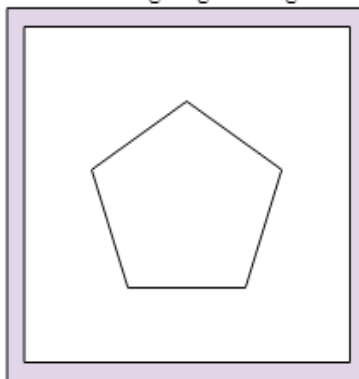
Sjøansatt

Det fortelles at noen oppgaver vurderes som utrygge å gjennomføre. Dette fordi værforhold eller andre ytre faktorer ikke legger til rette for det. Det beskrives at dersom ansatte velger å ikke gjennomføre bestemte arbeidsoppgaver, med hensyn på sikkerheten, kan de oppleve dårlig samvittighet. Noen har opplevd at det har blitt stilt spørsmålstejn fra selskapet omkring deres avgjørelser.

4.6 Styringsrammer

De eksterne styringsrammene, som vist i figur 9 og 18, utgjør handlingsrommet til et oppdretts-selskap. Det finnes flere ulike interessenter som kan påvirke dette rommet for utførelse. Ut fra intervjuene ble myndigheter gjennom myndighetskrav, sertifiseringsselskap og lokalt omdømme, gjennom selskapets rykte, trukket frem som de viktigste interessentene.

Eksterne styringsrammer; Myndighetskrav, sertifiseringer og offentlighet



Figur 18: Organisasjonens styringsrammer

Myndighetskrav

Myndighetskrav beskrives av mange i selskapet som positivt. Krav hjelper til med å øke fiskevelferden, og mange poengterer at de ser sammenheng mellom kravene og det å ivareta natur og miljø rundt lokalitetene. Det oppleves som "umulig" å ikke overholde myndighetskravene omkring fisk, fordi det er så tett oppfølging på dette feltet. I tillegg beskriver bedriften at det er mange som ser dem i kortene.

Ellers er vi veldig flink til å holde oss på riktig antall fisk, rett antall kilo i merden og alt det der, men dette blir vi jo overvåket på hver dag, vi kan ikke bryte noen regler. Dette rapporteres hver dag, så hvis vi én dag har 500 kilo mer fisk i en merd enn det vi har lov å ha, så er det røde streker og bot med en gang.

Ledelse

Krav og oppfølging fra myndigheter er en stor del av arbeidet som gjøres i caseselskapet. Noen beskriver utfordringer med å forholde seg til myndighetskrav, da de ulike regionskontorene kan tolke de juridiske kravene forskjellig. Samtidig kan det oppleves som at myndigheter fokuserer på andre, og mindre relevante problemstillinger, enn det caseselskapet gjør.

De kan ha fokus på helt andre ting enn det vi har fokus på. Så vi kan sitte og slite med sykdom eller lus, også kommer de og spør om helt andre ting, slik som arbeidstid eller i forhold til utsettelsestidspunkt av smolt og slikt, som ikke er utfordringen vår da, tenker jeg. Det kan være, skal ikke si forstyrrende men, man tenker jo at myndighetene skal ha en type veilederrolle, en støtte for utvikling av næringsliv. Og da bør man gå mer hånd i hånd.

Ledelse

Også i skarp ende beskrives hvordan endringen til krav, gjennom økt behov for dokumentasjon, krever mer arbeid av de ansatte på sjøsiden.

Du kan si, vi har såpass mange sjekklister at det ble spøkt med at vi burde ha en kvitteringsliste for kvitteringslisten, og nå har vi jammen meg fått det. He he. Så nå har vi fått kvitteringsliste på kvitteringslistene.

Sjøansatt

Refleksjoner rundt regelverk og sikkerhet for ansatte gjøres av flere intervjuobjekter. Noen etterlyser at det skulle vært mer myndighetskrav med hensyn på personell. Blant annet trekkes det frem at kursing og sertifikater skulle vært på plass før man begynte å arbeide på havet. Kursmetodikken som praktiseres i fiskerinæringen beskrives som en mulig løsning, hvor man ikke får begynne i arbeidet før man har gjennomført enkelte kurs. Tanken er at lignende krav kunne vært en idé i akvakulturnæringen. Også andre rammer satt av myndigheter diskuteres. Eksempelvis kan man i akvakulturnæringen kan kjøre båter under 15 meters lengde uten sertifikat frem til år 2024. Noen oppfatter dette som en utrygg bestemmelse.

Nå kommer det sertifikatkrav til disse båtene fra 2024, tror jeg det er. Og det er ikke ett sekund for tidlig. Jeg vil gå så langt og påstå at det er flaks at det ikke er flere ulykker enn det. Det er høy turnover, folk slutter, og man er avhengig av å ha ferske folk i full drift ganske med en gang. I en situasjon med ferske ansatte så er man ikke i stand, på en lokalitet i full drift, så ha nok tid og ressurser til å lære opp vedkommende godt nok. Strengt tatt burde man ha en liten skole før man fikk lov til å dra på sjøen på grunn av risiko.

Sjøansatt

Når det kommer til krav og kontroll fra myndigheter, signaliseres det at fokuset i næringen har vært mest på fisk og fiskens velferd, og ikke så mye på personlig sikkerhet og risiko. Dette kan også ha gått ut over prioriteringen av arbeidet som gjøres for å følge opp de ulike tilsynene.

Det er nok mest på fiskevelferd, men personlig sikkerhet og risiko begynner å komme. Men at de er 50-50 vil jeg ikke si at de er, men det begynner å nærme seg. Det blir litt sånn som offshorenæringen da den startet på 50-60-tallet at det var "olje, olje, olje", og vi har litt "fisk, fisk, fisk". Så ting skjer, og det stilles strengere krav til sikkerhetskurs og, det blir viktigere og viktigere, og da er det viktig å klare å henge med.

Sertifiseringer

Sertifiseringer har kommet inn i selskapet i nyere tid, noe som har medført flere endringer i selskapet. Det som trekkes frem fra informanter er et styrket omdømme. Sertifiseringene kan fremstå som et bilde på kvaliteten til produktet, og at selskapene tar sin del av samfunnsansvaret. Slik har sertifiseringene vært en nøkkel for å vise for samfunnet at arbeidet som gjennomføres er godt. Sertifiseringene beskrives å ha økt kravene med hensyn på håndtering av fisk, men også for personell i skarp ende. Selskapet opplever generelt en forbedring av å få sertifisert seg, men samtidig gir det flere krav å forholde seg til.

Offentlighet

En ytre påvirkning flere i selskapet reflekterer rundt, er skepsisen næringen kan møte i samfunnet. Mange beskriver hvordan utfordringer med fiskevelferd, rømming og miljøpåvirkning kan skade næringens rykte. Det oppfattes som svært viktig å opprettholde et godt omdømme i næringen for de ansatte. Mange beskriver hvordan de selv yter ekstra for å forsøke styrke omdømmet som næringen har.

For da er man villig til å ofre litt av deg selv for at næringen skal ha et godt omdømme, at du gjør det du kan for at fisken skal ha det bra.

Ledelse

Det oppfattes som at samfunnet, og omdømmet, er en sterk kraft når det kommer til å sette rammer det kommer til næringen. Samarbeid med myndigheter, gjennom kontroller, kan fungere som en form for "friskmelding" av selskapet. Dette oppleves å være et nødvendig virkemiddel for at selskapet skal holde på sitt rykte.

Om vi ikke har noen kontroller, så er det bare vårt ord, og da, den kampen taper vi mot tror jeg opinionen da, tenker jeg. Så vi driver med omdømmebygging hele tiden.

Ledelse

Samtidig kan kontrollene gi et positivt stempel som igjen bidrar til vekst i selskapet. Jo bedre næringen presterer, jo bedre blir tilgangen til andre markeder. Samtidig kan de få utvidet sine konsesjoner. Dette kan igjen føre til vekst i selskapet og økt inntjening.

5 Diskusjon

Kapittelet for diskusjon er strukturert etter de tre problemstillingene. Disse er henholdsvis:

1. *Hvilke organisatoriske faktorer kan påvirke håndtering av målkonflikter i opprettsfirma?*
2. *Hvordan interagerer de organisatoriske faktorene og hva har interaksjonene å si for beslutningstakingen?*
3. *Hvilken rolle har tilsynsmyndighetene når kommer til å håndtere målkonflikter?*

Funn fra resultater vil drøftes ved bruk av målkonfliktmodellen. Denne peker på at alle organisasjoner opererer i rommet mellom økonomi, arbeidstakers arbeidsbelastning og sikkerhet (Rasmussen 1997). Målkonfliktmodellen er presentert i figur 3.

5.1 Organisatoriske faktorer som kan påvirke håndtering av målkonflikter i et oppdrettsfirma

I resultatene ble det avdekket flere organisatoriske faktorer som kan påvirke håndteringen av målkonflikter, med hensyn på personsikkerhet. I dette underkapittelet ser vi avgrenset på de organisatoriske faktorene uten å diskutere hvordan de interagerer. De følgende funnene presentert i figur 19, anses som de viktigste organisatoriske faktorene. Dette fordi de oppfattes som rotårsaker til håndtering av personellsikkerhet.

Organisatoriske egenskaper med de mest fremtredende organisatoriske faktorene				
Formell struktur	Materialitet	Kultur	Sosiale relasjoner	Interaksjoner og arb.prosesser
Bemanning Arbeidsbetingelser Insentivstruktur Internt styringssystem	Økonomi Teknologisk utstyr	Kompetanse Holdning Væremåte Kultur for tilbakemelding Forståelse av sikkerhet	Tillit til avvikshåndtering Subkultur	Kommunikasjon Styringsfilosofi

Figur 19: De mest fremtredende organisatoriske faktorene som påvirker håndtering av målkonflikter

5.1.1 Formell struktur

Gjennom formell struktur ble det avdekket at **bemanning** kan påvirke beslutningstakingen. Dette fordi det ikke oppleves at caseselskapet er bemannet etter de økte kravene de opplever. Dette kan igjen medføre hvilke avgjørelser som tas i den skarpe enden. Bemanning trekkes også frem som en aktuell faktor for sikkerheten i andre undersøkelser av bransjen. Thorvaldsen et al. (2018) avdekket at ansatte i oppdrettsnæringen selv mente at bemanning var en av de viktigste faktorene som kunne gjøre arbeidet sikrere.

Selskapets størrelse og organisering gjør at grensesnittene er få innad i organisasjonen. Det oppleves at mange vet hvem de skal kontakte for å få avklaringer, og hvordan organiseringen foregår. Likevel oppfatter vi utfordringer med det organisatoriske **styringssystemet** i selskapet. Dette fordi dagens system i stor grad legger opp til at beslutninger vedrørende sikkerhet tas i skarp ende. Dette medfører at de overlates til seg selv vedrørende beslutningstakingen. Lignende funn vedrørende beslutningstaking beskrives også av Størkersen (2012). Vi mener det kan være utfordringer med en slik organisering. Dette fordi det kan medføre at beslutninger tas på individuelt grunnlag og ikke basert på en felles forståelse av sikkerheten. Dette kan også medføre at sikkerhetsnivået vil avhenge av hvem som gjennomfører oppgaven. Sett opp mot teori om beslutningstaking fra Kongsvik et al. (2018a), kan dette bety at den beslutningen man tar avhenger av hvilken erfaring og ambisjon

vedkommene i skarp ende har. Gjennom intervjuer ble det også avdekket at internkontrollen ikke var tilstrekkelig implementert. Årsaken til dette er at det oppfattes som at systemet ikke brukes aktivt. Dette er en faktor som kan påvirke beslutningstakingen, fordi organisasjonen, og dermed de ansatte, ikke får en tilstrekkelig oversikt over sine risikofaktorer.

Arbeidsbetingelser, slik som arbeidstid, har i tidligere undersøkelser vist seg å være en kritisk faktor når det kommer til sikkerhet i oppdrettsnæringen (Thorvaldsen et al. 2018). Funn fra intervju viste til at arbeidsbetingelser kan påvirke håndteringen av målkonflikter vedrørende personsikkerhet. Aspekter som ble trukket frem var usikker arbeidstid og et oppfattet behov for å stille opp. Dette kan igjen påvirke restitusjon og motivasjon ved at ansatte må yte over lengre tid. Det er påvist i tidligere undersøkelser, at lange arbeidsøkter, uten nødvendig pause, på bevegelige arbeidsflater slik som merdkanter og båter, kan påvirke hvilken yteevne man har, både kognitivt og fysisk (Hansen et al. 2010).

Vi har ikke oppfattet at selskapet bruker **insentivstrukturer** som en del av sin formelle struktur, for å regulere at det arbeides etter selskapets retningslinjer. Blant annet oppfattes det ikke som det foreligger bestemte insentiver for å arbeide trygt. Det fordi det ikke oppfattes som at usikkert arbeid korrigeres eller at sikkert arbeid belønnes.

5.1.2 Materialitet

Ressurstilgang blir påpekt som en viktig faktor for å gjøre oppdrettsbransjen tryggere (Thorvaldsen et al. 2018). Gjennom intervjuer ble det etablert et inntrykk om høyt fokus på **utstyr og teknologi** i organisasjonen. Når det gjelder anskaffelse av utstyr oppfattes det som noe lettere å få utstyr nødvendig til produksjon enn å få utstyr som kan bidra til bedre arbeidsbetingelser. Dette kan signalisere hva som prioriteres på arbeidsplassen, og påvirke hva som anses som risikofyllt. Det ble indikert at tilgang på nødvendig utstyr kan holde de ansatte innenfor sikker drift, ved at de beskyttes mot farekilder de tidligere ble eksponert for gjennom manuelt arbeid. Det kom også frem at utstyr kan bidra til økt risiko i håndtering av målkonflikter. Dette ved at nytt utstyr ofte er kraftforsterkende. Utstyr alene ikke oppleves som en direkte faktor til håndtering av målkonflikter.

5.1.3 Kultur

Gjennom intervjuer reflekterte mange ansatte omkring hvor viktig og sentralt det er å levere et godt produkt. Dette på grunn av egne og selskapets verdier og **holdninger** til fisk, i tillegg til at ansatte ser større ringvirkninger for utvikling av lokalsamfunn. Dette kan ses i sammenheng med tidligere forskning, hvor fisken beskrives som den essensielle premissgiveren i næringen (Fenstad et al. 2009). Dette fordi fisken er et biologisk produkt som setter rammer for beslutningstakingen (Størkersen 2012). Lignende tendenser ble oppfattet fra selskapet, der informanter også beskrev at dette kan gå utover beslutninger. I følge Rosness (2009) er beslutningsprosesser påvirket av

tidligere erfaringer. Informantene hevdet at vurderinger vedrørende hva som anses som trygg arbeidsutførelse kan endre seg dersom usikre situasjoner går bra. Dette kan medføre at man også neste gang tar den samme risikoen. På sikt kan dette medføre en kultur for det som Vaughan (1996) omtaler som "normalisering av avvik". Dette innebærer at variasjoner av arbeidsutførelse aksepteres. På sikt kan dette endre hva som anses som grunnleggende sikkert. Sett i sammenheng med målkonfliktmodellen i figur 3, kan dette føre til at ansatte krysser grensen for hva som oppleves som sikker arbeidsutførelse. Dersom dette skjer gjentatte ganger kan dette føre til at denne grensen forskyves, og en ulykke kan oppstå.

Når det kommer til **væremåte** i selskapet, ble det oppfattet fra intervjuer som et ideal å være arbeidssom og kunnskapsrik. Undersøkelser gjort av Fenstad et al. (2009) viste også til at ansatte i oppdrettsnæringen har høy yrkesstolthet og konstant er på jakt etter bedre metoder å løse arbeidet på. Fra intervjuene kan det virke som enkelte kan strekke seg langt for å oppnå dette idealet. Væremåten kan etablere personlig status, siden de som når dette idealet omtales svært positivt av kolleger. Det ble beskrevet at dagens styring kan føre at ansatte kjenner seg utilstrekkelig dersom de daglige arbeidsoppgavene ikke kan bli gjennomført. Dette kan føre til at ansatte yter over evne, noe som kan utgjøre en risiko for personell med hensyn på målkonflikt.

Det ble av intervjuer avdekket at selskapet har en sterk kultur for å gi ros eller **tilbakemeldinger**. Behovet for å få anerkjennelse står sterkt og er en viktig del av det å nå et felles mål (Spurkeland 2020). Informantene uttrykte at manglende anerkjennelse kan påvirke motivasjon og tilhørighet. Videre kan dette igjen påvirke hvordan man prioriterer valg omkring målkonflikter.

Det ble ikke oppfattet som en felles forståelse av hva som blir ansett som **sikker arbeidsutførelse**, men at dette er en vurdering som gjøres personlig. Denne vurderingen avhenger av hvilke personlige grenser man har satt for seg selv, og eventuelle ytre påvirkninger. I næringen har det generelt vært en fokus på at man skal bruke sunt folkevett i sine vurderinger og arbeidsutførelse (Fenstad et al. 2009). Fra intervjuer kom det også frem at sunt folkevett har blitt trukket frem som et fokus rundt det å arbeide sikkert. Mangel på en felles forståelse av hva som er sikkert, kan påvirke håndteringen av målkonflikter. Dette fordi beslutningstakingen ikke baserer seg på de objektive risikofaktorene som er felles for arbeidet.

Fra intervjuer oppfattes det til tider behov for å utføre arbeidet på en annen måte enn tiltenkt. Motivasjonen for dette har vært å unngå for høy arbeidsbelastning, unngå overtid, berge utsatte verdier og alternativ utførelse av arbeid som ikke er praktisk mulig å gjennomføre slik beskrevet. Dette kan føre til at arbeidspraksis forflyttes mot grense for sikker drift i målkonfliktmodellen. Størkensen (2012) beskriver at dersom ansatte står i en situasjon der det er fare for rømming av fisk, så vil ansatte ta snarveier for å forhindre det. Dette uten å vurdere risikoen snarveien kan medføre. I intervju beskrives også hvordan akutte situasjoner medfører behov for handling. Eksempler på nesten-ulykker med rømming i næringen, viser til at snarveier og snarrådighet hos ansatte har vært

avgjørende for å unngå dette (Thorvaldsen et al. 2013). Dette kan også forklare årsaken til at dette gjøres.

Det ble oppfattet fra intervjuer som en diskurs at man i oppdretteryrket arbeider under risikofylte forhold. Noen trakk frem at dette er en risiko man ofte godtar i det man starter i yrket. Det kan tenkes at dette kan påvirke hvor ansatte velger å plassere seg i målkonfliktmodellen.

Kompetanse ble pekt på som en svært viktig del av det å være ansatt på sjøsiden. Det ble oppfattet fra intervjuer som at opplæring og kursing ikke holder tritt med det kompetansenivået som er nødvendig med hensyn på sikkerhet. Tidligere undersøkelser på havbruk viste til at 70 % av de spurte var enige i at bedre opplæring ville redusert antall personskader (Kongsvik et al. 2018). Mangelfull opplæring og kursing kan gjøre at man, med hensyn på målkonflikter, opplever utfordringer med å arbeide sikkert.

5.1.4 Sosiale relasjoner

Selskapets sosiale relasjoner kan påvirke arbeidsutførelsen. Dette fordi det kan utvikle seg **subkulturer**. Subkulturene kan definere den lokale, aksepterte arbeidpraksisen. Vi oppfatter at hvert enkelt anlegg har en høy grad av autonomi, og at dette kan medføre at det skapes en egen kultur innad i hvert arbeidslag. Ulik arbeidspraksis mellom lag kan føre til at sikkerhet praktiseres individuelt, og at dette forsterkes når det ikke er en felles sikkerhetstanke. Det er gjennom samhandling i de sosiale relasjonene at en slik utvikling kan oppstå. Et lignende funn ble avdekket av Dahl & Sandanger Goksøyr (2018). De avdekket at det kan oppstå ulik sikkerhetspraksis på ulike oppdrettslokaliteter innad i samme oppdrettsselskap, som et resultat av subkulturer.

Funn fra intervju viste at det er varierende tillit til styringssystemer. Vi tolker det som at **tillit til avvikssystemet** er svekket på grunn av ugunstige erfaringer med avvikshåndtering. Dette har ført til en frykt for å bli klandret dersom uønskede hendelser oppstår. Et inntrykk er at dette igjen har ført til mindre rapportering i selskapet. I følge Ehnes & Niu (2012) er underrapportering generelt et problem i sikkerhetsstyringssystemer. Lignende trend kan man finne i maritim næring. I en undersøkelse utført av Kongsvik et al. (2018), fortalte 67% av ansatte i havbruksnæringen at det har oppstått hendelser som burde ha vært rapportert, men som ikke har blitt det. Champoux & Brun (2003) påstår at ansatte oftere unnlater å rapportere når de er ansatt i mindre firma, og at dette kan medføre et ekstra hinder i det å evaluere risiko. Dette kan påvirke håndtering av målkonflikter, ved at organisasjonen går glipp av organisatorisk læring og ved at ansatte ikke får en forståelse for hvilken risiko arbeidsoppgaver kan medføre.

5.1.5 Interaksjoner og arbeidsprosesser

Gjennom intervjuer ble det avdekket utfordringer omkring **kommunikasjon** i selskapet. Dette er særlig aktuelt i større operasjoner, mellom arbeidsskift og innad i organisasjonshierarkiet. Flin et al. (2013) avdekket at kommunikasjon er en barriere når det kommer til skiftarbeid. Dette er i tråd med uttalelser fra informantene, hvor det kom frem at det kan bli stilt forventninger om at alle skal vite sine arbeidsoppgaver. Utsagn som ”*Alle vet hva de skal gjøre*” blir brukt for å understreke dette. Basert på dette hevder vi at misforståelser og farlige situasjoner kan skapes. Reason (1997) omtaler hvordan kommunikasjonsproblemer kan bidra til organisatoriske ulykker. Dette fordi kommunikasjonsproblemer kan være den bakenforliggende årsaken til menneskelig svikt (Flin et al. 2013). Informantene uttalte selv at de ønsker flere arenaer for å kunne diskutere sikkerhet, og vår oppfatning er at dette ville styrket ansattes beslutningstaking. Kommunikasjonssvikt kan påvirke avgjørelser ettersom beslutningsgrunnlaget blir svakere. Dette kan utgjøre en konkret målkonflikt med hensyn på personsikkerheten.

Funn fra resultater antyder at selskapets **styringsfilosofi** har en sentral rolle når det kommer til beslutningstaking. Selskapets styringsfilosofi er basert på resultater fra styring og ledelse. Det oppfattes at selskapets styringsfilosofi kan påvirke håndtering av målkonflikter ved at avgjørelser blir tatt langt ifra farekilden. I tillegg må ledelsen møte krav fra myndigheter. Det ble oppfattet at noen av disse kravene kan falle direkte på skarp ende, uten at de er godt tilpasset arbeidet.

5.1.6 Styringsrammer

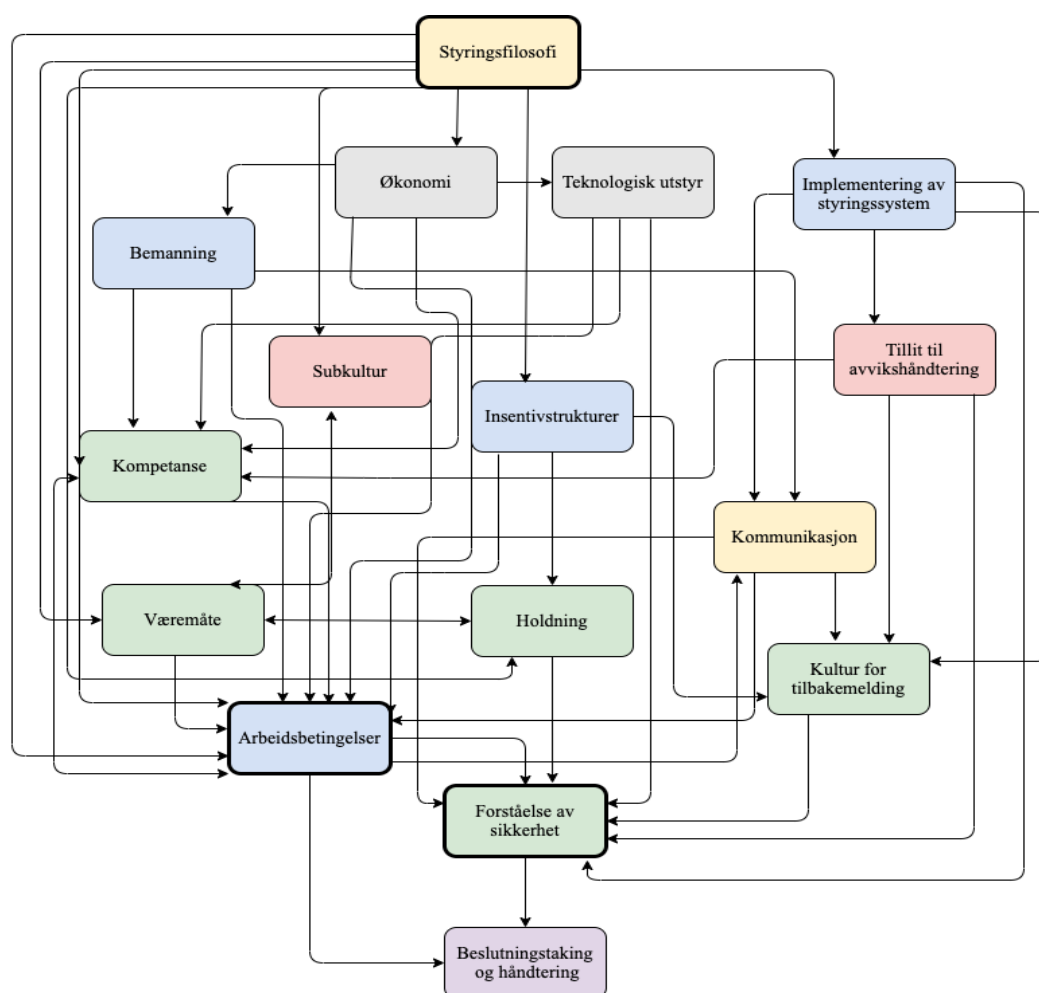
Det ble oppfattet at næringen må forholde seg til flere ytre krav. Gjennom intervju ble de kravene som fikk størst påvirkning fremhevet som krav fra myndigheter, sertifiseringer og offentlighet. Myndigheter setter krav til bedriften gjennom sine regler, hvor tilsynene følger opp gjennom dokumentasjon og tilsynsføring. Sertifiseringer utgjør frivillige strukturer, men som kan være nøkkelen til markeder og omdømmebygging. Til sist har man offentligheten. Mange av informantene trakk frem hvordan næringens omdømme påvirkes av negativ omtale. Det var særlig negative aspekter omkring fisk og miljø som kunne skade omdømmet. Også i andre undersøkelser av næringens omtale er særlig miljøpåvirkning trukket frem som mindre godtatt av allmennheten (Olsen & Osmundsen 2017). Summert utgjør styringsrammene et rom for praksis som selskapet må holde seg innenfor.

5.2 Hvordan interagerer de organisatoriske faktorene og hva har interaksjonene å si for beslutningstakingen?

Det følgende delkapittelet skal svare på den andre problemstillingen:

Hvordan interagerer de organisatoriske faktorene og hva har interaksjonene å si for beslutningstakingen?

Basert på diskusjon fra kapittel 5.1, skal dette kapittelet ta for seg hvordan de organisatoriske faktorene i selskapet interagerer. I kapittel 5.1 beskrives enkelte organisatoriske faktorer som fremtredende enn andre når det kommer til håndtering av målkonflikter. For å kunne vise et mer detaljert bilde av organisasjonen, er de mest fremtredende faktorene fra de organisatoriske egenskapene fra figur 9 brukt videre. Disse fremtredende faktorene, med tilhørende interaksjoner, er illustrert i et flytskjema i figur 20. Modellen er en forenkling av virkeligheten, og hensikten er å skape en illustrasjon over kompleksiteten som finnes innad i en organisasjon.



Figur 20: Flytskjema som viser hvordan selskapets faktorer interagerer. Fargene i figuren representerer faktorens tilhørighet i pentagonmodellen, figur 9. Egenprodusert.

I figur 20 kan en se at faktorene *arbeidsbetingelser* og *forståelse av sikkerhet* blir påvirket av flest faktorer i organisasjonen. I tillegg kan en se at faktoren for *styringsfilosofi* påvirker flest faktorer i organisasjonen. Dermed vil det følgende underkapittelet ta for seg disse tre faktorene som anses som nøkkelfaktorer i håndteringen av sikkerhet. De resterende faktorenes interaksjon diskuteres som en del av dette.

5.2.1 Arbeidsbetingelser

Ansattes arbeidsbetingelser utgjør en nøkkelfaktor når det kommer til påvirkning av målkonflikt-håndtering. I figur 20 kan en se at mange organisatoriske faktorer påvirker ansattes arbeidsbetin-

geler. Funn fra resultater pekte på selskapets **bemanning**, **økonomi** og **teknologisk utvikling** som særlig viktig.

Bemanning i skarp ende i selskapet følger standarden i oppdrettsbransjen. Gjennom intervju kom det til uttrykk hvordan den teknologiske utviklingen og utviklingstillatelser gjør det mulig for organisasjonene å vokse, og ergo få flere merder på lokalitene. Sommert fører dette til mer fisk og ansvar per ansatt, som påvirker arbeidsbetingelsene gjennom økt arbeidsmengde. Fra intervjuer kom det frem at arbeidsmengden til tider er svært høy. Dette fordi det raskt kan skje endringer i operasjoner, og det ikke er annet personell å sette inn. Dette kan igjen føre til at ansattes arbeidstid endres og de får mindre mulighet til restitusjon. Thorvaldsen et al. (2013) påpeker at anlegg ofte ikke er flink nok til å hente inn personell ved behov, og at dette medfører at operasjoner gjennomføres med for lav bemanning. Videre fra samme rapport konstanteres det at arbeid over lengre perioder, kombinert med arbeidspress, er en uheldig kombinasjon for ansattes yteevne. Dette kan igjen påvirke håndtering av sikkerhet.

Det ble fremhevet gjennom intervju at kursing og opplæring ikke er tilfredsstillende i selskapet. Til sammen utgjør dette **kompetanse** i figur 20. Vi sitter med en oppfatning av at **økonomi** bestemmer i hvilken grad kompetanse satses på. Dette som er resultat av ytre påvirkninger, som har svekket økonomien. Dette kan i målkonfliktmodellen, figur 3, illustrere grensen for økonomisk sammenbrudd. Et inntrykk er at manglende fokus på kompetanse, i kombinasjon med ny teknologi, påvirker arbeidsbetingelsene til ansatte. Dette fordi en begrenset kompetanse sammen med bruk av teknologisk utstyr kan medføre utrygg håndtering av arbeidssituasjoner. Dette kan skubbe ansatt mot grense for sikker drift i figur 3. Med dette som bakgrunn, kan en påstå at kompetanse utgjør grunnrammen for gjennomføring av sikkert arbeid. Dette ved at man skaper bedre betingelser for å arbeide sikkert.

Informantene uttrykte også utfordringer med **kommunikasjon** i selskapet. Mangel på strukturer til å snakke om sikkerhet, og tidspress ble betraktet som en årsak. Sistnevnte var spesielt aktuelt i forbindelse med større, kontinuerlige arbeidsoperasjoner. Kommunikasjonsutfordringer ved skiftbytte er et kjent fenomen fra tidligere forskning (Flin et al. 2013). Informantene beskrev at i store operasjoner, når nytt skift ankommer jobb, kan det hende de må rett ut i arbeid. Dette kan skje uten en gjennomgang av arbeidsoperasjonens status på grunn av tidspress. I tillegg ble det også beskrevet at det ofte kunne det være en forventning om at alle kjente sin plass, og utsagn som "Alle vet hva de skal gjøre" ble brukt for poengtere dette. Konsekvensen av dette kan være at ansatte ikke har en fullstendig forståelse av operasjonene, og ei ikke kommuniserer det. Til sist kan dette føre til at samvirkningen av **arbeidsbelastning**, gjennom for lav **bemanning** og mangel på strukturer omkring **kommunikasjon** fører de ansatte over grensen for sikker drift i målkonfliktmodellen, figur 3.

Det ble avdekket at arbeid til tider gjennomføres på en annen måte en tiltenkt. Vi har tolket årsakene til dette som et resultat av **arbeidsbetingelsene**, men også som et resultat av en mangel på **insentivstrukturer**. Indirekte er bemanning også en del av denne faktoren. Dette fordi mange av årsakene som ble trukket frem er et resultat av for høy arbeidsbelastning per ansatt. Rosness (2009) beskriver at ansatte i skarp ende får begrenset beslutningstaking ved store arbeidsmengder. Lignende funn blir beskrevet av Cooper & Clarke (2003) som påpeker at ansatte som opplever stress har større sannsynlighet for å være involvert i ulykker. Sneddon et al. (2006) avdekket at ansatte som rapporterte høyere nivåer av yrkesstress, viste til lavere situasjonsforståelse. Dette stemmer overens med funn fra intervjuer, hvor det ble påpekt at større risiko blir tatt dersom man er sliten. Dette kan i figur 20 ses som en respons på en utilstrekkelig bemanning.

Samtidig kan det å arbeide med fisk som et biologisk produkt være med å påvirke beslutningstakingen ytterligere. Det gir store **økonomiske** ringvirkninger dersom arbeidet ikke gjennomføres til rett tid, og det oppfattes dermed som nødvendig å følge de planene som er satt. Samtidig er det mange ytre påvirkninger som kan inntreffe og endre disse planene. Størkensen (2012) beskriver at dersom ansatte står i en situasjon der det er fare for rømming av fisk, så vil ansatte ta snarveier for å forhindre dette. Dette uten å vurdere risikoen ved snarveien. Informanter beskrev også hvordan snarrådighet er nødvendig i akutte situasjoner, for å kunne berge verdier. Eksempler på nestenulykker med rømming i næringen, viser til at snarveier og snarrådighet hos ansatte har vært avgjørende for å unngå dette (Thorvaldsen et al. 2013). Det kan dermed se ut til at snarveier har vært lønnsomt med hensyn på berging av verdier i næringen.

I omtale om forbedring av sikkerhet, var det i hovedsak **teknologisk utstyr** som ble trukket frem i intervjuer. Dette kan oppfattes som en **holdning** til at sikkerhet i hovedsak bedres gjennom forbedret materialitet. Skirstad & Stabforsmo (2017) beskriver et kulturelt etterslep i næringen, hvor arbeidspraksisen henger igjen fra næringens oppstart og frem til i dag. I dette ligger det en påstand om at sikkerhetstankegangen må innarbeides i organisasjonen, og ikke bare opptre som en del av et papirarbeid. Mange informanter i skarp ende uttrykte selv et ønske om mer **implementering av sikkerhet** gjennom faste system og helhetlig sikkerhetstankegang. Blant annet ble det uttrykt et ønske om et system som kunne påminne de ansatte om å gjennomføre sine pålagte arbeidsoppgaver, slik som rutinesjekk av sikkerhetsutstyr. Dette kan tyde på at det nå er riktig tidspunkt for selskapet å innføre flere sikkerhetsstrukturer.

Vi sitter igjen med en oppfatning av at ansatte i skarp ende er villig til å strekke seg langt for å gjennomføre sine arbeidsoppgaver. Dette kan dermed bety at dagens arbeidspraksis nærmer seg grensen for sikker drift i mållkonfliktmodellen. Det kan diskuteres om forholdene i selskapet hadde vært annerledes dersom bemanningen hadde vært tilstrekkelig. Da kunne arbeidet vært fordelt på flere ansatte, og muligens det hadde vært mer tid avsatt til å ta både de formelle men også de små pratene rundt sikkerhet. Dette kunne gitt en bedre praksis. Den oppfattede holdningen til snarveier kan ses som et kulturaspekt, der det er akseptert å være snarrådig så lenge det er på

den ansattes bekostning og ikke fisken. Slik kan det tenkes at økt bemanning, som gir mer tid til planlegging og utførelse, sammen med en holdningsendring til sikkerhet, kan føre ansatte lenger inn i mållkonfliktmodellen, mot en tryggere sone for arbeidsutførelse. Dette vil summert gi bedre arbeidsbetingelser for ansatte i caseselskapet.

5.2.2 Forståelse av sikkerhet

Fokus på skarp ende

Forståelse av sikkerhet er en viktig faktor for å ta trygge avgjørelser. Fra intervjuene kom det frem at forståelsen av sikkerhet henger sammen med **kompetansen** ansatte har. Denne kompetansen blir utviklet gjennom kursing, erfaring og opplæring. Til sammen utgjør dette grunnlaget for å forstå risikofaktorene i arbeidet.

Informantene påpekte en etablert praksis der kursing blir gitt senere i ansettelsesforløpet enn tidligere. Årsaken til dette ble beskrevet som **økonomisk** forankret. Vi oppfatter at dette påvirker de ansattes **arbeidsbetingelser**, og dermed deres forståelse av sikkerhet, i stor grad. Blant annet uttrykte ansatte hvordan manglende kursing påvirker deres forståelse av faremomentener. Vi ser dette som særlig aktuelt i forbindelse med den økende bruken av **teknologisk utstyr** som er kraftforsterkende. Brukt av kraftforsterkende utstyr, slik som i løfteoperasjoner, har vært årsaken til flere av dødsfallene i næringen, som fremstilt i figur 1.

Forståelsen av sikkerhet påvirkes også av erfaring. Selskapet har hatt stor utskiftning av personell, med mange nyansettelser. Aven (2016) beskriver at det kan være mer utfordrende å risikovurdere situasjoner som innebærer større usikkerhet og forløp, enn kjente, avgrensede situasjoner. Dette samsvarer med funn fra intervju. Informanter uttrykte at det er lettere å gjøre en vurdering av sikkerhet og risiko dersom man har arbeidet lenge i næringen og kjenner prosessene godt. Dette fordi erfaring gir økt forståelse for værpåvirkning, faremomentener og arbeidsoperasjoner.

Kompetanse gjennom opplæring påvirker også forståelse av sikkerhet. Informantene beskrev at det blir flere og flere ansvarsområder i skarp ende. Et behov for å kunne litt om mange fagfelt har vokst frem som et resultat av næringens økende kompleksitet. I takt med dette, kom økte krav, nye arbeidsmetoder og økt bruk av **teknologisk utstyr**. Det økte behovet for kompetanse er motivet da informanter trakk frem et behov for en tilsvarende økt opplæringsperiode, før man blir ansett en ressurs i arbeidet.

Til tross for dette behovet, oppfatter vi at den strukturelle opplæringen ikke har vært tilfredsstillende. Opplæring i praksis er utfordrende i selskapet. Dette i hovedsak på grunn av **arbeidsbetingelser**, med delvis høy arbeidsbelastning, som gjør det vanskelig å tre ut av arbeidsoppgaver for å fokusere på strukturell opplæring. Den uttrykte konsekvensen er at nyansatte blir ansett som en ressurs fra ansettelsestidspunkt, uten at opplæring og kursing holdes tritt med ansvaret. Dette kan ses i sammenheng med informasjon fra Fenstad et al. (2009), som beskriver at organisasjonene i

næringen blir større uten at kompetanse og ressurser økes i samme grad. Vi sitter dermed igjen med en oppfatning om at mange ansatte blir satt i situasjoner de ikke har tilstrekkelig kompetanse til å mestre. Dette kan påvirke de ansattes forståelse av sikkerheten og bidra til at ansatte skubbes mot grense for sikker drift i målkonfliktmodellen, figur 3.

Ansatte uttrykte at de selv ofte sitter med **beslutningstakingen** når de skal vurdere sikkerhet. Som tidligere nevnt er det å vurdere sikkerhet avhengig av å ha forståelse for arbeidsoperasjoner og risikoene de medfører. Men risikovurderinger er også avhengig av verdier og holdninger hos mennesket som gjør dem (Engen et al. 2016). Vurderinger av hva som anses som sikkert vil derfor avhenge av hvilke øyne som ser. Vi oppfatter at beslutningstaking i skarp ende kan være sårbart når man ikke fokuserer på å utvikle kompetanse hos beslutningstakeren. Dette kan forsterkes ved at informanter beskriver et fokus på bruk av ”sunn fornuft” i utrygge situasjoner. En sammenlignbar tendens kan man finne i Fenstad et al. (2009), hvor man så at fokuset var at arbeidstaker skulle bruke ”sunt folkevett” i arbeidet.

Hensyn på organisasjon

Forståelsen av sikkerhet har sammenheng med den etablerte kulturen i selskapet. Fra intervju ble det oppfattet at selskapet ikke har en felles forestillingsevne om hva som er sikkert arbeid. Kongsvik et al. (2018a) beskriver at en felles forestillingsevne er en kulturell kvalitet som er en forutsetning for at en organisasjon skal kunne forholde seg til og oppdage informasjon som omhandler sikkerhet. Holmen & Thorvaldsen (2015) beskriver at innad i en organisasjon er det viktig med en kollektiv forståelse. Denne bør inkludere hva som er firmaets status angående sikkerhet, hva som er ønsket resultat angående sikkerhet, og hva skiller disse to nevnte. Videre beskrives det fra samme artikkel at det også må etableres en kollektiv enighet angående hvilke virkemidler som kan lede til målet for sikkerhet. På bakgrunn av dette ser vi utfordringer med å skape en forståelse av sikkerhet, når det ikke deles en felles forståelse av *hva* som er trygt. Gjennom å fokusere på organisasjonens kultur, via holdninger i selskapet, kan denne felles forståelsen utvikles. Dette kan gi en sikrere beslutningstaking i skarp ende.

Et annet aspekt ved holdninger, som ble funnet i selskapet, er ansattes yrkesstolthet og ønske om å være arbeidssom. Likt funn er avdekket i tidligere forskning der blant annet Fenstad et al. (2009) beskriver at havbruksnæringen består av ansatte som synes det er viktig å gjøre en best mulig jobb, og beskriver videre et miljø som er preget av erfaringsdeling og yrkesstolthet. Intervjuer viste til at det fokuseres på at man skal bruke ”sunn fornuft” i arbeidet som utføres. Fenstad et al. (2009) beskriver dette som en sikkerhetstankegang som ikke er tilstrekkelig i beslutningssituasjoner. Dette fordi næringen er har utviklet seg til å bli kompleks og krevende (Fenstad et al. 2009). Denne kombinasjonen kan føre til at ansatte arbeider mot grensen for sikker drift i målkonfliktmodellen, figur 3. Dette fordi stor arbeidsbelastning kan skubbe den ansatte mot grensen for sikker drift. Årsaken er at store arbeidsmengder fører til begrenset grunnlag for beslutningstaking (Rosness 2009). Konsekvensen er at forståelsen av sikkerhet avhenger av **arbeidsbetingelsene**.

I underkapittel 4.4.3 kom det frem at **implementering av styringssystem** ikke var tilfredsstillende i caseselskapet. Det ble beskrevet en lav tillit til avvikssystemene, og i tillegg kunne det å rapportere avvik være en ekstra belastning i en allerede presset arbeidshverdag. Noen trakk også frem at man har akseptert risiko når man arbeider på havet. En kan se en sammenheng mellom faktorer som påvirker rapporteringen i caseselskapet og faktorene Van Der Schaaf & Kanse (2004) trekker frem om samme tema. Disse faktorene er aksept for yrkesrisiko, frykt for uthenging og at rapportering oppleves som en ekstra, unødvendig arbeidsbelastning.

Det kan tolkes som at det foregår en viss underrapportering i caseselskapet. Underrapportering kan føre til dårligere informasjonsflyt for sikkerhetsstyring i en organisasjon. På samme måte vil et styringssystem som er godt implementert, føre til en **kultur for tilbakemelding** (Kongsvik et al. 2018a). Sett i lys av figur 4, "Informasjonsflyt for sikkerhetsstyring" etablert av Kjellén & Albrechtsen (2017), kan en dermed tolke det som at prosessen for datainnsamling ikke blir gjennomført i den grad eller kvalitet den burde. Dette kan få ringvirkninger der informasjon om selskapets sikkerhetsstyring ikke blir analysert, distribuert og dannet forebyggende tiltak mot. Dette kan igjen føre til at organisatorisk læring går tapt, ved at selskapet ikke opparbeider seg et grunnlag for å holde farekildene under kontroll.

Hvilken **holdning** som finnes i selskapet vedrørende uønskede hendelser, kan påvirke i hvilken grad selskapet får en kultur for tilbakemelding. Under intervjuer ble menneskelig svikt trukket frem som årsak til ulykker. Det samme fant Fenstad et al. (2009) i sin forskning. Faktorer som anses som menneskelige må alltid ses i sammenheng med de organisatoriske faktorene (Thorvaldsen et al. 2013). Dahl (2014) har i sin doktoravhandling konstatert at ulykker sjelden er forårsaket av kun én årsak, men at de utvikler seg fra ulike årsaksfaktorer samt interaksjonene mellom disse årsaksfaktorene. I denne sammenheng kan man trekke frem forskningen til Champoux & Brun (2003) som mener at det å skylde på enkeltpersoner for ulykker, er å unngå å se på firmaets ledelse og organisering. Thorvaldsen et al. (2013) mener at det å bruke begrepet "menneskelig svikt" kan føre til ansvarliggjøring av den ansatte på en negativ måte. Dette ved at man tar bort fokus fra betydningen av arbeidet til den enkeltes yteevne, noe som igjen kan føre til at ansatte yter over evne. Det er gjort forskning på konsekvenser av kriminalisering av menneskelige feil, altså straff ved menneskelige feil. Dekker (2011) avdekket at kriminalisering av menneskelige feil er en trussel mot sikkerheten. Dette fordi kriminalisering av menneskelige feil påvirker ansattes vilje til å rapportere og dele informasjon som er viktig eller kritisk for sikkerheten.

Vi mener det er nødvendig å endre på tankegangen om at menneskelig svikt er rotårsaken til at feil gjøres. Vi mistenker at tankegangen fører til at uønskede hendelser ikke blir innrapportert. Dersom man ser forbi dette og forsøker å finne ut hvilke latente forhold som var tilstede, vil man kunne implementere tiltak som forhindrer hendelsen fra å skje igjen. Dette er i figur 4 illustrert som *forebyggende tiltak*. Samtidig vil denne tilnærmingen kunne føre til at flere uønskede hendelser blir innrapportert.

Basert på dette, kan det derfor være rimelig å påstå at selskapet ikke har full oversikt over sine risikofaktorer. Dette fordi det oppleves at deres **styringsystem** ikke benyttes aktivt. Dette kan påvirke forståelsen av sikkerhet i skarp ende fordi ansatte må ta avgjørelser omkring sikkerhet, basert på et ikke-informert grunnlag. I sammenheng med figur 5, kan det være relevant å diskutere behandling av informasjon i selskapet. Dersom selskapet fokuserer på å få en mer aktiv informasjonsinnhenting og hvor man belønnes for å komme med nye ideer, kan selskapet bevege seg mot det som omtales som en generativ kultur. Å fokusere på dette vil kunne gi organisasjonen en bedre **implementering av styringsystem**, mulighet for å øke **tillit til avvikshåndtering** i tillegg til at man på sikt vil forbedre de ansattes **arbeidsbetingelser**.

5.2.3 Styringsfilosofi

Det følgende underkapittelet baserer seg på den styringsfilosofien som ble oppfattet gjennom intervjuene. Med styringsfilosofi menes de delene av selskapets styring som kan påvirke hvordan sikkerheten håndteres i selskapet. Som illustrert i figur 20, legger selskapets styringsfilosofi grunnlag for arbeidsbetingelsene og forståelsen av sikkerhet. Dette gjennom andre organisatoriske faktorer. Dette viser til at selskapets styringsfilosofi er en grunnleggende faktor for beslutningstaking og håndtering av målkonflikter i skarp ende.

Det ble oppfattet at selskapets styringsfilosofi påvirker mange av de kartlagte faktorene. Styringsfilosofien kan derfor ses som en nøkkelfaktor når det kommer til beslutningstaking og håndtering vedrørende målkonflikter. Fra figur 20 ser man hvordan styringsfilosofien henger sammen med **implementering av styringsystem**. Når et styringssystem ikke er implementert, ser vi at organisasjonen ikke får en kultur som kan lære av sine feil. Dette er tidligere beskrevet i 5.2.2. **Insentivstrukturer** er også en del av organisasjonens styringsfilosofi. Dette er en faktor som kun styres fra arbeidsgiver på arbeidstaker. Det kan tolkes som at mangel på insentivstrukturer fører til at rammene for arbeidsutførelsen blir større, og at hver enkelt arbeidstaker selv avgjør sin praksis. Vi tenker at dette kan føre til en mer individuell arbeidspraksis, som til sist kan gi arbeidsutførelse utenfor tiltenkt område.

Det er ulike tanker om hvordan styringsfilosofi kan påvirke kultur (Kongsvik et al. 2018a). I denne casen kan det se ut som at det er en sammenheng mellom disse. Dette fordi funn fra intervju antydte at ansatte ønsket et styringssystem som hjelper dem å jobbe tryggere. Det ble oppfattet at de ulike anleggene har ulik, lokal arbeidspraksis. Dette påvirker **væremåte**, og utgjør **subkulturer**. Dette kan ses som et resultat av en selvorganisering og lokal beslutningstaking på anlegg. I selskapet har opplæringen blitt gjennomført uten at den er tydelig satt i system, og uten en opplæringsansvarlig. Dette kan føre til at risikofaktorer i arbeidshverdagen ikke er helhetlig vurdert, men et resultat av lokale erfaringer. Hvilke risikofaktorer som blir formidlet i en opplæringssituasjon, er dermed et resultat av den subjektive forståelsen av risiko som er opparbeidet hos den som gjennomfører opplæringen. Faremomenten kan forsterkes ytterligere når selskapet opplever en høy turnover. Dette fordi den som gjennomfører opplæringen kan ha begrenset erfaring og kompetanse. Funn

fra intervjuer viste at opplæring ofte ble et resultat av erfaring, på grunn av **arbeidsbelastningen**. Totalt sett kan disse faktorene medføre at nyansatte skubbes mot grensen for sikker drift i målkonfliktmodellen, figur 3. Styringsfilosofien påvirker væremåten som igjen kan påvirke forståelsen av sikkerhet.

Det er avdekket en sammenheng mellom selskapets styringsfilosofi og **kompetanse**. Som tidligere beskrevet i avsnitt 5.2.2, uttrykte informantene at kursing blir gitt senere i ansettelsesforløpet enn tidligere, og at denne beslutningen var økonomisk forankret. En kan diskutere svakheter ved en slik styringsfilosofi dersom man skal ivareta sikkerhet i skarp ende. Dette ved at styringsfilosofien kan legge føringer for hva som er viktige og uviktige prioriteringer i selskapet. En slik filosofi, der selskapet skal spare på sikkerhetsinvesteringer, kan tenkes å "smitte" over på ansatte i hele organisasjonen. Selv om kultur i seg selv ikke er mulig å styre, betyr ikke dette at den er upåvirkelig (Kongsvik et al. 2018a). Det er derfor viktig at ledelsen går foran som et godt eksempel for å signalisere hva som er organisasjonens ønsker, prioriteringer og satsningsområder.

Anbefaling

På bakgrunn av dette anbefales det at opplæringen settes i system og at en rolle som opplæringsansvarlig tildeles en nøkkelperson i selskapet. Dette er også idéer som ble luftet av ansatte i caseselskapet. Sett i sammenheng med utfordringer fra dagens styringssystem, er det viktig at systemet blir tilstrekkelig implementert. Dette for at selskapet får en felles forståelse av risikofaktorer i skarp ende. Dersom dette blir implementert, kan det tenkes at den organisatoriske læringen vil øke. Basert på dette kan en hevde at forståelsen for sikkerhet vil økes i hele organisasjonen. Samtidig bør kursingen legges tidligere i ansettelsesforløpet. Dette vil kunne gi mer sikker arbeidsutførelse i skarp ende, og man kan styrke ansattes motivasjon for arbeidet i næringen. Til sist bør det etableres en arena for å snakke om sikkerhet. Dette er nødvendig for å legge til rette for en organisasjonskultur som jobber for sikkerheten. Dette kan igjen øke forståelsen av sikkerhet og øke tilliten til avvikshåndteringen.

5.3 Regulatorers rolle når det kommer til å håndtere målkonflikter

Det følgende delkapittelet skal svare på den tredje problemstillingen:

Hvilken rolle har reguleringene når kommer til å håndtere målkonflikter?

Tilsynsføring

Reguleringer er et tiltak for å få selskaper til å operere slik samfunnets ønsker (Størkersen et al. 2020). Dermed er reguleringen en respons på flere interessenters ønsker, som fremstilt i figur 7. Tilsyn er etablert for å påse at reguleringsregimet følges. Dette gjøres ved å undersøke om bedrifter har kontroll på risikoen i sitt arbeid, gjennom deres eget internkontrollsystem. Hensikten med dette er at næringen selv kan legge opp til planlegging, organisering og utførelse av sine aktiviteter (Internkontrollforskriften 1997, §. 3). Selskapene skal slik utvikle et styringssystem som kontrollerer sine egne aktiviteter.

Myndigheter og tilsyn har hatt stor betydning for utvikling av sikkerhetsfokus i caseselskapet. Dette funnet ser man også generelt i næringen, hvor Størkersen (2012) beskriver at sikkerheten har blitt bedre fordi myndighetene har understreket viktigheten av at bedrifter regulerer sine egne sikkerhetsprosedyrer. Gjennom intervju med informanter i caseselskapet ble tilsynene trukket frem som positivt. Dette fordi de hjelper med å sette de nødvendige rammene næringen skal arbeide innenfor.

Samtidig har det blitt et økende behov for å sjonglere de ulike tilsynene i caseselskapet. Noen av de aktuelle tilsynene er Fiskeridirektoratet, Mattilsynet og Arbeidstilsynet. Mattilsynet og Fiskeridirektoratet bedriver såkalt risikobasert tilsyn. Dette innebærer at det settes fokus på de mest kritiske faktorene, og at tilsynet ikke gjøres regelmessig men kan skje når som helst (Holmen & Thorvaldsen 2015). I caseselskapet oppfattes det som samhandling med Fiskeridirektoratet og Mattilsynet skjer oftere, mens Arbeidstilsynet er sjeldent synlig.

I caseselskapet ble tilsyn med hensyn på fisk og fiskens velferd trukket frem som særlig synlig. Fisk kontrolleres med faste intervaller av eksternt kompetent personell. I regelverket med hensyn på fisk beskrives det også detaljerte krav som setter rammene for selskapenes drift. Blant annet er det faste krav til intervaller for telling av lus og og røkting av fisk (Forskrift om lakselusbekjempelse 2012, Forskrift om fangstbasert akvakultur 2015), og konkrete krav med hensyn på daglig røkting (Akvakulturdriftsforskriften 2008, §.12). Med bakgrunn fra dette ble det fremstilt som "umulig" å ikke jobbe for god fiskevelferd. Til tross for en positiv utvikling, ble det uttrykt at tilsynene enda ikke er balansert og fremdeles fokuserer mest på fisk og fiskens velferd. Det ble kommentert at personlig sikkerhet og risiko slik var mer i skyggen.

Sikkerhetsstyringssystemer for de ansatte i oppdrettsnæringen er relativt nytt, ettersom mesteparten av oppmerksomheten har gått til helse og sikkerhet for fisk og miljøet tidligere (Størkersen et al. 2020). I caseselskapet oppfattes det som en vei å gå før regelverket for fisk og personell vektet likt.

Vi oppfatter dette som et resultat av den ujevne tilsynsføringen. De som er mest synlig i den daglige driften, er de som får mest fokus. Den samme trenden opplever vi som sagt på myndighetsnivå, hvor fokuset er større på fiskevelferd, og mindre på personell.

Størkersen et al. (2020) understreket at sikkerhetsreguleringer satt av myndighetene de siste årene har vært gjennom en dereguleringsprosess. I denne prosessen har man gått fra mer konkrete krav til å heller sette krav for måloppnåelse. Dette kan føre til at oppdrettsbedriftene har et mindre konkret regelverk å forholde seg, når det kommer til sikkerhet. Utdrag fra Akvakulturdriftsforskriften (2008, §.12) som setter rammene for fiskehold, lyder *”Tilsynet i akvakulturanlegg med fisk skal utføres minst en gang om dagen såfremt værforholdene tillater det”*. Når det ikke reguleres på tilsvarende måte fra personellets side, og oppdrettsbedriftene ikke lykkes i å implementere sitt styringssystem, kan sistenevnte formulering føre til at det praktiseres røkting av fisk såfremt *den ansatte* tillater værforholdene. Slik kan eksterne styringsrammer påvirke de interne styringsrammene. Vi mener det kan føre til at tilsynsmyndighetene skaper målkonflikter på høyere nivå. Dette fordi de legger rammer for hva som prioriteres i selskapet, og videre håndteringen av målkonflikter i den skarpe enden. Sett i lys av figur 7 kan en tolke det som at tilsyn med hensyn på fisk, slik som Mattilsynet og Fiskeridirektoratet, fyller ut boblen for risiko. Arbeidstilsynets vurderinger er ikke like mye inkludert.

Som tidligere beskrevet av Størkersen et al. (2020), er reguleringen med hensyn på sikkerhet gått mot å bli mer funksjonsbasert, hvor selskapene selv skal styre risikoen de produserer. Forskning har vist en viss *”overføring av risiko”* under funksjonsbasert regulering, altså at arbeidstakerne tildeles mer ansvar for egen sikkerhet på jobben. Dette fordi presset overføres mer til skarp ende (Gray 2009, Schofield 2005). Dette stemmer overens med funn fra resultater, hvor de ansatte i skarp ende bekreftet at mye av personellsikkerheten hviler på egen vurderingsevne. Samtidig beskrev ansatte hvordan de opplever økt krav til dokumentasjon gjennom krav satt fra myndigheter til selskapet. Caseselskapet kan oppleve å bli kontrollert på faktorer som de selv anser som mindre viktige. Samtidig trakk noen intervjuobjekter frem at kunnskapen hos myndighet og tilsyn ikke var praktisk rettet nok. Bak dette ligger et gap mellom tilsynsmyndigheters forventning og det oppdrettsselskapet til tider kan levere, på grunn av praktiske forhold. Et tettere samarbeid omkring utfordringer, og en erfaringsoverføring kunne hjulpet situasjonen. Samtidig er tilsyn og oppfølging av personell helt essensielt for å bedre sikkerheten. Dagens reguleringspraksis hvor man finner detaljregulering av fisk, og funksjonell regulering av personell kan være utfordrende. Særlig siden kravene til fisk øker. Til syvende og sist kan det føre til at sertifiseringer blir støttemur for oppdrettsselskapene med hensyn på personsikkerhet.

Sertifiseringer

Fra intervjuer kom det frem at omdømme er svært viktig for caseselskapet. Det samme er avdekket i andre oppdrettsselskap (Størkersen et al. 2020). Mange i caseselskapet uttrykte at de ser en sammenheng mellom omdømme og videre produksjon. Samfunnets påvirkning er, som vist i figur

7, en del av bestemmelsene i hvordan næringen reguleres. Også forholdet til myndighetene anses som svært viktig for caseselskapet. Revisjoner gjort av sertifiseringsorganer og etterfølgelse av reguleringer kan brukes til å signalisere overfor samfunnet at selskapet etterfølger de krav som er satt. Dette kan igjen styrke omdømmet.

Sertifiseringer har, i følge caseselskapet, kommet inn og gitt flere krav i selskapet. Blant annet er det ofte flere separate prosedyrer for enkelte arbeidsoppgaver. Sertifiseringene har kommet i tillegg til de kravene som er satt fra myndigheter med hensyn på fisk. Samtidig beskrev ansatte i caseselskapet at sertifiseringskravene også har økt sikkerheten for personell. Dette fordi mange av kravene i sertifiseringene har gjort det nødvendig å arbeide med personellsikkerheten i caseselskapet for å kunne bli sertifisert. Det kan derfor se ut til at sertifiseringene på et vis setter mer krav til personsikkerheten enn det man kan finne av krav og oppfølging satt av Arbeidstilsynet. Sånn sett kan sertifiseringer gå inn som en erstatting for manglende detaljert regulering med hensyn på personsikkerheten.

Ansatte i caseselskapet fortalte at sertifiseringer gjør det mer sikkert å arbeide i næringen. Samtidig oppfatter vi det ikke som om sertifiseringer bidrar til å jevne ut forskjell i vekting mellom reguleringen med hensyn på fisk, og reguleringer med hensyn på personell. Det er derfor nødvendig at myndigheter kommer inn og setter personsikkerhet mer på agenda, slik at sikkerhet for personell kan ta en større del av fokuset. Dette for å unngå at man må lene seg på sertifiseringer for å ha noe håndfast å gå etter. Det er først da man kan se en mer jevn balanse mellom vektingen av sikkerhet for personell og hensynet til fisk.

Offentlighet

Økt krav, og dokumentasjon med hensyn på fisk, står i sterk kontrast til hvordan arbeidet ble gjort tidligere i næringen. I caseselskapet ble det beskrevet hvordan enkelte krav ofte er et resultat av en enighet gjort mellom flere interessenter. Flere av informantene beskrev at noe av årsaken til den økte dokumenteringen kom som resultat av opinionen, som fremstilt i 7. Informanter beskrev at noe av kravene som ble satt, ikke munnet ut i det som de opplevde som bedre praksis. De som arbeider i skarp ende synes ofte enkelte pålagte krav kan gjøre mer skade enn nytte. Eksempelvis nevnes gjenfangstgarn. Det ble beskrevet hvordan bruken av gjenfangstgarn etter en rømming kan gjøre mer skade på annet dyreliv, slik som fugler og andre marine arter. De oppfattet at rømt laks sjeldent ble fanget i gjenfangstgarnene. Likevel er gjenfangst lovregulert, selv om informantene som arbeider nært operasjonen ser liten nytte av det.

Dette viser at offentligheten har en sterk stemme i oppdrettsnæringen. Rømming av fisk er noe offentligheten setter strenge krav til næringen på. De samme sterke kravene setter de ansatte til seg selv. Ansatte i casefirma beskrev at de er villig til å strekke seg langt for å bevare selskapets omdømme vedrørende fiskevelferd. Rømming av laks ble særlig trukket frem som negativt for omdømmet. En årsak til dette ble beskrevet som frykten for å bli hengt ut i media. Lignende

funn omkring rømming og mediaoppmerksomhet er også påpekt i tidligere forskning (Fenstad et al. 2009, Thorvaldsen et al. 2013). De kravene opionionen stiller ble også trukket frem som en årsak for å arbeide for å ivareta selskapets omdømme. Dette kan ses opp imot figur 7 som omhandler hvilke faktorer som påvirker hvordan næringen blir regulert. Dersom opionionen får tilstrekkelig med argumenter imot næringen, kan det tenkes at reguleringer og krav kan økes. Dette kan potensielt stramme inn handlingsrommet næringen har i dag. Sett i lys av målkonfliktmodellen, kan en tolke det som at selskapet er villig til å strekke seg langt for å imøtekomme offentligheten. Dette kan igjen føre til at ansatte er villig til å arbeide nært grensen for sikker drift for å ivareta eller opparbeide et godt omdømme. For å konkurrere med dette, bør det etableres motkrefter i form av sikkerhetsstyring og reguleringer.

Anbefalinger

Fra intervju beskrives det et ønske om et mer samordnet tilsyn fra de ulike tilsynsorganene. Dette kan føre til at man unngår at samme forhold kontrolleres av de ulike tilsynene, og andre forhold blir utelatt. Dette er en mulig løsning som også diskuteres av Holmen & Thorvaldsen (2015). Det trekkes frem at oppfølging av faste ansatte fra ett tilsyn, kunne sikret en lik håndtering i ulike regioner. I tillegg påpekes det av Holmen & Thorvaldsen (2015) at tilsyn er nødt til å involvere ledelsen mer, istedenfor å fokusere på ett og ett anlegg. En slik strategi ses på som nødvendig for å oppnå forbedring og endring i næringen. Nærings- og fiskeridepartementet (2018) diskuterer at en samordning av tilsyn vil være positivt for informasjonsflyten i tillegg til at det vil hindre at tilsynene kommer med motstridende vedtak. Samtidig ble det beskrevet hvordan tolkning av regelverk gjøres forskjellig av de ulike regionskontorene innad i samme tilsyn. Dette taler også for en samordning av tilsyn, slik at arbeidsbelastningen på hvert enkelt oppdrettsselskap ikke er høyere enn nødvendig.

Det oppfattes som at myndighetenes rolle er veldig viktig for beslutningstakingen i oppdrettsnæringen. Sett ut fra figur 6 vil beslutninger som tas på høyere autoritetsnivå legge føringer for hvilke beslutninger som tas på lavere autoritetsnivå. Dette er gjennomgående fra administrasjon til ansatt i skarp ende. Myndighetene vektlegger produksjon og tilsyn av dette. Det er viktig at trykket fra tilsyn vektet jevnere når det gjelder fiskevelferd og sikkerhet for personell. Dette kan gjøre at næringen er nødt til å prioritere likt for å møte de kravene de blir hardest regulert på. For å kontrollere sikkerheten i næringen, og føre ansatte inn i sone for sikker drift i målkonfliktmodellen, kan myndighetene for eksempel endre krav til minimumbemanning, der man bemanner per merd, og øker krav til dokumentert, lik opplæring for alle i næringen. Dette bør være i tillegg til hyppigere tilsynsbesøk, slik som varslet og ønsket av ansatte i næringen. Økte sikkerhetsprestasjoner for næringen kan i tillegg føre til bedre omdømme og derav bedre rekruttering.

6 Konklusjon

Organisasjon

Det er avdekket 15 organisatoriske faktorer som kan påvirke hvordan målkonflikter håndteres i skarp ende. Disse er illustrert i figur 20. De som peker seg ut som viktigst er arbeidsbetingelser, forståelse av sikkerhet og selskapets styringsfilosofi.

Arbeidsbetingelser er avhengig av flere faktorer. Bemanningen og kompetansen til de ute på havet, organisasjonens oversikt over risikofaktorer og holdningen til sikkerhet i selskapet er blant disse. Totalt sett er det avdekket flere mulige tiltak for å øke de ansattes arbeidsbetingelser med hensyn på sikkerhet. Å ha økt bemanningen, for å minke arbeidsbelastningen, er en av de. Dersom selskapet fokuserer på å ansette personell i skarp ende en stund før de trenger de ferdig utlært, vil dette gi en bedre opplæringsprosess, som igjen vil føre til ansatte som er tryggere i sin arbeidsutførelse.

Forståelsen av sikkerhet henger tett sammen med arbeidsbetingelsene. Økt bruk av teknologisk utstyr gjør at behovet for kompetanse øker tilsvarende. Det oppfattes som at ansatte ikke automatisk får tilrettelagt den kompetansen som er nødvendig å ha på havet. Dette blant annet fordi kursing kommer sent i arbeidsforløpet, og at opplæringen ikke har vært god nok. Samtidig sitter ansatte ofte med beslutningstaking i den skarpe enden. Dette gjør at vi sitter igjen med en oppfatning av at mange kan havne i situasjoner de ikke har bakgrunn for å mestre. Dette kan medføre at ansattes arbeidspraksis er ofte er nær grensen for sikker drift i målkonfliktmodellen.

Selskapets styringsfilosofi har ikke hatt et strukturelt fokus på sikkerhet. Dette anses som en av årsakene til at styringssystemet oppfattes å ikke være implementert. Skal selskapet få et implementert system, er det nødvendig å legge til rette for en kultur hvor man gir tilbakemelding. For å få til dette, må selskapet etablere tillit for rapportering. Det oppfattes som at selskapet har hatt en ikke-generativ kultur for å behandle informasjon tidligere. Årsaken til denne påstanden er at rapporteringssystemet oppfattes å være fryktet i selskapet, fordi ansatte potensielt kan fremstå som syndebukk. Dette kan forsterkes av at årsaker til feil ofte blir sett på som menneskelig svikt. Totalt sett fører dette til at organisasjonen går glipp av læring, i tillegg til at ansattes arbeidsbetingelser og forståelse av sikkerhet reduseres.

Det viktigste selskapet kan gjøre på organisasjonsnivå, for å redusere målkonflikter, er å legge til rette gjennom arbeidsforholdene til de ansatte. I takt med næringens vekst øker operasjoners kompleksitet. At de i skarp ende har nok kompetanse og ressurser til å håndtere dette, vil være fordelaktig for både fiskens velferd og ansattes sikkerhet.

Det antas at de organisatoriske faktorene som er fremstilt i figur 20 er faktorer som kan være aktuelle for næringen i sin helhet. Dette fordi funn fra gjennomførte intervju samsvarer mye med tidligere forskning på feltet. Derimot kan man ikke påstå at interaksjonene mellom de organisa-

toriske faktorene vil være overførbar til andre selskap i næringen. Dette fordi interaksjonene er et resultat av spesifikke trekk hos det aktuelle caseselskapet.

Ytre styringsrammer

Selskapet opplever flere ytre faktorer som påvirker rammene for sikkerhet. I oppgaven tas myndigheter, sertifiseringer og offentligheten opp. Myndigheter har gjennom kravet for internkontroll bestemt at oppdrettsnæringen selv skal regulere risikoen de produserer med hensyn på personell. Dette gjør at regelverket med hensyn på personell er mer funksjonsbasert. Med hensyn på fisk og materiell oppleves regelverket mer detaljert. Sertifiseringer er frivillige strukturer som er nøkkelen til nye salgsmarkeder for fisk. Samtidig kan sertifiseringer føre til at man bedrer sitt omdømme i offentligheten.

Vi opplever at sertifiseringer kommer inn og tar over for manglende styring av sikkerhet på myndighetsnivå. Dette fordi sertifiseringene setter tydeligere krav enn myndighetene. Dette kan i utgangspunktet være positivt, men det kan tenkes at denne økende bruken av sertifiseringer, som erstatter for detaljerte myndighetskrav, kan være med på å skape enda flere målkonflikter. Dette fordi man i skarp ende vil få flere krav å forholde seg til.

Dette taler for flere endringsbehov. På myndighetsnivå er det nødvendig å legge til rette for et regelverk som vektlegger sikkerhet for personell på linje med regelverket for fisk. Behovet for å være mer synlig gjennom tilsyn er også viktig å trekke frem. Vi anser også at en samordning av de ulike tilsynene, på lik linje som i oljebransjen, kunne gitt en bedre oppfølging av oppdrettsnæringen. Dagens organisering har mange utfordringer, hvor de samme tilsynene kan ha tilsyn på de samme aspektene, mens andre viktige aspekter kan bli utelatt. Samtidig oppleves det som at caseselskapet, og bransjen generelt, bruker mye tid på å sjonglere tilsynene. Arbeidstilsynet, som fører tilsyn med hensyn på personell, oppleves å komme i skyggen av tilsynene som føres med hensyn på fisk og materiell. En samordning kunne ført til en mer helhetlig forvaltning av oppdrettsnæringen, som totalt kunne minnet målkonfliktene man opplever i den skarpe enden.

6.1 Videre arbeid

Håndtering av målkonflikter er en kontinuerlig prosess, hvor faktorene som påvirker varierer i omfang. Gjennomføringen av denne studien er et resultat av et tverrsnittsstudie, hvor vi undersøkte tilstanden på ett bestemt tidspunkt. Det kan dermed være interessant å gjennomføre en tidsserie-studie i samme oppdrettsselskap. Da kan man undersøke om påvirkningene har endret seg over tid. Gjennom å gjennomføre intervjuer på nytt på et senere tidspunkt, kunne man undersøkt hvordan endringer i én faktor har påvirket andre faktorer. Særlig aktuelt kan det være å sammenligne effekter dersom organisasjonen har foretatt bestemte endringer, i form av en aksjonsforskning. Da kan man undersøke om endringer i faktorer, slik som bemanning og opplæring, har gitt påvirkning på andre faktorer i caseselskapet.

Samtidig er det også av interesse å gjennomføre en lignende undersøkelse i andre oppdretts-selskaper. Da kan man undersøke om lignende faktorer er å finne i andre selskaper. Om funnene er sammenlignbare, kan man gå mer mot å generalisere funnene statistisk. Samtidig kan dette være grunnlag for å lage en felles forståelse av hvilke faktorer som er kritisk for håndtering av målkonflikter i oppdrettsnæringen.

Endringer i reguleringer, og deres konsekvenser, er også en interessant problemstilling. Dersom endringer i reguleringer med hensyn på personellsikkerhet hadde inntruffet, kunne det vært spennende å undersøkt hvordan håndteringen i skarp ende påvirkes av dette. Samtidig kan en endring i oppfølging av tilsyn med hensyn på personell, som igjen kunne påvirket prioriteringene gjort i oppdrettsselskapene, vært en interessant endring å observerte konsekvensene av.

En annen viktig undersøkelse, som en del av videre arbeid, er hvordan læring foregår på tvers av selskaper. Dette er et viktig felt å avdekke, for å kartlegge hvordan erfaringsoverføring foregår. Man kan undersøke om det finnes et overordnet system for å lære av uønskede hendelser og nesten-hendelser i næringen. Gjennom denne erfaringen kan man avdekke hvilke felles sikkerhetskritiske faktorer man finner i næringen, og hvordan de håndteres. Dette kan gi grunnlag for mulige forbedringer, som igjen kan gi økt sikkerhet for personell.

Avslutningsvis ville det vært interessant å undersøke regulatorer av oppdrettsnæringen, og hvordan de opplever den. Dette kunne gitt et innblikk i hvilke faktorer de anser som kritiske for sikkerheten, og undersøkt i hvilken grad det samsvarer med våre funn. Hva som ansees som de viktigste hensynene i næringen, kunne også vært en del av dette. Hvordan samarbeidet mellom regulatorene fungerer er også en interessant problemstilling. En slik undersøkelse kunne gitt en større forståelse av hvilke forutsetninger som finnes, med tanke på målkonflikter i oppdrettsnæringen.

Bibliografi

- Akvakulturdriftsforskriften (2008), 'Forskrift om drift av akvakulturanlegg (akvakulturdriftsforskriften)'.
URL: <https://lovdata.no/dokument/SF/forskrift/2008-06-17-822>
- Andersen, B. & Fagerhaug, T. (2001), *Performance Measurement Explained: designing and implementing your state-of-the-art system*, Asq Press.
- Aven, T. (2016), 'Risk assessment and risk management: Review of recent advances on their foundation', *European Journal of Operational Research* **253**(1), 1 – 13.
URL: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0377221715011479>
- Bang, H. (2013), 'Organisasjonskultur- en begrepsavklaring', *Tidsskrift for Norsk Psykologiforening* **50**, 326–336.
- Bryman, A. (2012), *Social Research Methods*, fourth edition edn, Oxford University Press.
- Champoux, D. & Brun, J.-P. (2003), 'Occupational health and safety management in small size enterprises: an overview of the situation and avenues for intervention and research', *Safety Science* **41**(4), 301 – 318.
URL: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0925753502000437>
- Cooper, C. & Clarke, S. (2003), 'Managing the risk of workplace stress: Health and safety hazard', *London: Routledge* .
- Dahl, A. & Sandanger Goksøyr, U. M. (2018), 'Opplæring og sikkerhet i havbruk'.
URL: <http://hdl.handle.net/11250/2575679>
- Dahl, Ø. (2014), 'Behind safety violations', *NTNU open* p. 178.
URL: <http://hdl.handle.net/11250/268795>
- Dahl, Ø. & Kongsvik, T. (2018), 'Safety climate and mindful safety practices in the oil and gas industry', *Journal of Safety Research* **64**, 29 – 36.
URL: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0022437517302840>
- Dekker, S. (2011), 'The criminalization of human error in aviation and healthcare: A review', *Safety Science* **49**(2), 121 – 127.
URL: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0925753510002419>
- Ehnes, H. & Niu, S. (2012), 'Improvement of national reporting, data collection and analysis of occupational accidents and diseases', *International Labour Organization, Geneva* .
URL: https://www.ilo.org/safework/info/publications/WCMS_207414/lang-en/index.htm

-
- Engen, O. A. H., Kruke, B. I., Lindøe, P. H., Olsen, K. H., Olsen, O. E. & Pettersen, K. A. (2016), *Perspektiver på samfunnsikkerhet*, Cappelen Damm.
- Fenstad, J., Osmundsen, T. & Størkersen, K. (2009), 'Danger on the net-cage? needs for change in safety work at norwegian fish farms (in norwegian)', *NTNU Samfunnsforskning AS* .
- Flin, R., O Connor, P. & Crichton, M. (2013), 'Safety at the sharp end: A guide to non-technical skills', *Safety at the Sharp End: A Guide to Non-Technical Skills* pp. 1–317.
- Flygind, S. K. (1999), 'Bare opptur for oppdrett?'. Accessed : 2019-12-03.
URL: <https://www.ssb.no/jord-skog-jakt-og-fiskeri/artikler-og-publikasjoner/bare-opptur-for-oppdrett>
- Forskrift om fangstbasert akvakultur (2015), 'Forskrift om fangstbasert akvakultur'. Accessed : 2020-06-03.
URL: <https://lovdata.no/dokument/SF/forskrift/2014-12-15-1831>
- Forskrift om lakselusbekjempelse (2012), 'Forskrift om bekjempelse av lakselus i akvakulturanlegg'. Accessed : 2020-06-03.
URL: https://lovdata.no/dokument/SF/forskrift/2012-12-05-1140#KAPITTEL_1
- Gray, G. (2009), 'The responsabilization strategy of health and safety: Neo-liberalism and the reconfiguration of individual responsibility for risk', *British Journal of Criminology* **49**(3), 326–342.
- Grue, J. (2019), 'Diskurs'. Accessed : 2020-06-10.
URL: <https://snl.no/diskurs>
- Hansen, J., Holmen, I. & Reinertsen, R. (2010), 'Adaptation rate of 6-sulfatoxymelatonin and cognitive performance in offshore fleet shift workers: A field study', *International archives of occupational and environmental health* **83**, 607–15.
- Holen, S., Utne, I., Holmen, I. & Aasjord, H. (2018), 'Occupational safety in aquaculture – part 2: Fatalities in norway 1982–2015', *Marine Policy* **96**, 193–199.
URL: <https://www.sciencedirect.com/science/aeasjoticle/pii/S0308597X16303918>
- Holmen, I. M. (2020), 'Arbeidsskadedødsfall i havbruk for 1982-2019', *SINTEF Oceans database for personulykker i havbruk* .
- Holmen, I. M. & Thorvaldsen, T. (2015), 'Godt sikkerhetsarbeid - eksempler fra ulike næringer'.
URL: <https://sintef.brage.unit.no/sintef-xmlui/handle/11250/2448608>
- Høy, E., Sunde, L, M. & Bjelland, H, V. (2013), 'Hvor mye laks er det egentlig i merden?'.
URL: <https://www.sintef.no/EXACTUS>

-
- Internkontrollforskriften (1997), 'Forskrift om systematisk helse-, miljø- og sikkerhetsarbeid i virksomheter (internkontrollforskriften)'.
URL: <https://lovdata.no/dokument/SF/forskrift/1996-12-06-1127/>
- Jacobsen, D. (2018), *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: innføring i samfunnsvitenskapelig metode*, Cappelen Damm akademisk. ISBN: 9788202481889.
- Karim, B. (2019), 'Anvendelse av kompleksitets- og organisasjonsteori i bygge- og anleggsprosjekter'.
URL: <http://hdl.handle.net/11250/2626457>
- Kjellén, U. & Albrechtsen, E. (2017), *Prevention of accidents and unwanted occurrences - Theory, methods and tools in safety management.*, Prevention of Accidents and Unwanted Occurrences: Theory, Methods, and Tools in Safety Management, Second Edition.
- Kongsvik, T., Albrechtsen, E., Antonsen, S., Herrera, I., Hovden, J. & Schiefloe, P. (2018a), *Sikkerhet i arbeidslivet*, Fagbokforlaget. ISBN: 9788245025156.
- Kongsvik, T., Holmen, I. M., Rasmussen, M., Størkersen, K. V. & Thorvaldsen, T. (2018), 'Sikkerhetsstyring i havbruk'.
URL: <https://ntnuopen.ntnu.no/ntnu-xmlui/handle/11250/2480538>
- Krippendorff, K. (2013), *Content Analysis*, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Lincoln, Y. & Guba, E. (1985), *Naturalistic inquiry*, Newbury park, CA: Sage.
- Misund, B. (2019), 'Fiskeoppdrett'. Accessed: 2019-10-21.
URL: <https://snl.no/fiskeoppdrett>
- Nærings- og fiskeridepartementet (2018), 'Havbruk til havs. ny teknologi - nye områder'.
URL: <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/havbruk-til-havs/id2625352/>
- Nærings- og fiskeridepartementet (2020), 'Sjømateksport for over 107 milliarder'.
URL: <https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/sjomateksport-for-over-107-milliarder/id2684826/>
- Olafsen, T., Winther, U., Olsen, Y. & Skjermo, J. (2012), 'Verdiskaping basert på produktive hav i 2050'.
URL: https://www.sintef.no/globalassets/upload/fiskeri_og_havbruk/publikasjoner/verdiskaping-basert-pa-produktive-hav-i-2050.pdf
- Olsen, M. S. & Osmundsen, T. C. (2017), 'Media framing of aquaculture', *Marine Policy* **76**, 19 – 27.
URL: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0308597X16304286>
- Rasmussen, J. (1996), *Merging paradigms: Decision Making, Management, and Cognitive Control*, Ashgate, pp. 67–85.

-
- Rasmussen, J. (1997), 'Risk management in a dynamic society: a modelling problem', *Safety Science* **27**(2), 183 – 213.
URL: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0925753597000520>
- Reason, J. (1997), 'Managing organizational accidents', *Aldershot:Ashgate* .
- Rolstadås, A., Tommelein, I., Schiefloe, P., M. & Ballard, G. (2014), 'Understanding project success through analysis of project management approach', *International Journal of Managing Projects in Business* **7**.
- Rosness, R. (2009), 'A contingency model of decision-making involving risk of accidental loss', *Safety Science* **47**(6), 807 – 812. Occupational Accidents and Safety: The Challenge of Globalization / Resolving multiple criteria in decision-making involving risk of accidental loss.
URL: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0925753508001884>
- Sagberg, I. (2020), 'Insentiv'. Accessed : 2020-06-10.
URL: <https://snl.no/insentiv>
- Salomonsen, C., Thorvaldsen, T., Bjelland, H. V. & Holmen, I. M. (2019), 'Sikker design i havbruk - designmetodikk, status og anbefalinger for produkt- og tjenesteutvikling som ivaretar ansattes helse og sikkerhet - 2019:00574 a'.
URL: <https://sintef.brage.unit.no/sintef-xmlui/handle/11250/2600365>
- Schofield, T. (2005), 'Introduction: The impact of neoliberal policy on workplace health', *Health Sociology Review* **14**(1), 5–7.
- Skirstad, I. & Stabforsmo, A. (2017), 'Mellom barken og veden?'.
URL: <http://hdl.handle.net/11250/2469581>
- Sneddon, A., Mearns, K. & Flin, R. (2006), 'Safety and situation awareness: "keeping the bubble" in offshore drilling crews', *8th SPE International Conference on Health, Safety and Environment in Oil and Gas Exploration and Production 2006* **2**.
- Spurkeland, J. (2020), *Relasjonskompetanse : resultater gjennom samhandling*, 3 edn, Universitetsforlaget. ISBN: 978-82-15-03681-6.
- SSB (2020), 'Eksportverdi laks'. Accessed : 2020-06-24.
URL: <https://www.ssb.no/laks>
- Størkersen, K. (2012), 'Fish first: Sharp end decision-making at norwegian fish farms', *Safety Science* **50**, 2028–2034.
- Størkersen, K., Thorvaldsen, T., Kongsvik, T. & Dekker, S. (2020), 'How deregulation can become overregulation: An empirical study into the growth of internal bureaucracy when governments take a step back', *Safety Science* **128**, 104772.
URL: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0925753520301697>

-
- Thorvaldsen, T., Førre, H. M., Tinmannsvik, R. K. & Okstad, E. H. (2018), 'Menneskelige og organisatoriske årsaker til rømming av oppdrettslaks og regnbueørret'.
URL: <https://sintef.brage.unit.no/sintef-xmlui/handle/11250/2577828>
- Thorvaldsen, T., Holmen, I. M. & Moe, H. K. (2013), 'Menneskelige faktorer og rømming fra lakseoppdrettsanlegg', *Sintef havbruk og fiskeri AS* .
URL: <https://ntnuopen.ntnu.no/ntnu-xmlui/handle/11250/2458077>
- Van Der Schaaf, T. & Kanse, L. (2004), 'Biases in incident reporting databases: An empirical study in the chemical process industry', *Safety Science* **42**(1), 57–67.
URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0925753503000237>
- Vaughan, D. (1996), *The Challenger Launch Decision: Risky Technology, Culture, and Deviance at NASA*, University of Chicago Press.
- Westrum, R. (2005), 'A typology of organisational cultures', *Quality & safety in health care* **13**, ii22–7.
- Woods, D. (2012), 'How to design a safety organization: Test case for resilience engineering', *Resilience Engineering: Concepts and Precepts* pp. 315–324.

Vedlegg 1: Meldeskjema



NSD sin vurdering

Prosjekttittel

Målkonflikter i oppdrettsnæringen

Referansenummer

926789

Registrert

20.01.2020 av Camilla Hefre Lie - camilhli@stud.ntnu.no

Behandlingsansvarlig institusjon

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet NTNU / Fakultet for økonomi (ØK) / Institutt for industriell økonomi og teknologiledelse

Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)

Trond Kongsvik, trond.kongsvik@ntnu.no, tlf: 91897198

Type prosjekt

Studentprosjekt, masterstudium

Kontaktinformasjon, student

Camilla Hefre Lie, camilla.hefre.lie@gmail.com, tlf: 92613095

Prosjektperiode

15.01.2020 - 11.06.2020

Status

24.01.2020 - Vurdert

Vurdering (1)

24.01.2020 - Vurdert

24.01.2020 med vedlegg, samt i meldingsdialogen mellom innmelder og NSD. Behandlingen kan starte.

MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til NSD ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilke type endringer det er nødvendig å melde:
https://nsd.no/personvernombud/meld_prosjekt/meld_endringer.html

Du må vente på svar fra NSD før endringen gjennomføres.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 11.06.2020.

LOVLIG GRUNNLAG

Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake. Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

PERSONVERNPRINSIPPER

NSD vurderer at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om:

- lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen
- formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke viderebehandles til nye uforenlige formål
- dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet
- lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet

DE REGISTRERTES RETTIGHETER

Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: åpenhet (art. 12), informasjon (art. 13), innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), underretning (art. 19), dataportabilitet (art. 20).

NSD vurderer at informasjonen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13.

Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1. f) og sikkerhet (art. 32).

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

NSD vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.

Lykke til med prosjektet!

Kontaktperson hos NSD: Henrik Netland Svensen
Tlf. Personverntjenester: 55 58 21 17 (tast 1)

Vedlegg 2: Intervjuguide til ledelse

Semistrukturert kvalitativ intervjuguide - Ledelse

Tema 1. Personalia

Bruke ca. 2 minutter på dette

1.1 Avklaring av anonymitet, databehandling, informert samtykke, innmelding NSD

1.2 Intervjuobjekt _____

1.3 Arbeidsstilling _____

1.4 Dato, klokkeslett _____

Tema 2. Bakgrunn og teknologi

2.1 Kan du fortelle om din arbeidshverdag?

2.2 Kan du fortelle hvordan arbeidsdagen din har endret seg fra du begynte i jobben og til i dag?

- Hvordan jobben utføres (papirarbeid/analyser/tilsyn)
- Måten å forholde seg til kollegaer (grensesnitt, mer formelt, prosedyrebasert/agenda?)
- Endring i ressursbruk? (Noen ressurser man får mer/mindre av i dag?)
- Erfaringsoverføring på tvers i næringen?

2.3 Hva anser du som de største endringene som har bidratt til å bedre sikkerheten på arbeidsplassen?

- Utstyr?
- Møtevirksomhet?
- Opplæring i HMS?
- Risikoanalyser?

2.4 I deres daglige arbeid, hvilken teknologi tar dere i bruk?

- ROV, droner, kraner, vinsjer, kamera?

2.5 I hvilken grad føler du at denne teknologien hjelper de ansatte som jobber ute å utføre arbeidsoperasjoner på en sikker måte?

2.6 Er det lett for de som jobber ute å få tak i utstyr som vil bedre sikkerheten deres?

2.7 Har du tanker om en løsning (enten teknologisk eller design) som kunne gjort arbeidet sikrere enn det er i dag? I forbindelse med håndtering av fisk?

Tema 3. Regelverk i arbeidshverdagen

3.1 Kan du fortelle om hvilket regelverk dere må forholde deg til i ditt arbeid?

3.2 Hvordan synes du regelverket er å forholde seg til?

3.3 Regelverket du må forholde deg til, i hvilken grad synes du det vektlegger personsikkerhet, velferd for fisken og rømmingssikring?

- Syns du det vektlegges jevnt?

3.4 Hvordan fungerer samarbeidet mellom tilsyn?

3.5 Hvilke sertifiseringer har dere? Er det noen sertifiseringer dere ønsker å få i fremtiden?

3.6 Hvilke fordeler anser du at sertifiseringene har?

3.7 Ser du noen ulemper med å være sertifisert?

Tema 4. Personsikkerhet

4.1 Hvilke tanker har du om de ansattes sikkerhet ute på anleggene?

4.2 Hvilke tanker har du angående bemanningen på anleggene?

4.3 Kan du fortelle om hvilke sikkerhetsutstyr dere har?

- Kan du fortelle om prosessen med å anskaffe sikkerhetsutstyr?
- Hvem er inkludert i denne prosessen?

4.4 Er det bestemte arbeidsoppgaver ute på anlegg du anser som farlige?

- Eksempel?

4.5 Hvordan vil du beskrive forholdet mellom sikkerhet og økonomi her hos dere?

- Tror du det blir tatt snarveier for å få en jobb gjort?
- Eksempel?

4.6 Hvis det hender at de ansatte på anleggene blir utsatt for en situasjon der personsikkerheten deres kan bli truet. Hvilke retningslinjer har dere for beslutningstakingen deres?

- Får de støtte fra ledelsen dersom de velger personsikkerheten først, til tross for at det vil gå ut over produksjonen, øke rømmingsfaren etc.?
- Er dette avveininger de må gjøre selv?

4.8 Hvilke tanker har du om mengde avsatte ressurser til sikkerhetsarbeid i organisasjonen?

- Hva kunne vært mer prioritert?

4.9 Tror du det oppstår situasjoner ute på anleggene hvor sikkerheten noen ganger blir nedprioritert?

- Hvilke situasjoner?
- Hvorfor er det slik?

4.10 Hender det at sikkerhetsregler kan bli brutt på grunn av tidsfrister og bestillinger?

- Hvorfor?
- I hvilket omfang?

4.11 Hva er det største hinderet i daglig drift for å kunne prioritere sikkerhet?

-
- Arbeidstid, effektivitetspress, vær, vind, bonus, forholde seg til deadlines

Tema 5. Fiskevelferd

5.1 Kan du fortelle om dine tanker om fiskevelferd i ditt selskap?

5.2 Hva anser du som de verste konsekvensene av dårlig fiskevelferd?

5.3 Hvordan arbeider dere for god fiskevelferd?

- Avlusningsmetoder
- Indikatorer på fiskevelferd
- Tilsyn

5.4 Hva er motivasjonen for å arbeide for god fiskevelferd?

5.5 Har det noen gang hendt at noen ute har måttet gripe inn, og sette deg selv eller andre i en uønsket situasjon, for å opprettholde god fiskevelferd?

- Kan du fortelle hvordan situasjonen ble håndtert da?
- Gikk det på bekostning av personsikkerheten på noen måte?

5.6 Hvordan går dere frem dersom det skulle oppstå en situasjon der fiskevelferden blir truet?

- Hvem er det som tar avgjørelsene om hva som skal skje?
- Hvor mye tid brukes på å planlegge jobben før man går i gang?
- Hvordan blir risikoforholdene vurdert?
- Kan det hende ansatte må jobbe mer enn normalt ved slike hendelser?
- Kan det være at de ansatte må ta beslutninger på et tynt grunnlag?

Tema 6. Rømming

6.1 Kan du fortelle om dine tanker om rømming i næringen?

6.2 Hva anser du som de verste konsekvensene av rømming?

6.3 Hvordan arbeider dere mot rømming?

6.4 Hva er motivasjonen for å jobbe mot rømming?

- Reguleringer
- Sertifiseringer
- Fiskevelferd
- Omdømme

6.5 Har det noen gang hendt at noen ute på anlegget har måttet gripe inn, og sette seg selv eller andre i en uønsket situasjon, for å unngå en rømming?

- Hvordan ble situasjonen håndtert?
- Gikk det på bekostning av personsikkerheten på noen måte?

6.6 Hvordan går dere frem dersom en rømming skulle skje?

6.7 En tidligere undersøkelse utført på 55 ansatte i 12 firmaer innenfor oppdrettsnæringen viste at de som tar beslutninger ofte prioriterer produktet (altså fisken) foran egen sikkerhet.

- Hva tenker du om denne påstanden?
- Hva tenker du er årsaken til dette?

Tema 7. Avslutning

Nå runder vi straks av intervjuet. Avslutningsvis vil vi stille 3 spørsmål:

7.1 Helt generelt, hva anser du som organisasjonens viktigste prioritering?

- Hva blir tatt opp på møter etc.

7.2 Er det noen andre tema som vi ikke har tatt opp, som du mener er viktig?

7.3 Er det OK om vi kontakter deg i tilfellet vi har flere spørsmål?

Vedlegg 3: Intervjuguide skarp ende

Semistrukturert kvalitativ intervjuguide – Skarp ende

Tema 1. Personalialia

Bruke ca. 2 minutter på dette

1.1 Avklaring av anonymitet, databehandling, informert samtykke, innmelding NSD

1.2 Intervjuobjekt _____

1.3 Arbeidsstilling _____

1.4 Dato, klokkeslett _____

Tema 2. Bakgrunn og teknologi

2.1 Kan du fortelle om din arbeidshverdag?

2.2 Kan du fortelle hvordan arbeidsdagen din har endret seg fra du begynte i jobben og til i dag?

- Hvordan jobben utføres
- Utstyr
- Måten å forholde seg til kollegaer (grensesnitt, mer formelt, prosedyrebasert/agenda?)
- Endring i ressursbruk? (Noen ressurser man får mer/mindre av i dag?)

2.3 Hva anser du som de største endringene som har bidratt til å bedre sikkerheten på arbeidsplassen?

- Utstyr/design
- Møtevirksomhet?
- Opplæring i HMS?
- Risikoanalyser?

2.4 I ditt daglige arbeid, hvilken teknologi tar du i bruk?

2.5 Føler du at denne teknologien hjelper deg å utføre arbeidsoperasjoner på en sikker måte?

2.6 Opplever du det som lett å få utstyr som vil bedre egen sikkerhet på jobb?

2.7 Har du tanker om en løsning (enten teknologisk eller design) som kunne gjort arbeidet ditt sikrere enn det er i dag?

- I forbindelse med håndtering av fisk?

Tema 3. Rammer for arbeidshverdagen

3.1 Kan du fortelle om hvilke prosedyrer du må forholde deg til i hverdagen?

3.2 Hvordan synes du prosedyrene er å forholde seg til?

3.3 Hvilke fordeler anser du at prosedyrene har?

3.4 Ser du noen ulemper ved prosedyrene?

3.5 Har det hendt at sikkerhetsprosedyrene ikke alltid kan følges på grunn av hensyn til fiskevelferd og rømming?

Tema 4. Personsikkerhet

4.1 Hvilke tanker har du om din egen og andres sikkerhet på arbeidsplassen?

- Synes du at det gjøres nok i ditt selskap for å ivareta sikkerheten for ansatte på arbeidsplassen?

4.2 Har du noen gang følt deg presset til å gjennomføre en oppgave selv om sikkerheten etter ditt skjønn ikke var god nok?

4.3 Er det bestemte arbeidsoppgaver i din arbeidshverdag du anser som farlige?

- Hvordan vil du beskrive forholdet mellom sikkerhet og økonomi i organisasjonen du jobber i?

-
- 4.4 Hender det at det må tas snarveier for å få jobben gjort?
- 4.5 Hvis du kommer i en presset situasjon der personsikkerheten din blir truet. Hvordan avgjør du hvilken beslutning du skal ta?
- 4.6 Hvordan opplever du støtten fra din leder dersom du velger personsikkerheten først, til tross for at det vil gå ut over produksjonen, tidsfrister etc.?
- 4.7 Føler du deg overlatt til å selv ta beslutninger vedr. din personsikkerhet?
- 4.8 Når er det for dårlig vær til å dra ut?
- Hvem tar avgjørelsen?
 - Hvordan tas avgjørelsen?
- 4.9 Opplever du at det stilles krav til deg som kan være motstridende og vanskelig å leve opp til?
- Motstridende beskjeder?
 - Krav som går ut over egen vurdering?
 - Forventninger om profitt?
- 4.10 Har det hendt at du har satt deg selv i en farlig situasjon for å få en jobb gjort?
- 4.11 Hvilke tanker har du om mengde avsatte ressurser til sikkerhetsarbeid i organisasjonen?
- Hva kunne vært mer prioritert?
- 4.12 Hva er det største hinderet i din arbeidshverdag for å kunne prioritere sikkerhet?
- Arbeidstid, effektivitetspress, vær, vind, bonus, forholde seg til deadlines?
- 4.13 Hender det at det oppstår situasjoner der sikkerheten kan bli nedprioritert?
- Hva kan bidra til at sikkerheten blir nedprioritert?
- 4.14 Hvordan opplever du at selskapet du jobber i prioriterer sikkerheten?
- 4.15 Når du skal planlegge og gjennomføre oppgaver, opplever du at det er tilstrekkelig med tid til både planleggingen og gjennomføringen?

Tema 5. Fiskevelferd

5.1 Kan du fortelle om dine tanker om fiskevelferd i ditt selskap?

5.2 Kan du fortelle om en gang du måtte tenke/prioritere velferden til fisken?

- Hvordan tenkte du da?
- Hvordan gikk du frem for å løse dette?
- Gikk det på bekostning av personsikkerheten på noen måte?

5.3 Har det noen gang hendt at du har måttet gripe inn, og sette deg selv eller andre i en uønsket situasjon, for å opprettholde god fiskevelferd?

- Kan du fortelle hvordan vurderte du situasjonen da?
- Hvordan gikk du frem?

5.4 Hva anser du som de verste konsekvensene som følger av dårlig fiskevelferd?

5.5 Kan du fortelle om din motivasjon for å opprettholde god fiskevelferd?

Tema 6. Rømming

6.1 Kan du fortelle om dine tanker om rømming av fisk i næringen?

6.2 Kan du fortelle om en gang du måtte prioritere å unngå en rømming?

- Hvordan tenkte du da?
- Hvordan gikk du frem for å løse dette?
- Gikk det på bekostning av personsikkerheten på noen måte?

6.3 Kan du fortelle om din motivasjonen for å unngå rømming?

6.4 Hva anser du som de verste konsekvensene av en rømming?

6.5 Har det noen gang hendt at du har måttet gripe inn, og sette deg selv eller andre i en uønsket situasjon, for å unngå en rømming?

- Hva gjorde du?
- Hva vurderte du?
- Hva var motivasjonen for måten du handlet?

6.6 En tidligere undersøkelse utført på 55 ansatte i 12 firmaer innenfor oppdrettsnæringen viste at de som tar beslutninger ofte prioriterer produktet (altså fisken) foran egen sikkerhet.

- Hva tenker du om denne påstanden?
- Hva tenker du er årsaken til dette?

Tema 7. Avslutning

Nå runder vi straks av intervjuet. Avslutningsvis vil vi stille 2 generelle spørsmål:

7.1 Er det noen andre tema som vi ikke har tatt opp, som du mener er viktig?

7.2 Er det OK om vi kontakter deg i tilfellet vi har flere spørsmål?

Vedlegg 4: Informasjonsskriv til informanter

Vil du delta i forskningsprosjektet ”Målkonflikter i oppdrettsnæringen”?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å avdekke målkonflikter i oppdrettsnæringen. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Formålet med prosjektet er å samle data for en masteroppgave for to studenter ved NTNU. Formålet med oppgaven er å avdekke målkonflikter i oppdrettsnæringen.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

NTNU er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Utvalget består av alle de ansatte ved sjøavdelingen i virksomheten. Ettersom det arbeides på skift, er det tatt utgangspunkt i de to lokalitetene som er på arbeid per februar 2020, og at det forsøkes å dekke to skift på hver lokalitet i tillegg til ansatte i ledelsen som er relatert til HMSQ. Totalt er det 14 personer som får henvendelser.

Hva innebærer det for deg å delta?

Metode for innsamling av data er intervju. Opplysninger som samles er arbeidsstilling. Hvis du velger å delta i prosjektet, innebærer det at du stiller på intervju. Det vil ta ca. 1 time. Intervjuet inneholder spørsmål om målkonflikter vedr. sikkerheten i virksomheten. Intervjuet vil bli tatt opp ved bruk av lydopptaker.

Det er frivillig å delta

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

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

- Studentene og prosjektets veileder fra NTNU vil være behandlingsansvarlig institusjon.
- Navnet og kontaktopplysningene dine vil bli erstattet med en kode som lagres på egen navneliste adskilt fra øvrige data.

Deltakere av prosjektet vil ikke kunne gjenkjennes i publikasjonen. Opplysning som vil brukes i publikasjonen er arbeidsstilling.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Prosjektet skal etter planen avsluttes 11. juni 2020. Personopplysninger og opptak vil slettes ved prosjektslutt.

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

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

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra NTNU har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hvor kan jeg finne ut mer?

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

- Institutt for økonomi- og teknologiledelse ved trond.kongsvik@ntnu.no, camilhli@stud.ntnu.no eller ingvilyt@stud.ntnu.no
- Vårt personvernombud: Thomas Helgesen ved thomas.helgesen@ntnu.no
- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på epost (personverntjenester@nsd.no) eller telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen,

Prosjektansvarlige,

Ingvild Ytterhaug og Camilla Hefre Lie

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet Målkonflikter i oppdrettsnæringen og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

å delta i intervju

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet, ca. 11. juni 2020.

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

