



Høgskulen på Vestlandet

ØMF190 Bacheloroppgave - Økonomi og administrasjon

ØMF190 Bacheloroppgave

Predefinert informasjon

| | | | |
|-----------------------|---------------------------|------------------------|----------------------------|
| Startdato: | 14-05-2020 09:00 | Termin: | 2020 VÅR |
| Sluttdato: | 15-05-2020 14:00 | Vurderingsform: | Norsk 6-trinns skala (A-F) |
| Eksamensform: | Bacheloroppgave | | |
| SIS-kode: | 203 ØMF190 1 MA1 2020 VÅR | | |
| Intern sensor: | Kari Heggholmen | | |

Deltaker

| | |
|---------------------|--------------------------------|
| Navn: | Marthe Christine Aleksandersen |
| Kandidatnr.: | 306 |
| HVL-id: | 571419@hvl.no |

Informasjon fra deltaker

Egenerklæring *: Ja
Inneholder besvarelsen konfidensielt materiale?: Nei
Jeg bekrefter at jeg har registrert oppgavetittelen på norsk og engelsk i StudentWeb og vet at denne vil stå på vitnemålet mitt *:

Gruppe

| | |
|-----------------------------------|--|
| Gruppenavn: | Gruppenummer: 1 |
| Andre medlemmer i gruppen: | Maria Elise Aune, Henriette Berg-Hansen, Hanna Braut |

Jeg godkjenner autalen om publisering av bacheloroppgaven min *

Ja

Er bacheloroppgaven skrevet som del av et større forskningsprosjekt ved HVL? *

Nei

Er bacheloroppgaven skrevet ved bedrift/virksomhet i næringsliv eller offentlig sektor? *

Ja, SalMar ASA



Høgskulen
på Vestlandet

BACHELOROPPGAVE

I hvilken grad er SalMar-skolen og Summit-samlingen med på å bidra til en helhetlig kultur i SalMar?

To what extent does the SalMar School and the Summit Gathering contribute to a holistic culture in SalMar?

**Marthe Christine Aleksandersen, Maria Elise Aune,
Henriette Berg-Hansen og Hanna Braut**

Økonomi og administrasjon
Fakultet for økonomi og samfunnsvitskap
Veileder: Kari Heggholmen
15. mai 2020

Vi bekrefter at arbeidet er selvstendig utarbeidet, og at referanser/kildehenvisninger til alle kilder som er brukt i arbeidet er oppgitt, jf. Forskrift om studium og eksamen ved Høgskulen på Vestlandet, § 12-1.

Referanseside

| | |
|---|----------------------------|
| Norsk tittel: I hvilken grad er SalMar-skolen og Summit-samlingen med på å bidra til en helhetlig kultur? Engelsk tittel: To what extent does the SalMar School and the Summit Gathering contribute to a holistic culture in SalMar? | Dato: 15. mai 2020 |
| Forfattere: Marthe Christine Aleksandersen, Maria Elise Aune, Henriette Berg-Hansen og Hanna Braut | Antall sider u/vedlegg: 67 |
| | Antall sider vedlegg: 7 |
| Veileder: Kari Heggholmen | Campus: Bergen |
| Fordypning: Administrasjon og ledelse | |
| Kontaktvirksomhet: SalMar ASA | |

Sammendrag:

Oppdrettsbransjen er en bransje som tradisjonelt sett har hatt lite fokus på menneskelige forhold. Bransjen har blitt beskrevet som en *cowboy-bransje* hvor det er stort fokus på fortjeneste og økonomiske resultater. Selv om det har skjedd en positiv utvikling de siste tiårene, er det mye som tyder på at tendenser fra dette henger igjen i bransjen. Derfor synes vi det var interessant å se på et oppdrettsselskap ut fra et menneskelig perspektiv.

I denne bacheloroppgaven har vi gjennomført en kvalitativ casestudie der vi har sett på sjømatsekskapet SalMar ASA. SalMar er et av Norges største oppdrettsselskap og omsetter for milliarder årlig. Oppgaven har en deduktiv forskningstilnærming, og vi benytter et deskriptivt forskningsdesign. Formålet med oppgaven er å undersøke i hvilken grad kulturutviklingsprogrammene SalMar-skolen og Summit-samlingen er med på å bidra til en helhetlig kultur i SalMar.

Funnene våre viser at SalMar, som resten av bransjen, er svært resultatfokusert og dette påvirker både kultur og lederstil i selskapet. Det sterke fokuset på å oppnå gode økonomiske resultater har ført til at det menneskelige aspektet av organisasjonen har blitt oversett. I SalMar er det et tydelig skille mellom avdelingene Biologi og Salg/Industri, og dette har ført til tydelige subkulturer som hindrer en helhetlig kultur. Endring i organisasjonskultur er tidkrevende, men SalMar-skolen og Summit-samlingen kan være viktige verktøy for å skape forståelse, samle selskapet og sette fokus på kulturutvikling.

Stikkord:

| | | | |
|-----------------|-------------------|---------|--------|
| Kulturutvikling | Oppdrettsbransjen | Ledelse | Kultur |
|-----------------|-------------------|---------|--------|

Summary in English:

The aquaculture industry is an industry where, traditionally, little focus has been placed on human resources. It has been described as a *cowboy-industry*, where only profits and results are the focal points. Although there has been a positive development in the recent decades, there are indications that tendencies from this still affects the business. We therefore found it interesting to look at an aquaculture company from a human perspective.

In this bachelor thesis we have conducted a qualitative case study in which we have looked more closely at the seafood company SalMar ASA. SalMar is one of Norway's largest fish farming companies and has a turnover of billions annually. The thesis has a deductive approach, and we operate with a descriptive research design. The purpose of this thesis is to look into to what extent the cultural development programs the SalMar School and the Summit Gathering contribute to a holistic culture in SalMar.

Our results show that SalMar, like the rest of the industry, is very result oriented and this affects both the culture and the leadership style in the company. The strong focus on achieving good financial results has overlooked the human aspect of the organization. In SalMar, there is a clear distinction between the departments Biology and Sale/Industry, and this has led to distinct subcultures that intercepts a holistic culture. It is time consuming to make a change in an organisational culture, but the SalMar School and Summit Gathering can be important tools to create comprehension, gather the company and focusing on cultural development.

Keywords:

| | | | |
|----------------------|----------------------|------------|---------|
| Cultural development | Aquaculture industry | Leadership | Culture |
|----------------------|----------------------|------------|---------|

| Fylles ut ved å klikke på boksene til høyre i skjemaet | | |
|--|---|-------------------------------------|
| 1. | Jeg/vi erklærer at min/vår besvarelse er mitt/vårt eget arbeid, og at jeg/vi ikke har brukt andre kilder eller mottatt annen hjelp enn det som er nevnt i besvarelsen. | <input checked="" type="checkbox"/> |
| 2. | Jeg/vi erklærer videre at denne besvarelsen: <ul style="list-style-type: none"> - ikke har vært brukt til annen eksamen - ikke refererer til andres arbeid uten at dette er oppgitt - ikke refererer til eget tidligere arbeid uten at dette er oppgitt - har alle referansene oppgitt i litteraturlisten - ikke er en kopi, duplikat eller avskrift av andres arbeid eller besvarelse | <input checked="" type="checkbox"/> |
| 3. | Jeg/vi er kjent med at brudd på ovennevnte er å betrakte som fusk og kan medføre annullering av eksamen og utestengelse fra universiteter og høyskoler i Norge, jf. Universitets- og høyskoleloven §§4-7 og 4-8, samt Forskrift om eksamen §10 . | <input checked="" type="checkbox"/> |
| 4. | Jeg/vi er kjent med at høyskolen vil behandle alle saker hvor det foreligger mistanke om fusk etter høyskolens studieforskrift | <input checked="" type="checkbox"/> |

Forord

Denne oppgaven er skrevet våren 2020 og inngår som en avsluttende del av vårt treårige bachelorstudie i Økonomi og administrasjon ved Høgskulen på Vestlandet, Campus Bergen. Oppgaven er i samarbeid med det norske sjømatsekskapet SalMar, og gjennom hele prosessen har vi vært i dialog med ansatte i ulike stillinger i bedriften. Oppgaven er basert på teori og pensum fra flere kurs vi har hatt gjennom vårt studieløp, offentlig og selskapsspesifikk dokumentasjon og individuelle intervju med ansatte i SalMar.

Arbeidet med denne oppgaven ble preget av utbruddet av COVID-19, og som en konsekvens av dette ble vi nødt til å endre datainnsamling og vinkling på oppgaven. Situasjonen har også ført til at vi ikke har kunnet møte hverandre og veileder fysisk under prosessen. Til tross for dette er vi fornøyd med hvordan vi har klart å møte utfordringene og hvordan sluttresultatet har blitt. Vi synes at oppgaven og temaet er svært spennende, og dette har bidratt til å holde motivasjonen oppe gjennom denne pandemien.

Vi vil takke SalMar for godt samarbeid og rette en spesiell takk til alle respondentene som stilte opp på kort varsel da utbruddet av COVID-19 var et faktum. Til slutt vil vi takke vår veileder Kari Heggholmen for konstruktive tilbakemeldinger, reflekterte spørsmål og lange samtaler på FaceTime. Ditt engasjement og gode humør har smittet over på oss og gitt oss inspirasjon til å gjøre denne oppgaven så god som mulig. Vi setter enormt pris på at du alltid har hatt troen på oss, tusen hjertelig takk!

Innholdsfortegnelse

| | |
|--|-----------|
| 1 Innledning | 8 |
| 1.1 Oppgavens struktur | 8 |
| 1.2 Casebeskrivelse | 9 |
| 1.3 Oppdrettsbransjen | 9 |
| 1.3.1 Oppdrettsbransjens skyggesider | 10 |
| 1.4 Om SalMar | 11 |
| 1.5 Kulturprosjektet We@SalMar | 12 |
| 1.5.1 SalMar-skolen | 13 |
| 1.5.2 Specifique og SalMar-skolen | 13 |
| 1.5.3 Summit-samlingen | 14 |
| 2 Teoretisk rammeverk | 15 |
| 2.1 Hva er kultur? | 15 |
| 2.1.1 Subkulturer | 17 |
| 2.2 Hvordan utvikler man kultur? | 17 |
| 2.3 Organisasjonsstruktur - og kultur? | 19 |
| 2.4 Hva er ledelse? | 21 |
| 2.5 Hvordan utvikler man ledelse? | 24 |
| 3 Metode | 27 |
| 3.1 Forskningstilnærming | 27 |
| 3.2 Forskningsdesign | 27 |
| 3.3 Valg av metode | 28 |
| 3.3.1 Forskningsstrategi | 28 |
| 3.4 Datainnsamling | 29 |
| 3.4.1 Endringer i plan for gjennomføring | 29 |
| 3.4.2 Intervju | 30 |
| 3.4.3 Intervjuguide | 30 |
| 3.4.4 Utvalg | 31 |
| 3.4.5 Dokumentanalyse | 32 |
| 3.5 Analyse av datamaterialet | 32 |
| 3.5.1 Intervju | 32 |
| 3.5.2 Dokumentanalyse | 33 |
| 3.6 Evaluering av metode | 33 |
| 3.6.1 Validitet | 33 |
| 3.6.2 Reliabilitet | 34 |
| 3.7 Personvern og etiske hensyn | 35 |
| 4 Analyse og drøfting | 36 |
| 4.1 Hvordan er kulturen i SalMar nå? | 36 |
| 4.1.1 Vinnerkultur | 37 |

| | | |
|----------|---|-----------|
| 4.1.2 | Resultatorientert og hva det betyr for kulturen | 38 |
| 4.1.3 | Visjonen og postulatene | 39 |
| 4.1.4 | Gustav Witzøe som kulturbærer- og bygger | 39 |
| 4.1.5 | Konfliktnivået i SalMar | 40 |
| 4.2 | <i>Hvordan bidrar SalMar-skolen til kulturutvikling?</i> | 40 |
| 4.2.1 | Innholdet i SalMar-skolen | 41 |
| 4.2.2 | Arbeid etter SalMar-skolen | 42 |
| 4.2.3 | Drøfting | 43 |
| 4.2.4 | Delkonklusjon | 44 |
| 4.3 | <i>På hvilken måte påvirker lederstil SalMar-kulturen?</i> | 45 |
| 4.3.1 | Lederutvikling i SalMar | 47 |
| 4.3.2 | Drøfting | 48 |
| 4.3.3 | Delkonklusjon | 50 |
| 4.4 | <i>Hvordan bidrar Summit-samlingen til kulturutvikling?</i> | 51 |
| 4.4.1 | Drøfting | 53 |
| 4.4.2 | Delkonklusjon | 54 |
| 4.5 | <i>På hvilken måte påvirker subkulturer i SalMar en helhetlig kultur?</i> | 55 |
| 4.5.1 | Drøfting | 57 |
| 4.5.2 | Delkonklusjon | 59 |
| 5 | Konklusjon | 60 |
| 5.1 | <i>Svar på problemstilling</i> | 60 |
| 5.2 | <i>Metodiske begrensninger</i> | 63 |
| 5.3 | <i>Forslag til videre forskning</i> | 63 |
| 6 | Referanseliste | 64 |
| 6.1 | <i>Litteratur</i> | 64 |
| 6.2 | <i>Nettsider</i> | 65 |
| 6.3 | <i>Interne dokumenter</i> | 67 |
| 7 | Vedlegg | 67 |

Figur- og tabelliste

Figur 2.1 Den lærende lederskapsirkelen (Heggholmen, 2014)

Figur 2.2 PAIE-modellen (Strand, 2007)

Figur 2.3 Kulturutvikling i SalMar. Egenprodusert modell

Tabell 3.1 Beskrivelse av utvalg

Figur 4.1 Eksisterende kultur. Egenprodusert modell

Figur 4.2 SalMar-skolen. Egenprodusert modell

Figur 4.3 Lederstil. Egenprodusert modell

Figur 4.4 Summit-samlingen og Struktur. Egenprodusert modell

Figur 4.5 Struktur og Eksisterende kultur. Egenprodusert modell

Figur 5.1 Kulturutvikling i SalMar. Egenprodusert modell

1 Innledning

Oppdrettsbransjen er en dagsaktuell bransje, der det tradisjonelt har vært lite fokus på menneskene. Vi synes derfor det er en interessant vinkling å se på et oppdrettsselskap ut fra et menneskelig perspektiv. I denne bacheloroppgaven har vi valgt å se nærmere på sjømatselskapet SalMar. Høsten 2019 hadde vi faget *Human Resource Management* der vi skrev en semesteroppgave om hvordan SalMar har utviklet en HR-funksjon og hva de ønsket å oppnå med denne funksjonen. Vi fikk vite at bedriften hadde vært preget av en sterk og tøff kultur, og at flere ansatte sluttet som følge av dette. Noen av tiltakene vi fant for å bedre organisasjonskulturen i SalMar er SalMar-skolen og Summit-samlingen. Videre i denne oppgaven ønsker vi derfor å se nærmere på om disse tiltakene har hatt noen effekt på kulturen i SalMar, og hvordan lederne er med på å bidra i denne prosessen. Temaet vi har valgt å fordype oss i er dermed ledelse- og kulturutvikling.

På bakgrunn av dette har vi utarbeidet følgende problemstilling:

I hvilken grad er SalMar-skolen og Summit-samlingen med på å bidra til en helhetlig kultur i SalMar?

For å svare på hovedproblemstillingen har vi utarbeidet følgende delproblemstillinger:

- Hvordan bidrar SalMar-skolen til kulturutvikling?
- På hvilken måte påvirker lederstil SalMar-kulturen?
- Hvordan bidrar Summit-samlingen til kulturutvikling?
- På hvilken måte påvirker subkulturer i SalMar en helhetlig kultur?

1.1 Oppgavens struktur

I følgende delkapittel vil vi presentere oppdrettsbransjen og SalMar ASA. Videre vil vi presentere hvilke avdelinger i SalMar ASA vi har valgt å fokusere på, samt kulturutviklingsprogrammene SalMar-skolen og Summit-samlingen. Deretter vil oppgavens teoretiske rammeverk fremlegges med hovedfokus på kultur, hva som utvikler kultur, ledelse og hva som utvikler ledelse. Dette teorigrunnlaget skal vi benytte når vi forsøker å svare på de fire delproblemstillingene. Videre vil valg av forskningsmetode bli presentert, i tillegg til endring av planer og gjennomføring av disse. Påfølgende vil funn presenteres, analyseres og drøftes med utgangspunkt i det teoretiske rammeverket. Denne delen er strukturert i

delkapitler med utgangspunkt i de fire delproblemstillingene våre. I konklusjonen vil vi se tilbake på hovedfunn og forsøke å svare på problemstillingen. Til slutt vil vi presentere metodiske begrensninger og forslag til videre forskning.

1.2 Casebeskrivelse

I denne bacheloroppgaven vil vi fordype oss videre i bedriften SalMar ASA og foreta en kvalitativ casestudie av bedriften. Vi har innhentet informasjon gjennom dokumentanalyse og kvalitative dybdeintervjuer. Dataene vi har samlet inn vil vi knytte opp mot relevant teori. I utgangspunktet var planen også å dra til fabrikkene til SalMar på Frøya utenfor Trondheim 9.-11. mars 2020 og delta på kulturutviklingsprogrammet SalMar-skolen, men på grunn av utbruddet av COVID-19 viruset ble denne turen avlyst i siste liten.

SalMar ASA er delt i flere mindre selskaper, blant annet SalMar Farming AS (Biologi) og SalMar AS (Salg/Industri). Disse blir ofte omtalt som *sjø og land* av de ansatte i SalMar. Mer om dette kommer vi tilbake til i et senere kapittel om SalMar. I utgangspunktet valgte vi å avgrense oppgaven til å ikke fokusere på hele konsernet, men heller å ta utgangspunkt i Salg/Industri. Industriavdelingen utgjør omtrent $\frac{1}{3}$ av alle ansatte i SalMar-konsernet. Her arbeider det omtrent 30 ulike nasjonaliteter og flere ledere fra andre land enn Norge. De ulike avdelingene i konsernet er veldig ulike, og vi ønsket derfor å spisse oss mot Industri for å virkelig sette oss inn i hvordan de legger opp arbeids- og utviklingsprosessene sine. I februar og mars 2020 skulle de første SalMar-skolene holdes for Salg/Industri-delen av SalMar. En av disse ble avholdt som planlagt, men resten av samlingene ble utsatt grunnet utbruddet av COVID-19 i Norge. Dette førte til at vi dessverre ikke fikk ta del i SalMar-skolen som planlagt. Som en konsekvens av dette måtte vi gjøre endringer i våre avgrensninger og fokusere på hele SalMar ASA for å få et bredt nok utvalg av respondenter. Dette kommer vi tilbake til i metodekapittelet. Å se på hele firmaet ga oss en ny og spennende vinkling på oppgaven som vi mener har gitt oppgaven et stort løft.

1.3 Oppdrettsbransjen

Historien til norsk fiskeoppdrett startet på 1950-tallet, da to brødre i Sykkylven fanget laks og holdt dem i live i store kilenøtter på land. I 1959 satte brødrene ut laks og ørret i flytekasser på sjøen. Dette ble starten på merdene som brukes i oppdrettsnæringen i dag. Det sentrale gjennombruddet for norsk lakseoppdrett kom likevel på 1970-tallet, da brødrene Ove og Sivert Grøntvedt satte ut de første åttekantede merdene i sjøen utenfor Hitra i Trøndelag. Brødrene Grøntvedt regnes av mange som pionerene for norsk lakseoppdrett (Norsk Industri, u.å.). Veksten i den norske oppdrettsbransjen

startet for alvor på 1980-tallet. Siden den gang har produksjonsvolumet av oppdrettslaks økt fra 4000 til omtrent 1,2 millioner tonn (Norsk Industri, u.å.). I dag er de trønderske kommunene Hitra og Frøya de største produsentene av oppdrettslaks i Norge.

Norge har aldri eksportert mer sjømat enn nå, og solgte i 2019 sjømat for over 100 milliarder kroner. Lakseoppdrett er en stor andel av denne sjømateksporten, og verdien av norsk lakseeksport har økt med 129% siden 2010 (Høgseth, 2019). Det er høy etterspørsel etter norsk laks i verden, og Norge er i dag verdens største eksportør av oppdrettslaks med over 50% av den globale produksjonen (Norsk Industri, u.å.). Oppdrettsbransjen blir omtalt som *den nye oljen*, da Norge er avhengig av andre store inntektskilder når oljen en dag tar slutt. Allerede i dag er oppdrettsnæringen på vei til å støtte opp om oljenæringen som en solid inntektskilde.

Både høye laksepriser og gunstige valutaforhold over tid har ført til at den norske oppdrettsnæringen har vist seg å være sterkt konjunktur- og konkurranseutsatt. Oppdretts- og sjømatselskaper er avhengige av etterspørsel og laksepris. Mesteparten av den norske laksen som blir produsert eksporteres til utlandet og derfor blir valutakursen sentral for prisdannelsen innenlands. Prisen målt i norske kroner vil derfor øke dersom kronen blir svekket (Capia, 2019). Høy laksepris har over lang tid gitt gode tider for oppdrettsselskapene. I tredje kvartal i fjor fikk SalMar et operasjonalisert driftsresultat på 614 millioner kroner. Dette er en nedgang på over 300 millioner fra samme tid året før. Det skyldes i stor grad fallende laksepriser (Christiansen, 2019). Dette er et eksempel på hvordan økonomiske konjunkturer kan påvirke bedrifter som SalMar.

1.3.1 Oppdrettsbransjens skyggesider

Oppdrettsnæringen møter mye motstand og er en bransje som er sterkt utsatt for kritikk. Dette kommer av miljøutfordringene fiskeoppdrett fører med seg. I samsvar med den enorme veksten oppdrettsnæringen har hatt de siste tiårene, har miljøutfordringene den bringer med seg fått større betydning. En av utfordringene er rømming av oppdrettslaks, som kan føre til sykdom og ødeleggelse av villaksbestanden. I tillegg til dette gir rømt oppdrettslaks gode vekstvilkår for lakselus, som også er med på å ødelegge for villaksen. For å sikre en bærekraftig fremtid for oppdrettsnæringen vil det være viktig å ha fokus på å løse miljøutfordringene, og jobbe for en grønnere drift av anleggene (Miljødirektoratet, 2019). Det er i dag stor enighet om at havbruk må utøves på en mer bærekraftig måte, men det er en lang vei å gå før dette blir en realitet.

Oppdrettsnæringen har vokst seg til å bli en stor og mektig aktør i næringslivet, men bransjen er fremdeles relativt ung. Næringen har blitt beskrevet som ukontrollert og full av *cowboyvirksomhet*. Det har blitt hevdet at fiskeoppdrett under overflaten er en næring med nesten umettelig marked, lite politisk innblanding, sterke lobbyister og en gjennomgående fryktkultur (Håvold, 2020). Fra å være en bransje med tydelig preg av cowboy-tilstander, stilles det i dag strenge krav til helse-, miljø og sikkerhetsarbeid og det er tydelig at det har skjedd en positiv utvikling i bransjen.

1.4 Om SalMar

SalMar ble etablert i 1991 på Frøya i Trøndelag og driver med oppdrett og videreforedling av atlantisk laks. SalMar omsatte for over 11 milliarder kroner i 2018 (SalMar, 2018). Selskapet er i dag en av verdens største produsenter av oppdrettslaks og økologisk laks. Bedriften er et helintegret oppdrettselskap der de har kontroll på hele prosessen, fra rogn til smolt i vekst, til produksjon og foredling, salg og marked (SalMar 1, u.å.). SalMar ASA er i hovedsak delt i de to mindre avdelingene Biologi og Salg/Industri. Som tidligere nevnt blir disse avdelingene omtalt som henholdsvis *sjø og land* av de ansatte i SalMar. Kort sagt kan man si at Biologi har ansvar for fisken mens den lever. Deres arbeidsoppgaver består blant annet av å produsere yngel og smolt, fôring og å passe på at laksen ikke rømmer. Salg/Industri-avdelingen tar over ansvaret for laksen når den slaktes. Her blir laksen bearbeidet og klargjort for transport til SalMars kunder. Salgsavdelingen har ansvar for å selge fisken. SalMars salgsprosess skiller seg fra andre i samme bransje. Det som er spesielt for SalMar er at de selger laksen til kunden, før den er kommet til land og blir slaktet. Dette betyr at salgsavdelingen er avhengig av et nokså nøyaktig estimat på antall fisk, før de starter en salgsprosess med sine kunder.

Siden etableringen i 1991 har selskapet hatt en enorm vekst og antall ansatte har gått fra 25 til over 1600 (SalMar 1, 2020). Denne veksten har skapt voksesmerter i selskapet som har gitt ulike utslag, blant annet uklar ledelsesstruktur, interne uenigheter, dårlig internt samarbeid og manglende retning, strategi og mål. Frem til 2016 hadde ikke selskapet en egen HR-funksjon, og det ble hevdet at mangelen på en HR-funksjon kunne være årsaken til høy turnover, manglende opplæring og kompetanseutvikling, høyt sykefravær og høye kostnader knyttet til juridisk bistand.

Selve etableringen av HR-funksjonen i SalMar møtte i starten mye motstand. Mye av arbeidet gikk ut på å skaffe handlingsrom for HR-funksjonen og aksept for HR blant de ansatte. Det ble sentralt å få både ledere og andre ansatte i SalMar til å forstå verdien av arbeidet og at aktivt personalarbeid lønner seg på lang sikt. Det ble viktig å synliggjøre seire som ble oppnådd for å vise at HR-arbeid faktisk kan bidra med mye, både for effektiviteten og trivselen i selskapet. Eiere og ledere i bedriften hadde lite

erfaring med HR, og bransjen generelt hadde gjennom historien hatt lite fokus på menneskelig kapital og ressurser. Denne prosessen og etableringen av funksjonen har bidratt til at SalMar har blitt mer menneskeorientert. I tillegg har fokuset på leder-, kompetanse- og kulturutvikling økt i SalMar. Likevel er det en del utfordringer innad i bedriften, blant annet knyttet til organisasjonskultur.

Som nevnt innledningsvis er det mange ulike nasjonaliteter i de ulike avdelingene i organisasjonen. Språkbarrierer og ulik kulturell bakgrunn har vært med på å hindre vekst av en helhetlig kultur i SalMar. Kulturutvikling står derfor sentralt i SalMar i dag. De har utviklet kulturprosjektet *We@SalMar* med flere underprosjekter, som blant annet SalMar-skolen. Disse har som hensikt å bygge kultur og knytte organisasjonen sammen gjennom involvering og delaktighet av operatører og deres ledere som fasilitatorer. Kulturprosjektet SalMar-skolen hadde eksistert i selskapet i flere tiår, men uten en HR-funksjon som kunne opprettholde den ramlet den nesten sammen og mistet mye av funksjonaliteten sin. Derfor ble det en prioritet å opprette en HR-funksjon og bygge opp SalMar-skolen igjen. Frem til 2020 har SalMar-skolen kun eksistert for Biologi-delen av selskapet, men man så at det var et stort behov for å arbeide med kulturutvikling også i Salg/Industri-delen. Dette kommer vi mer tilbake til i neste delkapittel.

1.5 Kulturprosjektet *We@SalMar*

For å være en ledende aktør i oppdrettsnæringen er det sentralt med både en felles kultur og et felles verdigrunnlag. Kulturen i SalMar er til enhver tid under utvikling og bygger på de suksessfaktorene som er utviklet i selskapet fra etableringen i 1991. Dette gjelder fokus på biologien, operasjonell effektivitet og trygg matvareproduksjon. “Overordnet all virksomhet og handling i SalMar ligger visjonen *Passion for Salmon*, i betydning at alle valg i forhold til vår produksjon skal gjøres med utgangspunkt i lidenskapen vi har for laksen” (SalMar 2, u.å.).

SalMar har som ambisjon å være *verdens beste oppdrettsselskap* (VBO). For å få til dette er det sentralt å sikre en rød tråd fra bedriftens overordnede ambisjon til den enkelte ansattes oppgave i selskapet. Strategisk HR-ledelse er knyttet opp mot selskapets visjon og mål, og de valgene HR-avdelingen foretar med hensyn til de menneskelige ressursene i selskapet er sentrale for å nå disse målene (Egerdal, 2017, s. 203). SalMar har, som nevnt, utviklet et større kulturprosjekt med navnet *We@SalMar*. Dette handler om å samle selskapet om felles mål, visjon og kultur, samt en forståelse av hvordan man skal orientere seg og hva som skal til for å nå målene. Innenfor dette kulturprosjektet finner vi verktøy som SalMar-skolen og Summit-samlingen. SalMar-skolen fokuserer på kulturutvikling og arrangeres hvert

år for de ansatte i SalMar. Summit-samlingen fokuserer derimot på å skape en felles forankring i toppen på tvers av avdelinger og er en samling for topplederne i selskapet.

Det er også opprettet et sett av postulater som beskriver ønsket atferd og felles handlingskompetanse for de ansatte. Gjennom både SalMar-skolen og eksponering for organisasjons- og prestasjonskulturen stimuleres og utvikles de ansatte kontinuerlig (SalMar 2, u.å.).

- Alt vi gjør i dag skal gjøres bedre enn i går
- Arbeidsoppgaven er ikke avsluttet før mottakeren er fornøyd
- Fokuser på løsningen
- Jobben vår i dag er avgjørende for vår felles suksess
- Vi bryr oss
- Bærekraft i alt vi gjør

1.5.1 SalMar-skolen

Årlig arrangeres det en samling for ansatte i SalMar med fokus på aktuelle faglige tema, etikk og kultur. Den såkalte SalMar-skolen er et sentralt verktøy for å samle selskapet om felles mål og verdier, i tillegg til å fungere som en møteplass der over 1000 medarbeidere møtes for å diskutere blant annet kultur, identitet og historie. Det er en viktig arena for kulturutvikling i selskapet og anses som sentralt for å skape en felles identitet og kultur, og forståelse for overordnede mål og ambisjoner. I tillegg er det en arena for å diskutere utfordringer, stille spørsmål og møte andre *salmarere*, som de kaller seg selv. Poenget er å få knyttet et geografisk spredt selskap tettere sammen.

Som nevnt har dette programmet tidligere bare blitt avholdt for Biologi-avdelingen, men arrangeres nå også for Salg/Industri-avdelingen. For Biologi har det blitt arrangert SalMar-skole mer eller mindre uavbrutt i alle år, men arrangementet fikk en revitalisering i 2015/2016 da HR-funksjonen kom på plass i selskapet. SalMar-skolen for Salg/Industri-avdelingen er helt nyopprettet og de hadde den første samlingen i februar 2020. Denne har konsulentselskapet Specifique hjulpet til med å utvikle. Neste samling skulle gjennomføres i mars da vi skulle komme på besøk, men denne og resten av samlingene ble utsatt på grunn av utbruddet av viruset COVID-19. Siden vi ikke fikk deltatt på SalMar-skolen ble vi satt i kontakt med en person fra Specifique for å få mer innsikt i og informasjon om opplegget.

1.5.2 Specifique og SalMar-skolen

August 2019 ble konsulentfirmaet Specifique leid inn av HR-avdelingen i SalMar for å bidra med gjennomføringen av SalMar-skolen. Specifique har som hovedmål å hjelpe bedrifter med å

gjennomføre endringsprosesser. De mener at endring skjer gjennom læring og involvering, og benytter gruppebasert erfaringsdeling, refleksjon og diskusjon som verktøy (Specifique, u.å.). Da Specifique begynte arbeidet med oppdraget fra SalMar intervjuet de flere av de ansatte for å kartlegge kulturen i selskapet. Ut ifra denne informasjonen utviklet de det de mente var et passende program for SalMar-skolen. De startet også arbeidet med andre tiltak som skulle virke kulturbyggende, separat fra arrangementet SalMar-skolen. Blant annet jobber Specifique med å få på plass en bildevegg med levende bilder i lokalene til de ansatte i Salg/Industri-avdelingen. Disse levende bildene kan for eksempel være bilder av de ansatte i disse avdelingene. På denne måten kan de ansatte se seg selv på veggene og føle tilhørighet og som en del av helheten. I tillegg kan disse bildene vise oppdaterte resultattall fra deres arbeid, noe man ønsker skal gi motivasjon til de ansatte.

Hovedmålet med SalMar-skolen er å implementere visjonen og ambisjonen om VBO hos de ansatte, og å legge frem hvilket arbeid som kreves for å nå denne ambisjonen. SalMar-skolen fokuserer på SalMars historie, hvor de kommer fra og hva de har oppnådd. De visualiserer dette for de ansatte gjennom utsagn som “ingen har over tid skapt større marginer enn oss per kilo” og “ingen bearbeider mer enn oss” (SalMar 2, 2020). I tillegg har selskapet en årlig oppdatering på hva status er i dag. Det blir også satt fokus på SalMar-kulturen fordi man har en antakelse om at kultur kan være en sentral faktor for å forklare en organisasjons suksess. Kultur kan bidra til å fremme samarbeid og koordinering, samt å skape en sterk følelse av tilhørighet og fellesskap, noe som er sentralt for trivsel. Dette kommer vi tilbake til i kapittel 2 om teoretisk rammeverk.

1.5.3 Summit-samlingen

De siste årene har det blitt satt mer fokus på lederutvikling i SalMar. Ved begynnelsen av hvert år inviteres 24 toppledere fra Biologi og Salg/Industri i SalMar til Summit-samlingen. Denne samlingen brukes til å diskutere strategi, ambisjoner, fremtidige mål, kultur og identitet. Momenter som diskuteres her blir også tatt med videre til SalMar-skolen og de øvrige ansatte i SalMar. For å skape en felles identitet i selskapet og sørge for at de ansatte arbeider mot samme mål er det viktig med en felles forankring i toppledelsen. Dette jobbes det med på Summit-samlingene. Det står sentralt at de skal arbeide for å være en samlet ledergruppe, og ikke bare en gjeng med individuelle ledere. Årets Summit-samling hadde ekstra fokus på å legge en plan for hvordan man skal gå frem med implementeringen av VBO. I tillegg så de på hvordan man skal få We@SalMar prosjektet fra ord til handling.

2 Teoretisk rammeverk

Det er i dag stor enighet om at organisasjonskultur har stor betydning for hvordan bedrifter fungerer og hvorfor de lykkes. Enten ledere er bevisst denne organisasjonskulturen eller ikke, både påvirkes de av den og er selv med på å prege den (Hennestad, 2010). Det pågår en kontinuerlig diskusjon om hvorvidt organisasjonskultur kan endres og hvilken rolle ledere har i denne prosessen. I dette kapitlet skal vi se på to hovedtemaer; kultur og ledelse. Under dette vil vi se på hvordan man utvikler kultur og hvordan man utvikler ledelse, i tillegg til organisasjonsstruktur. Kultur og organisasjonsform vil gjensidig påvirke hverandre, og dette vil igjen påvirke lederens handlingsrom (Strand, 2007, s. 250). Vi kan med dette se alle delene av det teoretiske rammeverket i sammenheng. Det teoretiske rammeverket vil gi det nødvendige grunnlaget for videre analyse og drøfting av hovedfunn fra våre undersøkelser, og til slutt en konklusjon.

2.1 Hva er kultur?

Kultur er et begrep med mange ulike betydninger, og det bringer med seg ulike assosiasjoner. Schein (1985, s. 5) hevder at kultur er grunnleggende antakelser og oppfatninger som blir tatt for gitt. Disse har blitt bygd opp over tid, og betegnes som "måten vi gjør ting på her hos oss". Han mener at kultur består av tre nivåer: artefakter, verdier og grunnleggende underliggende antagelser. Artefakter er det synlige nivået av kultur og handler om det man kan observere i en organisasjon (Schein 1985, s. 12). Det andre nivået er verdier. Verdiene i en organisasjonskultur vil gjenspeile verdiene til dem som er en del av organisasjonen, og da spesielt grunnleggeren av organisasjonen. Felles verdier og oppfatninger blant medlemmene i en organisasjon vil ha stor betydning, blant annet for konfliktløsning og beslutningstaking (Schein 1985, s. 13). Det tredje nivået er grunnleggende underliggende antakelser. Dette omhandler implisitte antagelser som styrer atferd i en organisasjon. Dette nivået er preget av tidligere erfaringer og viser hvordan mennesker i organisasjonen automatisk handler i ulike sammenhenger (Schein 1985, s. 16).

Schein nevner flere krav som må være oppfylt for at man kan kalle noe en organisasjonskultur. Det må finnes en felles forståelse for hva som blir sett på som rett og galt. Videre må kulturen basere seg på læring, og for at den skal opprettholdes må organisasjonsmedlemmene oppfatte den som riktig. En viktig forutsetning for organisasjonskulturen er at den føres videre til nyansatte som en riktig måte å arbeide på. Selv om kulturdefinisjonen til Schein peker i retning av en helhetlig kultur, påpeker han at man kan finne mangfold av kulturer, også kulturer som preges av konflikt (Jacobsen og Thorsvik, 2007, s. 120-121).

Samtidig tyder lite på at det finnes en felles enighet rundt definisjonen av kultur. Gjennom tiden har begrepet blitt strammet inn slik at det blir mer entydig og enklere å forske på. I stor grad kan vi si at kulturdefinisjonen relateres til to dimensjoner: kultur som kognitive mønstre og kultur som overførte atferdsmønstre (Bang, 2013, s. 21). Bang (2013, s. 23) oppsummerer kultur med en enkel definisjon: "Organisasjonskultur er de sett av felles verdier, normer og virkelighetsoppfatninger som utvikler seg i en organisasjon når medlemmene samhandler med hverandre og omgivelsene".

Den nederlandske forskeren Geert Hofstede ser på tre ulike nivåer av mental programmering; universell, kollektiv og individuell. Det universelle nivået er menneskenaturen og det som er nedarvet. Det kollektive nivået er kulturen, det som er tillært, mens det individuelle nivået er personligheten, en blanding av det som er nedarvet og tillært (Hofstede, 1993, s. 20). Hofstede definerer altså kultur som den kollektive programmeringen av sinnet som atskiller medlemmene av en gruppe eller kategori av mennesker fra en annen (Strand, 2007, s. 184). På det kollektive nivået lærer man mentaliteten av andre som har gått gjennom de samme læringsprosessene som en selv. Kultur er ikke noe man kan måle eller definere, men vil likevel ha minst like stor påvirkningskraft i en organisasjon som struktur og organisasjonsform.

Hofstede deler samfunn inn etter individets rolle kontra gruppens rolle, og overfører også dette til organisasjoner. Samfunn der gruppens rolle settes høyere enn individets interesser kaller han kollektivistiske, og motsatt der individet settes høyest har fått navnet individualistiske (Hofstede, 1993, s. 64). Overført til arbeidsplasser kan man se at en kollektivistisk arbeidsplass legger vekt på et moralsk forhold mellom arbeidsgiver og arbeidstaker, nesten et familiært forhold. Dette er preget av gjensidige forpliktelser der lojalitet gir beskyttelse. Man kan ofte se at arbeidstakers egen gruppe tas hensyn til ved ansettelse og forfremming. På en kollektivistisk arbeidsplass går ofte personforhold foran arbeidsoppgaven. Er arbeidsplassen derimot individualistisk preget er forholdet mellom arbeidsgiver og arbeidstaker å anse som en forretningsavtale. Det er ferdigheter og regler som avgjør hvem som skal bli ansatt eller forfremmet og det er arbeidsoppgaven som står i fokus, ikke personforhold (Hofstede, 1993, s. 80).

Hvordan er kulturen i SalMar?

2.1.1 Subkulturer

Enhver kultur, dermed også bedriftskulturer, har ulike subkulturer. Subkulturer innenfor organisasjonskultur kan ifølge Van Maanen og Barley (1985) defineres som “en undergruppe av organisasjonsmedlemmer som samhandler med hverandre, og som oppfatter seg selv som en egen gruppe innenfor organisasjonen” (Bang, 2013). Dette er et normalt fenomen i de fleste organisasjoner og viser til grupper som utvikler en egen kultur gjennom kulturelle særtrekk som skiller seg fra den felles organisasjonskulturen. Det kan være ønskelig med subkulturer for å skape mangfold i en organisasjon. Positive stimuleringer kan føre til læring og virke berikende ettersom det tilbyr ulike innfallsvinkler til ens problemer og utfordringer. Samtidig kan subkulturer også virke negativt ved å hindre organisasjoner å nå felles mål og skape en felles organisasjonskultur for alle medarbeidere (Mathiesen og Søndre, 2017). Subkulturer kan både støtte, motarbeide og være nøytrale i forhold til den overordnede kulturen.

Enhver arbeidsplass har en underliggende risiko for konflikter ettersom de som regel består av medarbeidere med ulike bakgrunner, kunnskaper, verdier, behov og interesser. Konflikthåndtering er en sentral arbeidsoppgave i en organisasjon, selv om konflikter ikke er utelukkende negativt. På et lavt nivå kan det føre til gode diskusjoner, nytenkning og at organisasjonen utvikler seg i en positiv retning (Egerdal, 2019, s. 419, 429). Med konflikt mellom ulike subkulturer i en organisasjon forstås her at to gruppers sett av virkelighetsoppfatninger, verdier og normer står i motsetning til hverandre på en slik måte at det skapes hindringer for gruppenes evne til å nå sine egne mål (Bang, 2005, s. 30). Interne konflikter oppstår dersom (i) subkulturene opptrer selvopptatte, (ii) subkulturene undergraver hverandre og setter sin kultur høyere enn andre og (iii) subkulturenes verdier blir prioritert foran organisasjonens verdier (Mathiesen og Søndre, 2017). Dette kommer som følge av gruppens behov for å opprettholde og forsterke sin egen gruppekultur og ofte som et forsvar mot trusselen om ødeleggelse av subkulturen. En subkultur gir nemlig medlemmene av gruppen en slags sosial identitet som kan bli en viktig del av individuelt selvbilde og egen identitet (Bang, 2005, s. 40-41).

Hvordan påvirker subkulturer kulturen i SalMar?

2.2 Hvordan utvikler man kultur?

Som nevnt tidligere, kan organisasjonskultur defineres som “måten vi gjør ting på hos oss” og den sier noe om hva som er forventet, ønskelig, forbudt og påbudt. En sterk organisasjonskultur kan bidra både positivt og negativt i en bedrift ved at den både kan være samlende og styrende, men også ekskluderende og splittende (Bratli, 2017). Det å ha en bedriftskultur som støtter opp om den

retningen og identiteten som kreves for å nå ulike mål er avgjørende for om man lykkes med å realisere disse målene. Men kan bedriftskultur endres?

Organisasjonskulturer er dynamiske og vil alltid være i endring. Dette skjer naturlig i dialog og samhandling med andre. Samtidig vil noen hevde at det er behov for konkrete tiltak for å utvikle organisasjonskulturen i riktig retning. Det pågår en faglig diskusjon om i hvilken grad ledere kan være med å påvirke organisasjonskultur. Noen forskere mener at lederne i en organisasjon har stor påvirkning på organisasjonskulturen og at lederne selv kan styre hvilken kultur man ønsker å ha gjennom en *top-down-modell*. Andre mener derimot at å endre kultur er en kollektiv prosess som krever at medlemmene av organisasjon involveres og som over tid skaper felles verdier og meninger (AFF, u.å.). Derfor kan ledere regnes som både kulturelle arkitekter og som kulturelle objekter.

Det er tydelig at det finnes mer enn økonomi og teknologi som er avgjørende for hvor suksessfull en bedrift vil være. På 1980-tallet ble dette satt lys på og forestillingen om organisasjonskultur ble mer aktuell. En ny utfordring ledelsen i bedrifter da møtte på var å forsøke å forstå, påvirke og bruke organisasjonskultur til sin fordel. Det ble vanlig at flere og flere bedrifter begynte å analysere sine egne kulturer og utarbeidet planer for hvordan man ønsket at kulturen i organisasjonen skulle være (Strand, 2007, s. 180-181). Utvikling av organisasjonskultur kan skape en følelse av fellesskap og tilhørighet i en organisasjon og er derfor en viktig oppgave i alle organisasjoner.

Schein mener at "det eneste virkelig viktige en leder gjør er å skape og administrere kultur og at det som gjør en leder til en god leder, er hans evne til å arbeide med kultur" (Schein 1985, s. 2). For å forstå hvordan man utvikler kultur kan det være lurt å studere hva kulturens funksjoner i en organisasjon er. Ifølge Schein løser kultur "en organisasjons grunnleggende problem med overlevelse og tilpasning til de ytre omgivelser og integrasjon av indre prosesser for å sikre evnen til fortsatt overlevelse og tilpasning" (Schein 1985, s. 41-42).

Mens Scheins syn på organisasjonskultur hevdes å ha et funksjonalistisk preg og fremstiller organisasjonskultur som noe en organisasjon har, mener Hernes (2016, s. 130-132) at organisasjonskultur er noe en organisasjon er. Med dette menes det at kultur ikke kan ledes i den forstand at en leder alene kan styre kulturen, men heller påvirke ved å legge til rette og være pådriver for utvikling. Hernes (2016, s. 35-36) trekker frem begrepene meningsskapning og meningsledelse som sentrale for å skape en forståelse for hvordan organisasjonskulturer kan utvikles. Meningsskapelse omhandler samarbeid med andre medlemmer av organisasjonen om arbeidsoppgaver som oppleves

som meningsfulle for de involverte. Hernes hevder videre at en leder spiller en sentral rolle i det å skape mening i arbeidsoppgaver og de prosessene som utføres. Å drive meningsledelse handler derfor om å skape rammer for meningsskaping i en organisasjon, samtidig som man er forberedt på å håndtere det uforutsigbare.

Hvordan jobber SalMar med å utvikle kulturen i selskapet?

2.3 Organisasjonsstruktur - og kultur?

Organisasjonsstruktur er en del av organisasjonens formelle del, og bestemmer hvordan organisasjonen ser ut. Organisasjonsstrukturen har ofte en direkte innvirkning på kulturen, ved at kulturen utvikler seg ut fra blant annet grupperinger. Atferden til de ansatte blir ofte regulert gjennom strukturen, og har spesielt tre generelle effekter; fokus, koordinering og stabilitet. Strukturen bidrar med andre ord til å begrense hva den enkelte har ansvar for, skape bedre samhandling og en forutsigbar atferd. Strukturen kan bidra både positivt og negativt, avhengig av hvilken atferd man ønsker å oppnå, som knyttes til strategi og mål. Organisasjonsstruktur kan utformes på mange ulike måter og bør forsøke å balansere mellom stabilitet og innovasjon (Jacobsen og Thorsvik, 2007, s. 63-64).

En av de mest kjente teoriene om organisasjonsstruktur er Henry Mintzbergs strukturelle konfigurasjoner. Mintzberg argumenterte for at alle organisasjoner i større eller mindre grad består av fem ulike hoveddeler. Disse hoveddelene er: operativ kjerne, mellomledelse, toppledelse, teknostruktur og støttestruktur (Jacobsen og Thorsvik, 2007, s. 87). Teknostruktur- og støttestruktur er kalt stabsfunksjoner, mens den operative kjerne, mellomledelsen og toppledelsen er kalt linjen i organisasjonen. Den operative kjernen har ansvar for det verdiskapende arbeidet i organisasjonen, mellomledelsen har ansvar for kontrollering av dette arbeidet og toppledelsen har det øverste administrative ansvaret for organisasjonen. Tekno- og støttestruktur fungerer som støttefunksjoner for organisasjonen. Disse fem hoveddelene av organisasjonen kan kombineres på ulike måter og på denne måten danne ulike organisasjonsstrukturer. Mintzberg skiller mellom disse organisasjonsstrukturene: entreprenørorganisasjon, maskinbyråkratiet, det profesjonelle byråkratiet, den innovative organisasjonen og divisjonalisert organisasjon (Jacobsen og Thorsvik, 2007, s. 88-93).

Entreprenørorganisasjonen kjennetegnes ved en enkel struktur, og består hovedsakelig av en toppledelse og en operativ kjerne. Organisasjonen er liten og oversiktlig, og har ofte en sterk gründer som styrer organisasjonen i stor grad. Derfor er denne strukturen kjennetegnet ved hierarki (direkte

overvåkning) med et sentralisert beslutningssystem (Jacobsen og Thorsvik, 2007, s. 88). Maskinbyråkratiet er en organisasjonsform som kjennetegnes ved at det er klart definert hvem som er overordnet og underordnet. Det er ofte høy grad av formalisering og utstrakt bruk av regler. Fordelen med en slik organisering er klare ansvarsforhold og standardisering som fremmer produktivitet. Ulempen kan være en rigid organisasjon, der å følge reglene blir et mål i seg selv og det er lite handlingsrom (Jacobsen og Thorsvik, 2007, s. 89-90). Det profesjonelle byråkratiet har stor grad av profesjonalisering. De ansatte i operativ kjerne har stor beslutningsmyndighet og handlefrihet, og består av profesjonelle som gjennom sin utdanning har tilegnet seg kunnskap som gjør at de kan fatte beslutninger på egenhånd. Det er altså et desentralisert byråkrati, med en sterkt spesialisert struktur (Jacobsen og Thorsvik, 2007, s. 90-91).

Den innovative organisasjonen kjennetegnes ved en uklar og flytende struktur. Denne organisasjonsstrukturen legger til rette for kreativitet og innovasjon, og fremstår ofte som en matriseorganisasjon som rekrutterer deltakere fra ulike avdelinger. Mintzberg skiller mellom to typer innovative organisasjoner: operative- og administrative ad hoc-kratier. Operative ad hoc-kratier skal hjelpe kunder med å finne løsninger på problemer, for eksempel konsulentfirma, mens administrative ad hoc-kratier derimot er et prosjektteam som etableres i en organisasjon for eget formål, hvor ønsket er å bli mer kreativ og innovativ (Jacobsen og Thorsvik, 2007, s. 91-93). Den siste organisasjonsformen er divisjonalisert organisasjon. Denne har store avdelinger, eller divisjoner, innen organisasjonen som er strukturert ulikt. Disse divisjonene er ofte styrt som selvstendige organisasjoner, med divisjonsledere som har beslutningsmyndighet og ansvar for sin divisjon. Disse divisjonene er ofte i stor grad uavhengige av hverandre, men er samlet under en felles ledelse. En slik organisasjonsstruktur kalles på norsk konsernstruktur og er mye utbredt i privat sektor (Jacobsen og Thorsvik, 2007, s. 93). Strukturelle forskjeller internt i en organisasjon kan gi opphav til kulturelle forskjeller mellom de ulike divisjonene og føre til subkulturer.

Strand strukturerer organisasjoner på en litt annen måte, men er inspirert av Mintzberg sine strukturelle konfigurasjoner. Han deler organisasjonsstrukturer inn i byråkrati, ekspertorganisasjon, entreprenørorganisasjon og gruppeorganisasjon, i tillegg til nyere nettverksorganisasjoner. Byråkratiet er kjennetegnet av en tydelig hierarkisk oppbygning, regelstyring og formaliserte arbeidsmåter. Styring skjer ovenfra og ned, som vil si at oppgaver fra toppledelsen blir delegert nedover i bedriften. En byråkratisk leder har stor autoritet, men ofte lite handlingsrom da organisasjonens regler ofte legger klare føringer på hva som kan gjøres og ikke (Strand 2007, s. 263). Ekspertorganisasjonen har, i motsetning til byråkratiet, et lavt hierarki. I slike organisasjoner er

medlemmene ofte høyt utdannede og tar mange egne avgjørelser basert på sin fagkunnskap og har stor autonomi gjennom sitt yrke. Et klassisk eksempel på ekspertorganisasjoner er sykehus (Strand 2007, s. 269).

Den tredje organisasjonsformen Strand presenterer er entreprenørorganisasjon. Denne er kjennetegnet ved en sterk entreprenør/gründer som har opprettet organisasjonen og har stor beslutningsmakt. Slike organisasjoner er avhengige av å kartlegge sine omgivelser, både i forhold til muligheter og trusler, og tilpasse seg disse. Strukturen er som regel enkel, ukomplisert, lav og desentralisert. Entreprenørorganisasjonene er ofte i vekst uten en ordentlig administratorfunksjon. Når de blir større er det vanlig at de skaffer seg en leder og administrasjon. Gruppeorganisasjoner har flat struktur og liten grad av formalisering. Kulturbygging og relasjonsledelse brukes som styringsmiddel i slike organisasjoner (Strand 2007, s. 276). I nyere tid har det vokst fram organisasjoner som skiller seg fra de tradisjonelle formene. Disse kaller Strand nettverksorganisasjoner, og er preget av enheter som er løst knyttet til hverandre og mer spredt utover. De er ikke like stabile og varige som de tradisjonelle nettverkstypene. Ved nettverksorganisering kan en i større grad imøtekomme en åpnere verdens krav til inntjening, fleksibilitet og effektivitet (Strand, 2007, s. 297).

Hvordan påvirker struktur og organisasjonsform kulturen i SalMar?

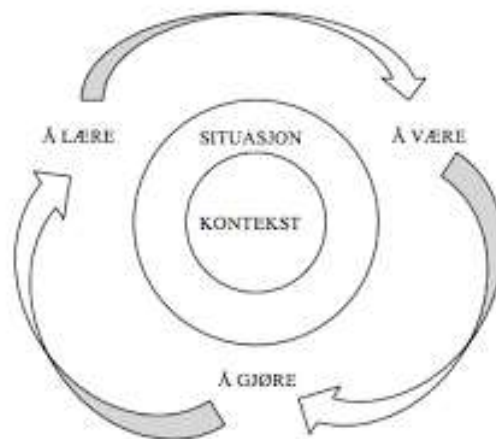
2.4 Hva er ledelse?

Det finnes utallige definisjoner på begrepet ledelse. Historisk sett er det et begrep som har vært tvetydig og udefinert. Ordet ledelse kan brukes i ulike sammenhenger. Det innebærer både aktivitetene som utøves i egenskap av å være ledere, men også om personer som utøver ledelse (Strand, 2007, s. 17). En annen måte å se på ledelse er som en prosess der et individ påvirker andre i retning av et felles mål (Norsk Psykologforening, 2018). Jan Ketil Arnulf (2012, s. 9) mener at ledelse handler om å skape oppslutning blant folk som ikke nødvendigvis ville sluttet opp om dette i utgangspunktet. For å nå et felles mål må lederen påvirke samarbeid og innsatsviljen til medarbeiderne. Andre begreper som makt, autoritet og styring blir gjerne brukt i sammenheng med begrepet ledelse for å beskrive ulike sider av en organisasjon (Arnulf, 2012, s. 8).

Et annet perspektiv på ledelse er at ledelse er en livslang læringsprosess (Heggholmen, 2014, s. 20), og for å forstå hva lærende lederskap handler om har vi valgt å ta utgangspunkt i Den lærende lederskaps sirkelen til Heggholmen (figur 2.1). Dette er en generisk modell som bygger på hvordan ulike teorier ser på ledelse. Denne modellen illustrerer at lærende lederskap er en kontinuerlig prosess

som handler om både det å være, å gjøre og å lære. Denne kontinuerlige prosessen forholder seg hele tiden til ulike situasjoner og kontekster, som stadig er i endring. Struktur, kultur og omgivelser er avgjørende rammebetingelser for hvordan man utøver ledelse. Disse rammebetingelsene er i konstant endring, og det er derfor viktig å sette fokus på det å være en lærende leder som kan håndtere nye situasjoner (Heggholmen, 2014, s. 21).

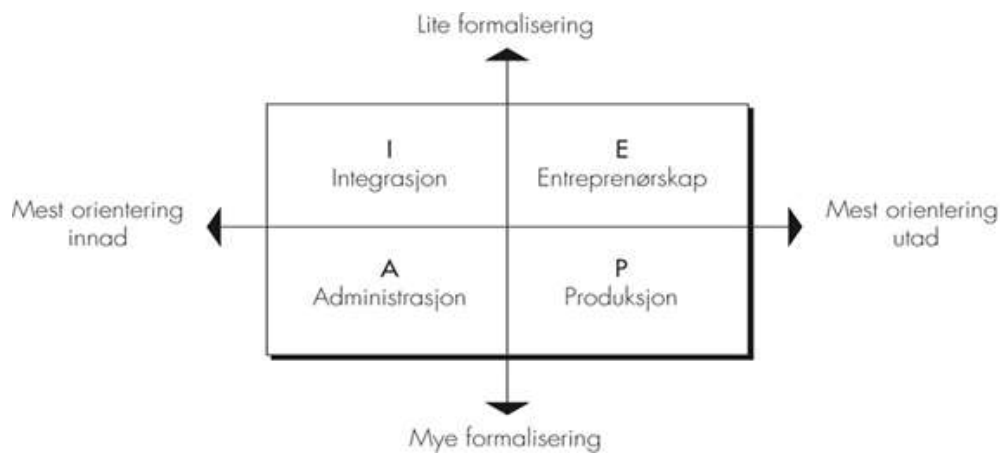
Å være handler i utgangspunktet om at man er et menneske og at væremåte vil påvirke andre mennesker. Ledere har ulike egenskaper, personligheter og atferd som virker inn på hvordan man er som leder. Gjennom refleksjon over egen væremåte i dialog med seg selv og andre vil man utvikle seg og lære (Heggholmen, 2014, s. 15). Å gjøre handler om at ledelse innebærer å ha mange ulike oppgaver, blant annet å lage strategier, planer, prosedyrer og systemer, samt å sørge for at disse blir implementert i organisasjonens mål. En annen avgjørende lederoppgave er å legge til rette for en god organisasjonskultur og et godt arbeidsmiljø på arbeidsplassen. Det å være bevisst på hvilke oppgaver man har og hvorfor man gjør disse er avgjørende for å utøve god ledelse. Å lære handler om at ledelse også representerer refleksjon og dialog med seg selv eller andre (Heggholmen, 2014, s. 21). Her er blant annet selvledelse viktig for å bli bevisst på egne mentale modeller, på egne styrker og svakheter, og å lære seg å balansere energi. Gjennom å arbeide med selvledelse blir man mer bevisst og trygg i egen atferd som leder (Heggholmen, 2014, s. 49).



Figur 2.1: Den lærende lederskapsirkelen (Heggholmen, 2014, s. 20).

De ulike definisjonene av ledelse har gjerne det til felles at en eller flere personer kan styre mennesker og organisasjoner for å fremme bestemte målsettinger (Strand, 2007). Ifølge Strand (2007) kan ledelse forstås som særlige mandatrike aktører i organisasjoner og en av deres fremste funksjoner er å opprettholde en sosial orden. Strand (2007) klassifiserer fire lederroller i PAIE-modellen, som bygger

på Quinn (1988), Quinn og Cameron (1998, 1999) og Adizes (1980). PAIE-modellen ser på ledelse som et sett med roller (figur 2.2). Denne kan brukes til å analysere de ulike funksjonene og rollene en leder har i en organisasjon. Strand deler lederrollen inn i fire funksjonelle områder: *produsentfunksjonen* (P), *administratorfunksjonen* (A), *integratorfunksjonen* (I) og *entreprenørfunksjonen* (E) (Strand, 2007, s. 434).



Figur 2.2: PAIE-modellen (Strand, 2007, s. 250).

Produsentfunksjonen sitt hovedfokus er måloppnåelse og resultater. Denne rollen har mest fokus på kvalitet, produktivitet og effektivitet for å nå målene i en organisasjon (Strand, 2007, s. 437). Strand skiller *produsentfunksjonen* mellom rollen som pådriver, som skal sørge for produktivitet, resultat og virkning, og rollen som dirigent, som skal fokusere på målklarhet, planlegging og å lede organisasjonen i ønsket retning (Strand, 2007, s. 434). *Administratorfunksjonen* handler om orden, kontroll og vedlikehold av systemer. Her ligger fokuset på stabilitet, kontinuitet og kontroll (Strand, 2007, s. 462-463). Strand deler *administratorfunksjonen* i de to rollene overvåker og koordinator. Overvåkerens rolle er å ha kontroll på informasjonsstyring og dokumentasjon, mens koordinatoren har ansvar for de tre viktige verdiene i denne funksjonen; stabilitet, kontinuitet og kontroll (Strand, 2007, s. 434).

Integratorfunksjonen handler om å bygge fellesskap i en organisasjon og det viktigste her er å motivere de ansatte til å yte sitt beste. I denne funksjonen er målet å skape samhold, felles oppfatninger og at de ansatte skal føle en tilhørighet til organisasjonen (Strand, 2007, s. 482-483). *Integratorfunksjonen* deles også inn i to roller: rådgiver og hjelper. Rådgiverens oppgave er å sikre oppslutning, moral og utvikling i organisasjonen. Hjelperens rolle er å legge til rette for deltakelse, åpenhet og diskusjon blant de ansatte (Strand, 2007, s. 434). Ved *entreprenørfunksjonen* ligger fokuset mest på utfordringer fra omverdenen og hvordan organisasjonen skal forholde seg til omgivelsene rundt. Noen av de viktigste oppgavene til entreprenøren er å legge til rette for endring og innovasjon, og å jobbe mot disse ved

strategisk ledelse og alliansebygging (Strand, 2007, s. 504). Strand skiller også her mellom to roller: innovatør og mekler. Innovatørens oppgave er å ha fokus på innovasjon og å sikre at organisasjonen er tilpasningsdyktig og endringsvillig. Mekleren sin rolle går ut på å være ute i omgivelsene for ytre støtte, for å tilegne seg ressurser og sørge for at organisasjonen kan vokse (Strand, 2007, s. 434).

Hvordan er lederstilen i SalMar og hvordan påvirker den kulturen?

2.5 Hvordan utvikler man ledelse?

Det finnes flere måter man kan utvikle ledelse på. Day (2000) mener at man bør skille mellom lederutvikling, der man ser på utvikling av ledere som individer, og ledelsesutvikling, der fokuset ligger på utvikling av ledelse som innflytelsesprosess (Johansen og Sætersdal, 2017, s. 232). Lederutvikling handler i stor grad om å utvikle den intrapersonlige eller indre kompetansen til ledere. Denne handler om å utvikle individer og utvikle blant annet kompetanse som selvmotivasjon, selvregulering og identitet. Lederutvikling er viktig for at ledere skal fungere bedre i lederrollen og klare å bli mer bevisst på egne styrker og svakheter, regulere egen atferd og møte forventninger (Johansen og Sætersdal, 2017, s. 233). Ledelsesutvikling fokuserer derimot mer på å utvikle prosessen ledelse og gjør dette gjennom utvikling av interpersonlig eller mellommenneskelig kompetanse. Dette handler om å utvikle empati, tillit, respekt og lignende kompetanse (Johansen og Sætersdal, 2017, s. 233-234).

Johansen og Sætersdal skiller mellom tre former for ledelsesutviklingstiltak, som ofte blir brukt i praksis for å kunne utvikle intra- og interpersonlig kompetanse. Den første formen er *360 graders tilbakemelding*, som handler om evaluering av lederens lederatferd. Her ber man for eksempel lederen over, medarbeiderne under og kollegaene ved siden av om tilbakemeldinger. Her vil også lederen kunne evaluere seg selv. Denne formen for tiltak er utviklet fordi mange ledere mangler innsikt i egen kompetanse, og dermed kan tilbakemeldinger være til god hjelp for å forstå hva de gjør bra og hva som kan forbedres. På denne måten vil også lederens selvinnsett kunne utvikles (Johansen og Sætersdal, 2017, s. 234). Tilbakemelding er viktig for at ledere skal kunne utvikle seg, men det kan også være utfordrende for ledere å jobbe med egne svakheter. For at denne formen for utviklingstiltak skal hjelpe lederen med egen utvikling er det viktig med oppfølging. Coaching er en form for oppfølging som kan ha positiv effekt på en leders utvikling, som er den andre formen for tiltak (Johansen og Sætersdal, 2017, s. 237).

Ledere er forskjellige, og for at ledere skal få mest mulig ut av lederutviklingstiltak er det viktig med individuelle program. Coaching er et tiltak som gjør det mulig med en individuell tilpasning i

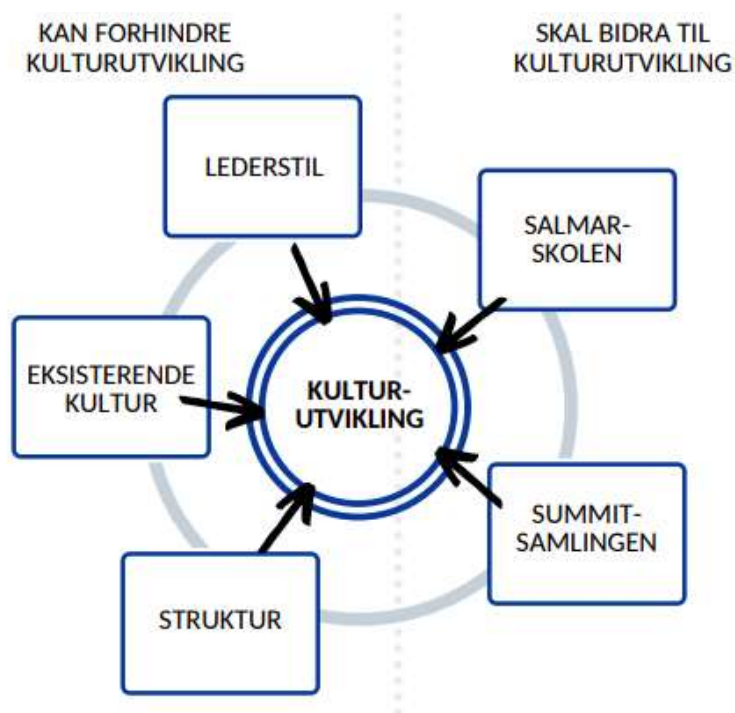
lederutviklingssammenheng, hvor formålet er å øke lederens intrapersonlige og interpersonlige kompetanse. Gjerde (2010) definerer coaching som en "samarbeidende, tilpasset, løsningsfokustert og systematisk kommunikasjonsprosess som fremmer handling, læring og utvikling - på personlig og faglig plan - gjennom bla. bevisstgjøring, motivasjon og ansvarliggjøring" (Johansen og Sætersdal, 2017, s. 237).

Den siste formen for lederutviklingstiltak er *refleksjon omkring lederidentitet*. Formålet her er å utvikle lederens intrapersonlige kompetanse, som videre vil være med å påvirke hvordan lederen utøver lederrollen (Johansen og Sætersdal, 2017, s. 239). Ifølge Day mfl. (2009) er lederidentitet tanker som ledere har om seg selv, som påvirker hvordan man tolker og håndterer andre mennesker og ulike situasjoner. Lederidentiteten kan derfor føre til positive og negative utviklingsspiraler. Positive spiraler kjennetegnes ved at man har et bevisst forhold til hvordan man er som leder, ved at man tør å utfordre seg selv og gjennom handling føle mestring og læring. Dette fører igjen til at man får et bevisst forhold til egen lederrolle, noe som gjør det lettere å utvikle seg som leder. Ved en negativ spiral ser man derimot ikke på seg selv som leder. Man unngår utfordringer i lederrollen og opplever dermed mindre mestring og læring. Dette gjør at man i enda mindre grad ser på seg selv som leder, og slik går spiralen (Johansen og Sætersdal, 2017, s. 240).

Ifølge Arnulf (2012) kan lederutvikling være nesten hva som helst. Han definerer det som "enhver form for modning eller utviklingsfase gjennom livet som fremmer, oppmuntrer og hjelper utvidelsen av kunnskap og ekspertise som trengs for å optimalisere en persons lederpotensial og prestasjoner". Lederutvikling er dermed ingen bestemt aktivitet, men definert ved resultatet - bedre ledelse. Arnulf refererer til en metaanalyse av forskerne Collins og Holton fra 2004 som sier at lederutvikling er mulig og kan være en lønnsom investering for organisasjoner (Arnulf, 2012, s. 103-104). For at lederutvikling skal lykkes kreves det en analyse av hvilke deltakere som trenger hva i forkant og analysen bør ta hensyn til forhold som organisasjonens strategiske utfordringer, hvordan ledelsen er konstruert og hvilke utfordringer den enkelte lederen har. En feil som ofte gjøres er at programmet forblir en utvendig aktivitet og ikke integreres nok i organisasjonen. Organisasjoner mangler også ofte kompetanse til å tilpasse lederutviklingen gjennom analyser. De som eventuelt innehar denne kompetansen, ofte i HR-avdelinger, har vanskelig for å få gjennomslag hos toppledelsen da en vanlig tankegang er at en "leder er født, ikke laget" og at slike programmer er bortkastet tid (Arnulf, 2012, s. 104-105).

Hvordan driver SalMar med lederutvikling?

For å visualisere oppgaven har vi utarbeidet en modell (figur 2.3) som viser hvordan de ulike delene av vår oppgave henger sammen. Vi tar for oss begrepet kulturutvikling for å svare på hovedproblemstillingen som omhandler hvordan ulike tiltak i SalMar kan bidra til en helhetlig kultur. For å få til å skape en helhetlig kultur kreves det utvikling i kulturen, og det er dette vi har hatt som utgangspunkt for utarbeidelsen av vår modell. Som nevnt innledningsvis vil både struktur, kultur og ledelse påvirke hverandre, og ha betydning for kulturutvikling. Modellen viser hvordan de ulike momentene vi tar for oss i oppgaven har innvirkning på kulturutvikling i SalMar. Denne vil vi benytte gjennom analysen for å illustrere hvor vi befinner oss i oppgaven.



Figur 2.3: Kulturutvikling i SalMar. Egenprodusert modell.

3 Metode

Metode omfatter ulike teknikker man benytter for å innhente data for å besvare problemstillingen. Det er nødvendig å vite hva som skal oppnås med forskningen for å planlegge den metodiske fremgangsmåten (Gripsrud, Olsson & Silkoset, 2016, s. 15). Vi vil i dette kapitlet redegjøre for våre metodiske valg. Vi vil i tillegg fortelle om hvordan vi har gått frem for å samle inn data og hvordan vi har arbeidet med disse dataene. Til slutt i dette kapitlet vil vi evaluere våre metodiske valg med hensyn på validitet og reliabilitet, samt personvern og etiske hensyn.

3.1 Forskningstilnærming

Valg av forskningstilnærming bør tas på bakgrunn av teorien som allerede eksisterer og utredningens karakter. Vi kan skille mellom tre ulike tilnærminger; deduktiv, induktiv og abduktiv. Vi ønsker å benytte oss av allerede eksisterende teori om kultur, ledelse og utvikling. I tillegg vil vi supplere dette med empirisk data. Denne tilnærmingen til bacheloroppgaven er deduktiv, der vi tester teorier opp mot virkeligheten (Jacobsen, 2005, s. 28).

3.2 Forskningsdesign

Forskningsdesign beskriver hvordan man skal gå frem for studiene sine, innhenting av data og hvordan problemstillingen skal besvares. Det skal beskrive gjennomføringen av analyseprosessen og omfatter hele forskningsprosessen. Vi kan skille mellom tre hovedformer for forskningsdesign: eksplorativt, deskriptivt og kausalt. Disse står for utforskende, beskrivende og årsaks-virkende (forklarende) design (Gripsrud et al., 2016, s. 47). I denne bacheloroppgaven mener vi det vil være mest hensiktsmessig å benytte oss av et deskriptivt design med kausale elementer. Vi ønsker å gå dypere inn i fenomenet organisasjonskultur, om dette er noe det er mulig å påvirke og eventuelle årsakssammenhenger. Med et deskriptivt design har man allerede en grunnleggende forståelse av problemområdet, og formålet blir å beskrive nåsituasjonen (Gripsrud et al., 2016, s. 50). Ifølge Sander (2, 2019) er hensikten med dette forskningsdesignet å få frem en tydelig beskrivelse av et fenomen, for eksempel et samfunn, marked, segment eller en gruppe mennesker. Vi har også kausale elementer i vårt forskningsdesign. Kausale forskningsdesign fokuserer på virkningen av en årsak/ hendelse. Det vil imidlertid kunne være vanskelig å fastsette om en endring skjer som en konsekvens av årsaken, eller om endringen skyldes andre forhold (Jacobsen, 2005, s. 118). Vårt forskningsdesign har kausale elementer fordi vi ønsker å se på sammenhengen mellom SalMar-skolen og kulturendring.

3.3 Valg av metode

Ved valg av metode skilles det i hovedsak mellom to typer; kvantitativ og kvalitativ metode (Gripsrud et al., 2016, s. 103). Kvantitativ metode omfatter informasjon som lar seg tallfeste eller uttrykke i form av tall, og et skilt opplegg blir ofte omtalt som forskning i bredden. Informasjonen i slike tilfeller blir ofte samlet inn ved hjelp av statistiske analyseteknikker. Kvalitativ metode omfatter på sin side informasjon som ikke lar seg tallfeste på denne måten, og ved en slik metode går man i dybden på et smalt felt. I større forskningsprosjekt er det vanlig å benytte en kombinasjon av de to metodene (Andersen, 2019).

Med bakgrunn i vårt tema og problemstilling, samt valg av forskningstilnærming og forskningsdesign, kom vi frem til at vi vil benytte oss av kvalitativ metode. Denne metoden blir gjennomført ved å foreta blant annet dokumentanalyse og dybdeintervjuer. Årsaken til valg av metode er å få en dypere forståelse for det vi undersøker, samtidig som vi får mer innsikt i tema som det ikke er tilgjengelig forskning på. Ut fra teorigrunnet vi ønsker å benytte i oppgaven, utarbeidet vi tre intervjuguider. En for dybdeintervjuer med ledere, en for dybdeintervjuer med ansatte og en for gjennomføring av enquête-intervjuer. I utgangspunktet ønsket vi å gjennomføre seks dybdeintervjuer, derav tre med ledere og tre med andre ansatte. Vi ønsket at en av disse skulle være en tillitsvalgt i selskapet. Dette ville vi gjøre for å få frem ulike perspektiver og få ulike synsvinkler inn i oppgaven. I tillegg til dybdeintervjuene ønsket vi å gjennomføre enquête-intervjuer. Tanken bak dette var å intervjuer tilfeldige ansatte i SalMar som vi møtte på arbeidsplassen. Disse intervjuene skulle bestå av et lite antall spørsmål for å gi oss et bredere grunnlag for å svare på problemstillingen vår.

3.3.1 Forskningsstrategi

I forskningsarbeid er det flere typer forskningsstrategier man kan ta i bruk. I vår bacheloroppgave har vi valgt å benytte oss av strategien casestudie. En slik strategi benytter et studieobjekt som er avgrenset i tid og rom, og egner seg godt for å tilegne seg dypere innsikt i en hendelse (Jacobsen, 2005, s. 92). Et slikt studieobjekt kan for eksempel være en organisasjon, og er det vi har valgt å ta utgangspunkt i gjennom SalMar ASA. Denne strategien gir rom for fleksibilitet, noe som passer bra med vårt forskningsdesign. På denne måten vil vi få en dypere innsikt i deler av organisasjonen ved å se på effektene av SalMar-skolen og Summit-samlingen. Planen var å reise til Frøya og undersøke dette i naturlige omgivelser, slik at vi kunne få samlet inn detaljert informasjon fra flere respondenter, deriblant ledere og andre ansatte. Denne forskningsstrategien kan skape begrensninger, ettersom resultatene ikke nødvendigvis blir representative for bedriften som helhet.

3.4 Datainnsamling

I samfunnsvitenskapelige studier kan man skille mellom primære datakilder og sekundære datakilder. Primærdata er data man samler inn selv, hvor man fysisk eller digitalt går ut i felten og spør brukerne for å få de svarene man trenger (Sundbye, 2017). Sekundærdata er data som allerede eksisterer, og denne informasjonen kan man finne i offentlige registre eller tidsskrifter og aviser (Sundbye, 2017). For å gjennomføre vårt forskningsprosjekt har vi vært avhengige av å få tilgang på respondenter fra SalMar. Vi hadde allerede en kontaktperson i selskapet fra tidligere arbeid med bedriften. Vi tok opp kontakten igjen og fikk positiv respons på ønsket om å benytte SalMar som casebedrift. Etter noe kommunikasjon med kontaktpersonen vår i SalMar ble vi enige om en potensiell problemstilling og fikk tilbud om å komme på besøk til Frøya for å gjennomføre intervjuer, samt delta og observere på SalMar-skolen. Datagrunnlaget for vår oppgave er hovedsakelig to kvalitative datatyper; semistrukturerte dybdeintervju og kvalitativ innholdsanalyse av tilsendte dokumenter. Kvalitative dybdeintervjuer skulle være primærkilden for informasjon til utredningen. I tillegg skulle vi benytte deltakende observasjon og korte enquête-intervjuer, samt innholdsanalyse av dokumenter knyttet til SalMar-skolen og Summit-samlingen.

3.4.1 Endringer i plan for gjennomføring

Planen om å reise til Frøya for å delta på SalMar-skolen og gjennomføre intervjuer ble brått endret mandag 9. mars da vi fikk beskjed om at SalMar-skolen var avlyst. Dette kom som en konsekvens av utbruddet av COVID-19 viruset (Koronavirus). SalMar-gründer Gustav Witzøe, sammen med konsernledelsen, besluttet at ingen eksterne personer fikk inngang i SalMar sine bygninger. Derfor ble det heller ikke aktuelt for oss å reise til Frøya for å gjennomføre intervjuene der. Det ble også besluttet at ingen av de ansatte i SalMar fikk reise ut fra Frøya. Begrunnelsen for disse sterke tiltakene var at SalMar som matprodusent er helt avhengig av at de ansatte er friske, ettersom de arbeider med mat og i fabrikk. I tillegg er det mange personer som arbeider sammen på de ulike oppdrettsanleggene og SalMar ønsket ikke å risikere at noen av disse ble smittet av COVID-19.

Etttersom vi allerede hadde bestilt flybilletter til Trondheim, valgte vi å gjennomføre denne reisen, til tross for at SalMar-skolen var avlyst. Ved hjelp av vår kontaktperson var vi heldige og fikk avtalt 10 telefonintervjuer med ulike respondenter. På denne måten kunne vi gjennomføre intervjuene, til tross for at turen til Frøya ble avlyst. Grunnet situasjonen kunne vi ikke velge fritt blant personer vi ønsket å intervju, da det var begrenset hvem som var tilgjengelige. Heldigvis fikk vi tak i både toppledere, mellomledere og andre ansatte.

I utgangspunktet hadde vi planlagt å gjennomføre enquête-intervjuer av flere ansatte på SalMar-skolen, men ettersom dette arrangementet ble avlyst fikk vi ikke mulighet til å ha disse intervjuene som planlagt. Ved å måtte avlyse disse intervjuene gikk vi glipp av verdifull breddeinformasjon fra ulike ansatte i SalMar. Som alternativ til dette valgte vi å gjennomføre flere dybdeintervjuer enn planlagt for å få et bredere materiale til analysen. Dette kompenserte for informasjonsgrunnet, men siden mange av disse var ledere mistet vi litt av synet fra de ansattes ståsted som vi gjerne skulle hatt. Vi fikk heller ikke gjennomført observasjonen på SalMar-skolen som vi hadde planlagt. For å få informasjon om innholdet og en dypere forståelse av hvordan SalMar-skolen fungerer ble vi gjennom vår kontaktperson satt i kontakt med en respondent i firmaet Specificque, som har arbeidet med å utvikle SalMar-skolen. Gjennom samtale med respondenten tilegnet vi oss mye informasjon om opplegget på SalMar-skolen som en erstatning for at vi ikke fikk vært der selv og observert.

3.4.2 Intervju

Primærdataene våre ble i hovedsak samlet inn gjennom individuelle dybdeintervjuer ettersom vi ønsket å fange opp personlige erfaringer og holdninger. Ettersom vi ble nødt til å gjennomføre telefonintervjuer ble ikke omgivelsene noe vi kunne ta stilling til. De fleste av respondentene snakket vi med gjennom vanlige telefonsamtaler, mens andre snakket vi med gjennom videosamtale. Det var det som passet best for respondentene som la grunnlag for måten vi kommuniserte med dem på. Vi ønsket å benytte oss av individuelle dybdeintervjuer fremfor fokusgrupper fordi det ville gi oss individuelle og upåvirkede meninger, tanker, holdninger og refleksjoner. Samtidig ser vi fordelene av fokusgrupper der det kan skapes en dynamikk som stimulerer til diskusjon og refleksjon rundt tema. I den situasjonen vi havnet i nå ville samtidig fokusgrupper vært mye vanskeligere å få gjennomført.

Ved begynnelsen av hvert intervju ga vi kort informasjon om oppgaven muntlig, i tillegg til mer utfyllende informasjon skriftlig via et samtykkeskjema som respondentene fikk lese og skrive under på (Vedlegg 1). For selve intervjuene hadde vi på forhånd utarbeidet en intervjuguide som vi brukte underveis. Denne kommer vi mer tilbake til nedenfor. I tillegg hadde vi åpnet opp for å stille tilleggsspørsmål underveis i intervjuene. Det ble stilt oppfølgingsspørsmål der det var naturlig og der vi ønsket å få mer ut av respondentene.

3.4.3 Intervjuguide

God struktur av kvalitative intervjuer vil være et viktig steg for å lettere gjennomføre analyse av dataene som blir samlet inn. Her er en intervjuguide et godt hjelpemiddel. En intervjuguide kan variere fra lite strukturert til svært strukturert (Jacobsen, 2005, s. 145). I forkant av datainnsamlingen ble det

utarbeidet to intervjuguider som skulle fungere som et utgangspunkt for hvordan dybdeintervjuene skulle føres. En for intervjuer med ansatte og en for intervjuer med ledere i SalMar (Vedlegg 2 og 3). I tillegg utarbeidet vi en intervjuguide til enquête-intervjuene, men denne ble som nevnt ikke tatt i bruk da planene endret seg (Vedlegg 4).

Vi har valgt å ta i bruk en semistrukturert intervjuguide med tematisk organisering av spørsmålene. Denne tematiske organiseringen ble utviklet med utgangspunkt i delproblemstillingene vi ønsket en dypere innsikt i gjennom dybdeintervjuene. Intervjuguiden var utgangspunktet for våre dybdeintervjuer, men vi brukte skjønn der det var nødvendig. For eksempel gjaldt dette hvis vi allerede hatt fått svar på et spørsmål tidligere i intervjuet. Vi vurderte om vi skulle sende intervjuguiden til respondentene på forhånd, men kom frem til at det var større sannsynlighet for ærlige svar når de måtte svare spontant.

3.4.4 Utvalg

Vi har benyttet oss av et ikke-sannsynlighetsutvalg da vi ønsket å komme i kontakt med både kvinner og menn på ulike nivå i bedriften. I og med at det er en mannsdominert bransje og bedrift kom vi i kontakt med flere menn enn kvinner. Dette føler vi imidlertid er en god ting da det er representativt for bedriften. Vårt utvalg består dermed av tre kvinner og åtte menn i alderen 20 til 60 år. Da vi hadde et ønske om å få dypere innsikt i Summit-samlingen måtte vi snakke med flere ledere enn andre i bedriften, da det kun er toppledere som deltar der. SalMar-skolen kunne vi derimot få informasjon om fra ansatte på alle nivåer i bedriften. Vi har valgt å gruppere respondentene etter de som arbeider i Biologi-avdelingen, de som arbeider i Salg/Industri-avdelingen og de som arbeider overordnet inn mot begge avdelinger i SalMar ASA.

| Respondent | Rolle | Kjønn | Kommunikasjonsmåte | Avdeling |
|------------|-------------------|--------|--------------------|--------------------------|
| R1 | Mellomleder | Mann | Telefon | Biologi |
| R2 | Mellomleder | Mann | Telefon | Biologi |
| R3 | Leder | Mann | Telefon | ASA |
| R4 | Leder | Mann | Telefon | Salg/Industri |
| R5 | Leder | Mann | Telefon | ASA |
| R6 | Ansatt | Kvinne | Telefon | Biologi |
| R7 | Ansatt | Kvinne | Telefon | Biologi |
| R8 | Ansatt | Kvinne | Telefon | Salg/Industri |
| R9 | Leder | Mann | Skype | ASA |
| R10 | (Tidligere) Leder | Mann | Skype | ASA |
| R11 | Ekstern | Mann | Skype | Arbeid mot Salg/Industri |

Tabell 3.1: Beskrivelse av utvalg.

Videre i oppgaven kommer vi til å benytte forkortelse når vi refererer til de ulike respondentene. Når vi for eksempel skal referere til respondent 1 kommer vi til å skrive R1.

3.4.5 Dokumentanalyse

Dokumentanalyse er en analyse av dokumenter, sekundærdata, hvor man forsøker å besvare forskningsspørsmålet ved å samle inn og analyse andres informasjon om et tema (Sander 3, 2019). Grønmo (2004) referert av Sander (3, 2019) hevder at det som kjennetegner innholdsanalyse er at "innholdet i de ulike dokumentene blir gjennomgått systematisk med sikte på å finne relevant informasjon om de forholdene som skal studeres". Av sekundærdata har vi fått tilgang til både interne dokumenter, evalueringsrapporter og undersøkelser av SalMar og Specifique. Dokumenter i casestudier er viktige for å underbygge eller forsterke sentrale poeng fra andre datakilder i studien. I denne studien blir dokumentene anvendt for å underbygge poeng med andre kilder som dybdeintervju. Vi har brukt dokumenter fra både SalMar og konsultentselskapet Specifique, som vi fikk tilsendt av våre kontaktpersoner i begge bedriftene. Av SalMar fikk vi blant annet innsyn i dokumenter fra SalMar-skolen og Summit-samlingen. Ettersom vi ikke fikk deltatt på SalMar-skolen fikk vi tilsendt interne dokumenter og mer informasjon om opplegget på SalMar-skolen av vår respondent i Specifique.

3.5 Analyse av datamaterialet

3.5.1 Intervju

Gjennom dybdeintervjuene har vi innhentet store mengder data. Etter samtykke fra intervjuobjektene tok vi lydopptak av alle intervjuene, som vi senere transkriberte. Hvert intervju varte i 30-45 minutter, og det ble dermed en tidkrevende prosess å transkribere og bearbeide all informasjon. Samtidig ga dette oss et stort materiale å analysere ut fra. Vi begynte analysen av datamaterialet ved å sortere svar og funn fra alle respondentene etter hvert enkelt spørsmål. På denne måten ble det enklere å finne likheter og forskjeller i svarene til de ulike respondentene. Deretter plukket vi ut hovedfunnene som ligger til grunn for analysen og drøftingen senere i oppgaven. Det er nødvendig å understreke at ikke all informasjonen som ble innhentet fra dybdeintervjuene har blitt med i analysen, da vi så at det var like hensiktsmessig å trekke frem sitater og forklaringer fra flere respondenter der poenget var tilnærmet likt. Derfor har vi valgt å trekke ut enkelte sitater som illustrerer og forklarer meningene til majoriteten, mens andre trekkes frem der det er tydelig at det er individuelle forskjeller hos respondentene.

3.5.2 Dokumentanalyse

Fordelen med dokumentanalyse er at interne dokumenter ofte er svært informative om bestemte forhold, i tillegg til at de er sporbare og tilgjengelige for andre forskere. De interne dokumentene vi har fått fra SalMar får frem organisasjonen sin egen fremstilling. For å sikre mer ufiltrerte observasjoner har vi også fått dokumenter fra Specifique. Noen ulemper med dokumentanalyse er at det kan være vanskelig å få tak i dokumentene, tidligere forsker kan være partisk eller at det er rapporteringskjevhet. Dette er ikke et problem for oss, da vi har fått dokumenter av både SalMar og Specifique. Dokumentene vi har fått tilgang på har vi brukt til å supplere informasjonen vi har fått gjennom dybdeintervjuene.

3.6 Evaluering av metode

I all forskning er det viktig at den produserte kunnskapen er gjennomført med vitenskapelige anerkjente metoder og tilfredsstillende krav til reliabilitet og validitet. Hvilke data som brukes, nøyaktigheten av innhentet data, innsamlingsmetode og hvordan denne dataen bearbeides er alle faktorer som spiller inn. Reliabilitet omhandler i hvilken grad studiene kan etterprøves, mens validitet handler om i hvilken grad resultatene er gyldige (Sander 1, 2019). Videre vil vi se på kvaliteten på datamaterialet vi har samlet inn og brukt i oppgaven ved å vurdere validiteten og reliabiliteten.

3.6.1 Validitet

Validitet handler om i hvilken grad man ut fra resultatene eller en studie kan trekke gyldige slutninger om det man har satt seg som formål å undersøke (Grønmo, 2018). I en kvalitativ studie vil det være viktig å ha god validitet både før, etter og underveis i forskningsopplegget. Man kan skille mellom intern og ekstern validitet. Intern validitet kartlegger i hvilken grad resultatene er gyldige for det utvalget og det fenomenet som er undersøkt. Ekstern validitet analyserer derimot i hvilken grad resultatene kan overføres til andre utvalg og situasjoner, og om resultatene av en studie kan generaliseres. Når det kommer til ekstern validitet er denne oppgaven en casestudie som kun omfatter én organisasjon. Resultatene vi får her vil derfor ikke nødvendigvis være gyldige for andre liknende organisasjoner. Vi ser på konkrete tiltak som kun benyttes i SalMar, og disse vil man derfor ikke kunne se på effekten av i andre organisasjoner. Samtidig kan det eksistere liknende type tiltak som kan ha lignende effekt i andre selskap.

Før vi begynte med intervjuene var vi opptatt av at forskningsopplegget skulle planlegges nøye. Vi brukte tid på å finne relevant teori til problemstillingen vår. Dette brukte vi til å utarbeide en god intervjuguide der vi kunne få de svarene vi trengte for å svare på problemstillingen. En intervjuguide

som er nøye planlagt bidrar til treffene spørsmål som gir gode data. Dette bidrar til å styrke validiteten til materialet. Når det kommer til respondenter ønsket vi å snakke med ansatte på ulike nivåer i bedriften som hadde deltatt på SalMar-skolen og/eller Summit-samlingen. Når planene ble endret måtte vi ta de respondentene vi kunne få, noe som kan ha vært med på å svekke validiteten. Samtidig fikk vi tak i et bredt utvalg som kontaktpersonen vår ordnet for oss, og mente kunne gi oss gode svar på det vi ønsket å finne ut av.

For å sikre validitet under intervjuene var det viktig for oss å understreke at vi hadde en objektiv rolle, og at all informasjon som kom frem under intervjuene ble behandlet konfidensielt. Det var viktig å skape trygge rammer slik at respondentene kunne si akkurat det de mente, og ikke holde tilbake tanker og informasjon. Etter intervjuene foretok vi en ordrett transkribering av intervjuene. Dette gjorde vi for å sikre at all informasjon ble tatt med, og for å ikke overse viktige og nyttige momenter. Dette kan ha vært med på å styrke validiteten. Det finnes ingen konkrete kriterier for hva som kan betraktes som tilfredsstillende når man skal vurdere validiteten til datamaterialet (Grønmo, 2004, s. 237). Ved å se momentene ovenfor i sammenheng mener vi at oppgaven har høy grad av validitet.

3.6.2 Reliabilitet

Reliabilitet innebærer at metodene og undersøkelsene som er gjort skal kunne etterprøves av andre og gi samme resultat, og dermed blir reliabilitet knyttet til hvorvidt undersøkelsen representerer den virkelige situasjonen (Gripsrud et al., 2016, s. 61). Her kan man også skille mellom intern og ekstern reliabilitet. Intern reliabilitet dreier seg om andre forskere kan anvende begrepsapparatet for analysen av data på samme måte som oss, mens ekstern reliabilitet bestemmer i hvilken grad ulike forskere vil oppdage samme fenomen og generere samme begreper i den aktuelle situasjonen og i lignende situasjoner (Sander 1, 2019).

Kvalitative studier har en potensiell svakhet der det å sikre reliabilitet kan være krevende. Å etterprøve respondentenes erfaringer kan være problematisk og vanskelig. Ved kvalitative studier er ikke det å oppnå god pålitelighet i dataene målet, fordi det sjeldent vil være mulig å oppnå (Grønmo, 2004, s. 224). Formålet handler i større grad om å tilegne seg dypere innsikt og forståelse, enn å få representative resultater (Grønmo, 2004, s. 228). Opplevelsene til respondentene kan ha forandret seg om noen år. Et annet utvalg av respondenter vil også gi ulike svar fra det vi har fått. Dette kan derfor bidra til at reliabiliteten ikke blir så høy.

I en kvalitativ undersøkelse vil det alltid foreligge en mulighet for målefeil. Vi kan skille mellom feil som er knyttet til datainnsamlingsmetoden, og feil som er knyttet til interaksjonen mellom intervjuer og respondent (Gripsrud et al., 2016, s. 183-184). Gjennom vår semistrukturerte intervjuguide har vi forsøkt å redusere risikoen for den typen feil som er knyttet til datainnsamlingsmetoden. De variablene forskeren ikke direkte kan kontrollere knyttes til tilfeldige målefeil. Hvis en respondent velger å ikke svare ærlig eller uttrykker seg tvetydig kan disse feilene oppstå. Vi forsøkte å unngå denne typen feil ved å skape en trygg og avslappende ramme for samtalen ved begynnelsen av intervjuene for å få respondentene til å føle seg trygge. Vi kan likevel ikke være sikre på at respondentene var helt ærlige og ikke holdt tilbake informasjon under intervjuene.

3.7 Personvern og etiske hensyn

Akademisk frihet er et grunnleggende prinsipp i forskningsarbeid og en sentral betingelse for å sikre pålitelig og uavhengig forskning (Kunnskapsdepartementet, 2020). Samtidig er troverdigheten også avhengig av at forskerne følger de etiske og juridiske prinsippene for forskning. Det er derfor sentralt å forsikre seg om at forskning ikke bryter med lover og regler i tråd med de forskningsetiske retningslinjene (De nasjonale forskningsetiske komiteene, 2016). Forskning som går under personvernopplysningsloven, som i vår bacheloroppgave, er pliktig å meldes inn til Norsk Samfunnsvitenskapelige Datatjeneste (NSD).

I forbindelse med forskning og datainnsamling til vår bacheloroppgave søkte vi til NSD og fikk godkjenning (Vedlegg 5). Gjennom hele oppgaven har vi fulgt deres retningslinjer og anbefalinger for å sikre respondentenes frivillige og informert samtykke. Vi utarbeidet en detaljert personvernerklæring og samtykkeskjema til alle respondentene som de ble tilsendt i forkant av intervjuene. I tillegg ble det tidlig i intervjuet informert mer om at all informasjon blir behandlet konfidensielt og fremstilt anonymt i oppgaven, og vi påpekte at de hadde mulighet til å trekke seg fra intervju dersom de ønsket det. Vi har også gitt informasjon om at alle respondenter i etterkant kan be om tilgang til data, be om retting og innsyn, sletting og begrensning. Til slutt kan de be om innsyn i studienes resultater og bacheloroppgaven i sin helhet etter den er ferdigstilt.

4 Analyse og drøfting

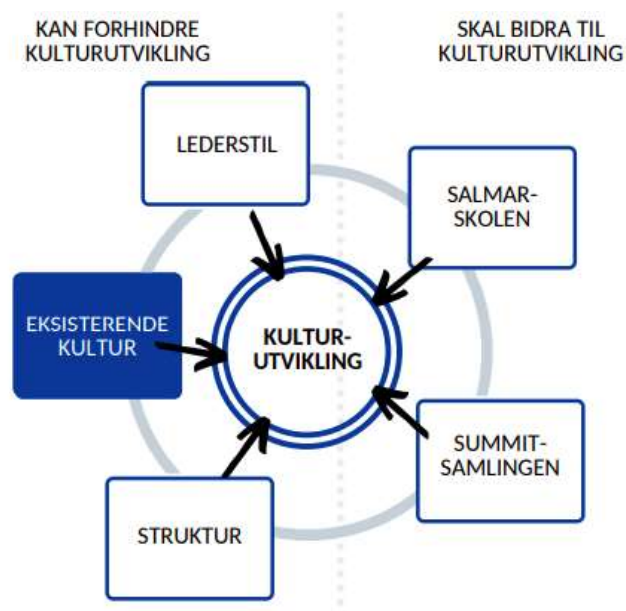
I dette kapittelet presenteres resultatene fra datainnsamlingen, som vil legge grunnlaget for drøfting og diskusjon. Videre vil vi se på sentrale funn i lys av det teoretiske rammeverket. Dette vil gi en dypere forståelse for våre funn og bidra til vårt forsøk på å svare på de fire delproblemstillingene, samt hovedproblemstillingen til slutt. Det er gjennomgående enighet blant flere av respondentene om hva som kjennetegner SalMar-kulturen og hva som kjennetegner lederstilen i SalMar. I tillegg kommer det frem at det er store forskjeller innad i selskapet og et skille mellom de to hovedavdelingene Biologi og Salg/Industri. Dette skal vi komme inn på videre i dette kapittelet.

På bakgrunn av våre funn vil vi først beskrive hvordan kulturen i SalMar er nå. Deretter vil hovedfunnene våre sorteres og drøftes etter delproblemstillingene:

- Hvordan bidrar SalMar-skolen til kulturutvikling?
- På hvilken måte påvirker lederstil SalMar-kulturen?
- Hvordan bidrar Summit-samlingen til kulturutvikling?
- På hvilken måte påvirker subkulturer en helhetlig kultur?

4.1 Hvordan er kulturen i SalMar nå?

For å kartlegge hvordan ulike tiltak kan være med på å påvirke kulturen i SalMar, har vi først forsøkt å danne oss et bilde av hvordan kulturen ser ut i dag. Vi har derfor bedt respondentene våre om å beskrive SalMars organisasjonskultur slik de oppfatter den. Vi opplevde at det er en gjennomgående enighet blant respondentene om hva som kjennetegner SalMar-kulturen. Noen av punktene som går igjen er at kulturen er preget av en tydelig vinnerkultur og et sterkt fokus på å ha så lave kostnader som mulig. Flere av respondentene nevner også begrepene løsningsorientert, direkte og resultatorientert. I denne delen av analysen skal vi se nærmere på *Eksisterende kultur* i figuren vår.



Figur 4.1: Eksisterende kultur. Egenprodusert modell.

4.1.1 Vinnerkultur

SalMars sterke vinnerkultur kommer tydelig frem i de fleste dybdeintervjuene vi har gjennomført. En av respondentene forteller at man i SalMar aldri er fornøyd med *status quo*, de ønsker alltid å levere bedre enn det de har gjort tidligere. Det kommer også frem at man som ansatt i selskapet, kanskje spesielt på land, er vant til å “kaste seg rundt” og få ting gjort når det trengs. Lakseoppdrett er påvirket av mange forhold man ikke alltid har kontroll over, for eksempel værforhold eller sykdomsutbrudd. Dette medfører at laksen noen ganger må slaktes tidligere eller senere enn det som var planlagt. Det går igjen i svarene fra intervjuene våre at når slike ting skjer er de ansatte i SalMar på plass på jobb for å få arbeidet gjort. En av respondentene forteller for eksempel at det er iøynefallende at SalMar som organisasjon evner å respondere og reagere raskt på alt som skjer av uforutsette hendelser. Når slike ting skjer betyr det ikke noe om det for eksempel er julaften eller om klokken er fire på natten; de ansatte møter opp. En av respondentene våre mener at dette er spesielt med SalMar-kulturen sett i forhold til andre norske lakseoppdrettsselskap. Dette medfører også tøffe og uforutsigbare arbeidsvilkår. For eksempel har mange av dem som arbeider på fabrikken (Industri) ikke faste arbeidstider å følge, og de vet ikke alltid når de skal på jobb. Dette, sammen med andre forhold, har ført til høy turnover i enkelte avdelinger i SalMar. For at vinnerkulturen skal ha effekt betinger det forankring i hele organisasjonen. En av våre respondenter forteller at *“det er dessverre nok deler av organisasjonen som ikke føler seg som en del av denne vinnerkulturen, som de fleste høyere opp i systemet gjør”* (R8).

Evnen til å “kaste seg rundt” og få ting gjort ble også tydeliggjort i krisen med COVID-19. Da virusutbruddet kom til Norge var SalMar, som nevnt, et av selskapene som tidlig tok grep for å unngå smitte blant sine ansatte. Dette gjorde de blant annet ved å stenge sine lokaler for alle eksterne og å hindre sine ansatte i å reise ut fra Frøya. Slike risikovurderinger er særlig viktig på arbeidsplasser der man er i kontakt med mange mennesker og arbeider med matvarer. For å hindre smittespredning reduserte SalMar arbeidstempoet i noen av sine avdelinger. På denne måten kunne de sikre avstand mellom de ansatte og arbeide under sikre forhold, både for menneskene og for maten. Dette innebar at skiftene måtte utvides for å få unna all fisken, da det var færre folk på jobb av gangen. For å få fylt disse skiftene og sikre kapasiteten har SalMar ansatt flere som har blitt permittert fra andre bedrifter på Frøya. Sjømat er en trygg arbeidsplass, og tillitsvalgt i SalMar forteller at det å få vise solidaritet i praksis er kjempesint. Det er god stemning blant de ansatte og hun forteller at *“som laksen er vi tilpasningsdyktige”* (NRK Nyheter, 2020).

4.1.2 Resultatorientert og hva det betyr for kulturen

Som nevnt er SalMar som selskap enormt resultatorientert og har et høyt fokus på å holde kostnadene i selskapet lavest mulig. Dette fremkom i mange av dybdeintervjuene vi gjennomførte. Det enorme fokuset på lave kostnader påvirker mange deler av SalMar i stor grad, deriblant kulturen. En av våre respondenter omtaler SalMar som *“et eneste stort kostnadsprosjekt”* (R10) og sier videre at han aldri har møtt en virksomhet hvor dette med kostnadsbevissthet er like fremtredende. Denne respondenter sier også at verdens beste oppdretter er den oppdretteren som klarer å produsere den beste laksen til lavest mulig pris. På spørsmål om hva som ligger i begrepet *verdens beste oppdrettsselskap* svarer en annen respondent at det handler om å bli best på produksjon i volum, produksjonskostnader og effektivitet. Dette kan tyde på at det menneskelige aspektet ved VBO enda ikke er like godt implementert hos de ansatte som ønsket.

Vi har sett at det fremtredende fokuset på kostnader kan sees i sammenheng med mindre gode sider ved organisasjonskulturen i SalMar. Blant annet er dårlige og uforutsigbare arbeidstider et resultat av at selskapet ønsker å kutte så mye kostnader som mulig. Det menneskelige fokuset forsvinner i det tydelig operative og resultatorienterte fokuset. Dette kommer ekstra tydelig fram på land. En av respondentene nevner at nyansatte tidligere har blitt advart om hvilket kulturelt rammeverk de går inn i ved ansettelse. SalMar skriver også på sine hjemmesider at de står fast ved sin målsetning om kostnadslederskap, men at de i dag beveger seg fra å fokusere på resultater til å fokusere på prestasjoner (SalMar 3, u.å.).

4.1.3 Visjonen og postulatene

Visjonen til SalMar er *Passion for Salmon*, og det er tydelig at denne er sterkt forankret hos de ansatte. Visjonen symboliserer at alle valg i selskapet skal gjøres med utgangspunkt i den lidenskapen de har for laksen. Flere av respondentene nevner denne visjonen og at dette med *passion* er en fin beskrivelse på arbeidsmåten og kulturen. På SalMars hjemmeside står det at det er de ansatte som til enhver tid utgjør og utvikler SalMar-kulturen, og det er deres gode holdninger og innstilling som i alle år har vært en sentral bidragsyter for suksessen til organisasjonen. Videre står det at det legges stor vekt på at alle medarbeidere tilbys et godt arbeidsmiljø med meningsfulle oppgaver, samt rettferdige og konkurransedyktige betingelser (SalMar 2, u.å.). Kulturen påvirkes både av indre og ytre rammebetingelser, og er godt forankret i noen overordnede prinsipper, som likeverd, kvalitet, miljø, fokus på arbeidsoppgaver og kontinuerlig forbedring (SalMar, 2018).

Det er også utarbeidet en rekke postulater som skal være en rettesnor for atferd i SalMar. Ett av selskapets viktigste postulater er *Vi bryr oss*. Dette gjenspeiles i selskapets sterke fokus på å optimalisere biologiske prosesser og bidrag til lokalmiljøet. Dette bidrar til en sterk bevisstgjøring blant de ansatte, både internt og eksternt i de områdene selskapet opererer i. En respondent påpekte at Witzøe *“lever og ånder postulatene i SalMar”* (R3). På denne måten mener respondenten at dette verdigrunnlaget blir mer enn bare postulater, de fungerer også som leveregler som *“kryper under huden til alle som arbeider her”*. Flere påstår at SalMar-kulturen er uttrykt gjennom postulatene og at disse er bærende for hele virksomheten. Mange av respondentene nevner postulatene når de snakker om kulturen, noe som tyder på at de er godt forankret i organisasjonen. Samtidig nevnes det at det er lett for nordmenn å ha et eierskap til postulatene, fordi man forstår formspråket og de passer til den norske kulturelle konteksten. For de utenlandske arbeiderne med et annet kulturgrunnlag vil postulatene ikke nødvendigvis forstås på samme måte, og det vil kreve mer for at disse arbeiderne skal få et eierskap til dem.

4.1.4 Gustav Witzøe som kulturbærer- og bygger

Flere av respondentene nevnte også SalMar-faren Gustav Witzøe og hvordan han påvirker SalMar-kulturen. Det kommer frem at Witzøe ofte er tidligst på plass på kontoret på morgenen og sitter lengst igjen på kveldene. En av våre respondenter forteller at han opplever at dette har stor påvirkning på dem som arbeider i administrasjonen hos SalMar. Respondenten sier at det kan oppleves som at folk ser rart på deg dersom du kommer på jobb sent en morgen, eller om du er den første som går fra jobb. I sammenheng med arbeidstider peker også respondenten på et konkret eksempel på forskjellene mellom SalMar og andre oppdrettsselskaper i bransjen. På SalMar-kontoret på Frøya er det fullt på

parkeringsplassen rundt kl. 05:30 om morgenen, mens hos andre er det kanskje ikke fullt før nærmere kl. 09:00. Respondenten mener at hvordan Witzøe arbeider har stor påvirkning på dette.

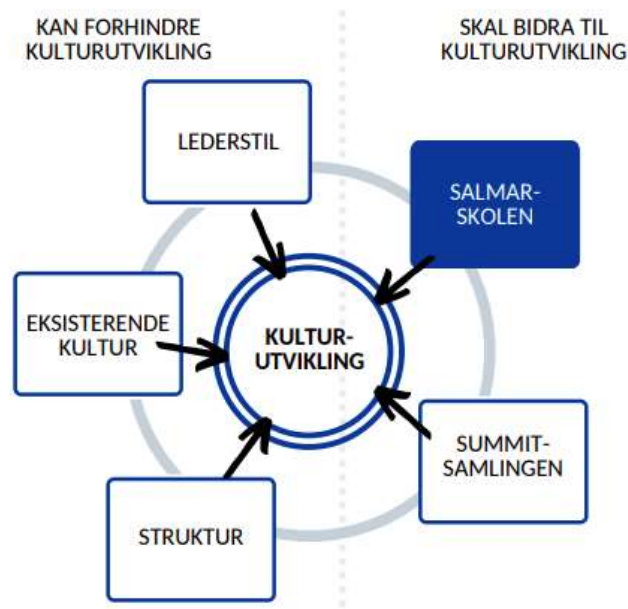
Gustav Witzøe er selv oppvokst på Frøya og har vært en del av den lokale dugnadsånden som finnes på øya hele livet. Dette påvirker hans arbeid i dag. Et eksempel på dette er et tiltak som ble gjort av Witzøe og SalMar-ledelsen da krisen COVID-19 var et faktum. Ifølge den lokale avisen på Frøya "Frøya Nyheter" gav Witzøe og SalMar-ledelsen alle sine ansatte en påsegave på 3000 kroner (samlet sum 5,1 millioner) som var øremerket til bruk i de lokale butikkene på Frøya (Strømøy, 2020). Dette skulle både være en gave til de ansatte som litt ekstra motivasjon, og en hjelp til lokalsamfunnet ved å stimulere næringslivet.

4.1.5 Konfliktnivået i SalMar

Ifølge en av respondentene har SalMar lenge hatt et relativt høyt konfliktnivå. Organisasjonen har vært preget av mange personalsaker og interne konflikter, i tillegg til høy turnover. I SalMar er det mange sterke og selvstendige mennesker som skal samarbeide. Majoriteten av lederne har manglende ledererfaring og har tilegnet seg lederrollen etter mange år med praktisk arbeid. Som nevnt innledningsvis hadde SalMar frem til 2016 heller ingen HR-funksjon som kunne fungere som en støtte til ledere som sto i personalsaker og konflikter. Disse forholdene, samt et anstrengt forhold mellom avdelingene Biologi og Salg/Industri har vært med på å opprettholde det høye konfliktnivået over tid.

4.2 Hvordan bidrar SalMar-skolen til kulturutvikling?

SalMar-skolen ble opprettet for første gang i 2003 og bidro da til å løfte kulturen, samt definere og dyrke denne videre. En av respondentene fortalte at SalMar-skolen bidro til et stort løft i den første perioden. Det var i denne perioden postulatene ble utviklet og SalMar-skolen var en kjempesuksess. SalMar-skolen ble en arena som andre aktører i bransjen ønsket å kopiere. Etter noen år (2008-2009) mistet SalMar-skolen deler av sin sterke posisjon i selskapet. Vi har gjennom intervjuene ikke fått et tydelig svar på hva som var årsaken til dette, men en av respondentene fortalte at mulige årsaker kunne være feil innhold på selve skolen, eller at den ikke ble prioritert i like stor grad som tidligere. Dette førte til at man mistet litt av bevisstgjøringen rundt selve organisasjonskulturen. I denne delen av analysen skal vi nå se nærmere på *SalMar-skolen* i figuren.



Figur 4.2: SalMar-skolen. Egenprodusert modell.

I 2015 ble en ny person ansatt for å arbeide med strategi og kultur i SalMar. En av hans viktigste arbeidsoppgaver var da å gjenopprette SalMar-skolen. Ønsket var at SalMar-skolen igjen skulle være en arena for kulturbygging og utveksling av erfaring og kunnskap blant de ansatte. I 2016 ble SalMar-skolen gjenopprettet og de videre årene har den blitt gjennomført for Biologi hvert år. I tillegg ble, som nevnt tidligere, konsultentselskapet Specifique hyret inn for å styrke SalMar-skolen ytterligere i 2020. I dag er målet, ifølge en av våre respondenter, at SalMar-skolen skal *“ta vare på kulturen, forsterke det som er bra og utfordre det som ikke er så bra”* (R10).

4.2.1 Innholdet i SalMar-skolen

SalMar-skolen går løs på ulike typer problematikk som finnes i bedriften. Det skal være en arena der alle får si sine meninger og dele sine tanker. Det er et ønske at SalMar-skolen skal være en arena hvor man kan løse opp i problemer og det skal være åpenhet for å dele og diskutere, også det som er mindre bra i organisasjonen. Ønsket er å på denne måten bedre kulturen i selskapet. På de nyeste SalMar-skolene som har blitt gjennomført har de ansatte blitt plassert i grupper og fått utdelt en iPad på hver gruppe. Et digitalt system, Diggle, har tatt dem gjennom opplegget og gitt dem mulighet til å svare på spørsmål og ta stilling til ulike problemstillinger ved hjelp av iPaden. Vi får høre av en respondent at det på denne måten er lettere for de ansatte å være ærlige i sine refleksjoner, ettersom de sitter i grupper og kanskje legger merke til at flere er enige i det de mener. Fra flere av våre respondenter får vi inntrykk av at det på denne måten blir enklere å gi tilbakemeldinger til lederne i selskapet. Mange opplever det som lettere å være i en gruppe som reflekterer rundt ulike problemstillinger og at dette automatisk rapporteres til ledergruppen, i stedet for å ta opp slike problemstillinger direkte med sin

nærmeste leder. Vi får et inntrykk av at SalMar-skolen i dag oppleves som en trygg arena for ærlige og åpne diskusjoner.

På SalMar-skolen som i år ble avholdt for Salg/Industri var informasjon om hvordan selskapet drives en sentral del av opplegget. Det kommer frem at mange av de ansatte som arbeider i denne delen av SalMar ikke har kjennskap til hvordan de ulike prosessene i selskapet henger sammen og er avhengige av hverandre for at driften skal fungere som normalt. Et eksempel på dette er at flere av de utenlandske arbeiderne på fabrikken ikke visste hvor laksen kom fra. De var ikke klar over at laksen de bearbeidet var oppdrettsfisk, men trodde at fiskebåter fisket laksen i havet og brakte den til fabrikken. Informasjonsgivning er derfor viktig for at de ansatte skal ha kjennskap til hva SalMar gjør og hvordan de ulike prosessene avhenger av hverandre. Uten denne informasjonen vil det være vanskeligere å lykkes med kulturbyggingen.

I tillegg til å fokusere på bevisstgjøring av problemer som finnes i SalMar-kulturen for å bedre den, brukes også SalMar-skolen til å synliggjøre det som er bra med kulturen. En av respondentene forteller at SalMar-skolen har vært et ekstremt viktig hjelpemiddel for én; å synliggjøre kulturen gjennom typisk Gustav og aktive ledere, og to; å forsterke kulturen. Videre sier respondenten at *“vi bygger broer mellom kulturarbeid og økonomiske og biologiske resultater”* (R3). SalMar-skolen er en kulturarena som andre selskap i bransjen ikke har. Det bidrar til at de ansatte i SalMar er mer involvert og har større innsikt i kulturarbeidet enn tilsvarende i andre selskap. Den aktive inkluderingen av de ansatte kan være med på å skape lagfølelse og bygge et sammenknyttet selskap med felles verdier. Ledelsen legger vekt på at det er i den felles lidenskapen for laksen at SalMar-kulturen og selskapet sine postuler har sitt utspring. Samtidig bidrar postulatene til å underbygge visjonen *Passion for Salmon*.

4.2.2 Arbeid etter SalMar-skolen

For at SalMar-skolen skal ha noen effekt er det essensielt at det som diskuteres på skolen også blir gjennomført i praksis. SalMar-skolen er en dag i året (per samling), men det er det som skjer etter samlingene som er det virkelige arbeidet. Dersom resultatene og informasjonen fra SalMar-skolen ikke blir analysert og tatt tak i av ledelsen, mister SalMar-skolen mye av sin hensikt. Det er ikke alltid at ord fra samlingen blir til handling, men ifølge en av våre respondenter har ledelsen de siste årene fått større forståelse for at det som kommer frem på SalMar-skolen raskere må omgjøres til handling. Flere av våre respondenter mener også at det som blir sagt på SalMar-skolen blir hørt og blir gjort noe med.

Etter å ha snakket med flere respondenter fra de ulike avdelingene er det tydelig at Biologi og Salg/Industri har nokså ulik forståelse av organisasjonskulturen. SalMar-skolens mål fremover blir å samle selskapet, og dermed de to avdelingene, om en felles forståelse av hva som kjennetegner SalMar, hva som kjennetegner kulturen og hvilke mål og ambisjoner de arbeider mot. Formålet er å involvere alle ansatte i målsetning om å bli *verdens beste oppdrettsselskap*.

4.2.3 Drøfting

Ut ifra Hofstedes (1993) teori ser vi klare kollektivistiske trekk i SalMar-kulturen. SalMar skiller seg fra sine konkurrenter gjennom kulturen, der de er en samlet gruppe *salmarere*. De ønsker å fremstå som, og være, en stor familie som tar vare på hverandre og gjør sitt beste for at de skal lykkes. Dette familiære preger i stor grad kystkulturen i Norge, også SalMar. Det er vanlig å ansette/forfremme familie og det er et sterkt ønske at de som arbeider i SalMar skal være fra, eller i det minste bo på Frøya. Samtidig krasjer denne kollektivistiske tankegangen med at fokuset på arbeidsoppgaver står mye sterkere enn fokuset på personforhold. Som det har kommet frem er det et sterkt fokus på at jobben skal bli gjort, og at det viktigste er produktivitet og resultater. Denne delen av kulturen peker mer mot individualistiske trekk og kan stå i veien for en fungerende kollektivistisk kultur i SalMar.

Som vi har kommet frem til i analysen, er dette noe av det SalMar-skolen er til for. Den skal bidra til å skape en bedre kultur i selskapet. Det pågår som nevnt en diskusjon om kultur er noe man kan påvirke eller ikke, men i stor grad fremgår det at den i hvert fall kan påvirkes til en viss grad. Det som blir trukket frem som vesentlig av AFF (u.å.) er at deltakerne er med i prosessen om å endre kulturen, og at dette ikke er noe ledere kan gjøre alene. Gjennom SalMar-skolen blir de ansatte involvert, de får mulighet til å diskutere, dele sine meninger og være en del av og påvirke utviklingen som skjer i organisasjonen. Dette er et vesentlig steg for at kulturendring skal lykkes. Samtidig er det viktig å huske på at endring av kultur ikke skjer på en dag, og at det som skjer på SalMar-skolen må tas med videre og fokuseres på av både ledere og ansatte for at det skal lykkes.

Her kan det også være vesentlig å trekke inn Schein (1985) sine krav for hva som i det hele tatt kan kalles en organisasjonskultur. Det helt grunnleggende er at det må være en felles forståelse i organisasjonen. Vi har funnet at gjennom SalMar-skolen blir det skapt en felles forståelse for selskapet som en helhet, hvordan ulike prosesser fungerer og hva de ulike avdelingene arbeider med. Dette er helt grunnleggende i en organisasjonskultur. Videre legger Schein fokuset på læring og at kulturen føres videre til nyansatte. Nettopp dette blir gjennomført gjennom SalMar-skolen. Her vil man få frem det som er bra med kulturen og implementere dette hos alle de ansatte. SalMar-skolen skal med andre

ord ikke bare være med på å endre kulturen og forbedre det som er dårlig. Den skal også bidra til å forankre kulturen, fremme det som er bra og skape en sterk og tydelig organisasjonskultur.

Som nevnt tidligere har Salg/Industri kun hatt en SalMar-skole for noen få av de ansatte, mens Biologi har hatt det i flere år. Det kan derfor være vanskelig å se allerede nå om SalMar-skolen har hatt noen innvirkning for dem som arbeider på land. For de som jobber på sjøen kan det derimot være mulig å se om SalMar-skolen har noe å bidra med til kulturen. En respondent forteller at de *“ser at det er en nødvendig og god arena for å utveksle faglige synspunkter og erfaringer, og møtes på tvers for å bygge nettverk og relasjoner. I tillegg diskuteres kulturelle utfordringer som gir en tryggere organisasjon”* (R9). Det fremstår som at kulturen på sjøen er preget av et bedre fellesskap og bedre forhold til lederne enn det som kjennetegner kulturen på land. Dette kan ha noe med hvordan denne avdelingen er bygd opp på, men det kan også tenkes at det at de har hatt SalMar-skole for Biologi i mange år har vært med på å bedre kulturen ute på sjøen. Vi har ikke nok datagrunnlag til å konkludere med dette, men det kan være en mulig forklaring. I så fall kan man se at fokus på kulturutvikling kan ha en positiv effekt på kulturen, ved at den blir sterkere, bedre og mer samlende. Her kan man se viktigheten av å ha fokus på kultur og utvikling av kultur som vi ser i teoriene til både Strand (2007) og Schein (1985). Strand nevner blant annet denne fellesskap- og tilhørighetsfølelsen som vi finner igjen hos de ansatte på sjøen som en viktig grunn til å utvikle kulturen.

Det er også nærliggende å anta at SalMar ikke ville satset på å utvide SalMar-skolen til hele bedriften om de ikke så en effekt av den som allerede eksisterte for Biologi. Mange av temaene som blir diskutert for de ansatte på sjøen er også relevante for de ansatte på land. SalMar ønsker derfor nå å begynne å diskutere i fellesskap på land, der de har ledere som er multinasjonale og ansatte fra over 30 ulike nasjonaliteter. Her er det kanskje ekstra viktig å skape en felles forståelse rundt hva SalMar-kulturen er. *“Folk fra andre land har gjerne en helt annen forståelse av ord som brukes. De bruker ord som vi i Norge opplever som negativt ladede ord”* (R8). Slike situasjoner kan bidra til konflikter, og er derfor viktig at man får tatt tak i gjennom tiltak som SalMar-skolen. Ulikhetene vi finner blant de ansatte kan føre til subkulturer som igjen kan føre med seg konflikter (Bang, 2013). SalMar-skolen kan være et godt verktøy inn i slike situasjoner, og vi kommer mer tilbake til dette i delkapittel 4.5.

4.2.4 Delkonklusjon

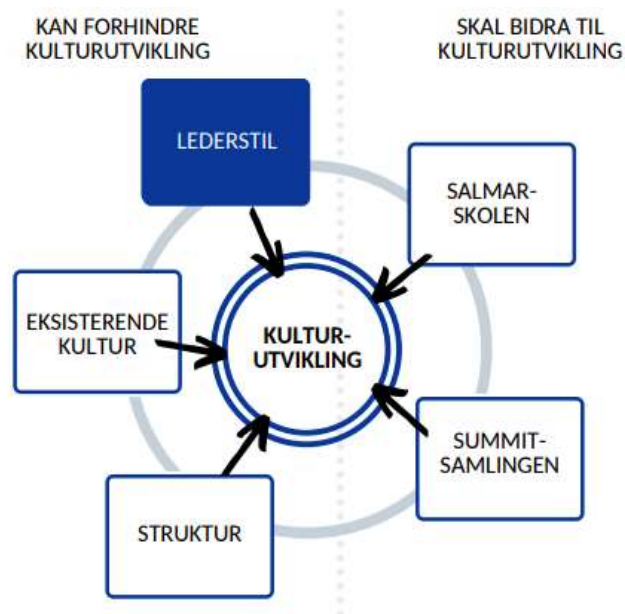
Formålet med SalMar-skolen er å være en arena for kulturbygging og utveksling av erfaring mellom ansatte. Etter gjenopprettelsen i 2016 har den blitt gjennomført hvert år for Biologi-avdelingen, og planen videre er å gjøre det samme for Salg/Industri-avdelingen. Vi får et inntrykk av at det gjennom

SalMar-skolen oppleves enklere å gi tilbakemeldinger og det oppleves som en trygg arena for åpne og ærlige diskusjoner. Gjennom samlingene er det et mål å synliggjøre det som er positivt med kulturen som aktiv inkludering, lagfølelse, felles verdier og lidenskap for arbeidet. Samtidig er det et mål å fange opp de mindre gode sidene av kulturen slik at man kan gjøre noe med disse.

Så hvordan bidrar SalMar-skolen egentlig til kulturutvikling? Gjennom fokus på SalMar-skolen kan lederne få en mer kollektivistisk tankegang, slik at kulturperspektivet blir helhetlig. En utfordring som skal arbeides med videre er å samle sjø og land om en felles kultur. Det har kommet frem gjennom analysen at kulturen fremstår som bedre på sjø enn på land, og at de på sjø har hatt SalMar-skolen i mange år. Ut ifra vårt begrensede datamateriale er det vanskelig å si hvor stor påvirkning SalMar-skolen har på kulturen, og om det er årsaken til bedre kultur blant de som arbeider på sjøen. Det vi imidlertid kan se er at det er et viktig verktøy for å legge fokus på kulturen og en viktig arena for å åpne for diskusjoner. Det ville også vært unaturlig om en organisasjon brukte mye tid og penger på å utvide et tiltak hvis de ikke mente det hadde noen effekt. Det virker som SalMar-skolen i tiden fremover vil være viktig for å skape forståelse for og forankring av kulturen i alle delene av selskapet.

4.3 På hvilken måte påvirker lederstil SalMar-kulturen?

Etter å ha gjennomført flere dybdeintervjuer med ansatte i SalMar sitter vi igjen med et inntrykk av at miljøet internt i selskapet er preget av mye tilbakemeldinger, og at disse ikke alltid er like konstruktive. Organisasjonskulturen er som nevnt preget av prestasjonskultur, og lederne beskrives som svært resultatorienterte. Vi har sett at dette også påvirker lederstilen i SalMar i stor grad, spesielt på land. Vi befinner oss nå i *Lederstil* i figuren.



Figur 4.3: Lederstil. Egenprodusert modell.

Det er sentralt for den enkelte leder at deres avdeling klarer å etterleve målene og kravene som blir satt. Det kommer frem at mange avdelinger preges av en svært direkte lederstil der lederen krever mye av sine ansatte. Flere av respondentene forklarer at lederne er gode på å gi tilbakemeldinger om ting som er mindre bra, men ikke like gode til å fortelle om ting som er bra, da dette bare forventes. Det kan virke som det er mangel på den myke siden av lederskap, som fokus på personalutvikling og oppfølging. Lederstilen, som kulturen, er i stor grad preget av å være resultatorientert og i liten grad menneskeorientert. En av respondentene forteller at den negative siden ved lederstilen er at de ikke er så gode på å skryte av folk når de gjøre noe bra. De henger seg ofte kun opp i hva som kunne vært gjort bedre.

Det er likevel tydelig at det er mange forskjellige ledere i SalMar og at lederstilen er preget av individualitet. I våre dybdeintervjuer kommer det også frem at kun et fåtall har formell lederutdannelse. Majoriteten har tilegnet seg lederrollen gjennom praktisk arbeid over flere år. Det kan være røktere som har hatt ambisjoner om å bli ledere, eller folk som har vært flinke til å jobbe i produksjon som blir gitt større ansvar. Dette kan være noe av grunnen til at lederstilen preges av å ha lite fokus på mennesker; mange av lederne aldri har lært å ha fokus på det. Som nevnt beskrives lederstilen som veldig direkte. Den er ikke nødvendigvis ufin, men man må tåle å få direkte tilbakemeldinger, både på godt og vondt. Lederstilen kan for enkelte oppleves som heftig, og ifølge en av våre respondenter er det ikke alle som er egnet for å jobbe under denne type ledelse. Det kreves mye av de ansatte og mange ledere kan drive med en del detaljstyring. Det nevnes også at de noen steder i selskapet baserer lederskapet på en slags frykttkultur, der de ansatte ikke tør å si fra til sine

ledere dersom de er uenige i forhold på arbeidsplassen. Det er i tillegg begrenset med handlingsrom i organisasjonen. En leder på ett nivå må søke aksept et nivå opp for å kunne gjennomføre endringer. Dette er tidkrevende og sinker endringsprosesser, og en av respondentene beskriver denne mangelen på handlingsrom og tillit som en slags tvangstrøye.

Det kommer også frem fra flere av respondentene at lederstilen er veldig ulik på sjø og på land. En av respondentene forteller at det på land kan sies at lederne går for å være kompromissløse, veldig konkrete og tydelige, og de driver med en *ovenfra og ned-styring*. Dette kan ha sammenheng med det høye tempoet i mange av prosessene på land, som beskrevet tidligere i oppgaven. Flere av respondentene forklarte at det å være leder på land er noe helt annet enn å være leder på sjøen. Ingen dager er like og man er nødt til å ta raske beslutninger og omstille seg raskt. Ansatte forteller også at det på land er lite tilstedeværelse fra nærmeste leder, noe som kan gjøre det vanskelig å komme med tilbakemeldinger. På sjøen ser man derimot en større grad av teambasert ledelse og det er større fokus på involvering, det å være tett på og delegere. Det er enighet blant våre respondenter at lederne her kjennetegnes som profesjonelle og tydelige i språket sitt. Noe av grunnen til dette kan være at man på sjøen har et lengre tidsperspektiv på arbeidet. Det tar mellom 1 og 1,5 år før laksen er stor nok og de trenger derfor sjeldent å fatte beslutninger på sparket. På sjøen er lederne tettere på sine ansatte, og man får derfor et tettere og mer avslappet forhold til lederen sin der enn på land.

4.3.1 Lederutvikling i SalMar

For å oppnå bedre ledelse som kan ta vare på organisasjonskulturen er det viktig med lederutvikling. Spesielt kan man tenke seg at det er viktig i SalMar, der mange av lederne ikke har noen formell lederutdannelse. De har full kontroll på de operative arbeidsoppgavene som skal utføres, men lite erfaring med å ta vare på menneskene de leder. Gjennom våre intervjuer kommer det frem at de fleste lederne ikke jobber noe særlig med lederutvikling i form av lederutviklingsprogrammer og kurs. Det er i hovedsak gjennom tilbakemeldinger og refleksjoner at de arbeider med å utvikle seg selv som ledere. Mange nevner at de har liten tid til å drive med egen lederutvikling og at de gjerne skulle hatt mer tid til å fokusere på det. Tidsvinduet for å drive med egen lederutvikling er lite, og flere respondenter nevner at det først er etter arbeidsdagen er ferdig at de har tid til å reflektere over eget arbeid. Mange av respondentene nevner at de tar til seg erfaringer fra andre i SalMar, men fokuserer lite på impulser utenfra. Det viktigste flere av lederne nevner er at de prøver å være selvbevisste, og gjennom det korrigerer seg selv som ledere.

Noen av respondentene nevner at det foregår lederutvikling til en viss grad i SalMar. En av respondentene forteller at det ikke er en voldsom praksis for lederutvikling, men at måten HR-avdelingen gjør det på er å være i tett dialog med ledere på ulike nivå og utfordre dem litt på måten de oppfatter ting. De stiller kritiske spørsmål, får dem til å tenke selv, og har aktiviteter eller case-øvelser med ledergrupper. Enkelte ledere avholder også ledersamlinger med sine lederteam. I tillegg har enkelte av lederne deltatt på Solstrandprogrammet, et meget anerkjent lederutviklingsprogram i Norge. Der jobbes det konkret med caser der ditt verdisyn og din måte å gjøre ting på blir utfordret både av andre kursdeltakere og av coacher. En av respondentene forteller om å ha lært mye om seg selv og hvordan han påvirker andre gjennom dette programmet. Samtidig nevnes det at SalMar har en helt særegen kultur, og at det er vanskelig å ta med ting utenfra inn i organisasjonen. En respondent forteller at den sterke kulturen gjør det vanskelig å få gjennomslag for nye tanker. Det tar lang tid og går sakte, men respondenten mener samtidig at dette er viktig fordi kulturen er fundamentet og differensiatoren som skiller SalMar fra andre bedrifter.

4.3.2 Drøfting

Gjennom våre undersøkelser har vi sett at lederstilen i SalMar, som resten av selskapet, er preget av et sterkt operativt fokus. Ettersom hovedvekten av lederne i selskapet har arbeidet seg oppover fra en operativ stilling til lederstilling påvirker dette hvilket fokus lederne har og hvordan ledelse blir utført. Dersom vi tar utgangspunkt i Strands (2007) PAIE-modell, ser vi at *produsentfunksjonen* i modellen står ekstremt sterkt hos lederne i selskapet. Fokuset på å produsere mest mulig laks til en lavest mulig pris ligger sterkt forankret i organisasjonskulturen og dette gjenspeiles i lederstilen. Spesielt ser vi at rollen som pådriver er sentral i hvordan ledelse utføres i SalMar. Pådriverens oppgave er å sørge for produktivitet, resultat og virkning, og gjennom analysen har vi fått inntrykk av at dette er en sentral del av lederrollen til lederne i SalMar. Også *entreprenørfunksjonen* i PAIE-modellen finner vi som en sentral del av lederstilen. SalMar er opprettet av en gründer som også i dag er en svært sentral skikkelse i selskapet, nemlig Gustav Witzøe. Flere av våre respondenter trekker frem ham som viktig for organisasjonskulturen i SalMar og forteller at han også påvirker lederstilen i selskapet. Som *entreprenør/gründer* er man avhengig av fokus på sine omgivelser og å tilpasse seg disse. Ettersom Witzøe også i dag er svært synlig i selskapet kan dette påvirke lederstilen i SalMar og føre til at resten av lederne fokuserer mye på *entreprenørfunksjonen* av ledelse. Dette viser også hvordan verdiene til grunnleggeren av et selskap gjenspeiles i verdiene til resten av selskapet, slik Schein (1985) forklarer i sin teori.

I motsetning til *produsent-* og *entreprenørfunksjonen*, viser det seg at *integratorfunksjonen* nærmest er ikke-eksisterende hos SalMars ledere. Gjennom analysen kommer det frem at den myke delen av ledelse generelt er svært lite fremtredende i lederstilen. Det er vanskelig å gi et tydelig svar på akkurat hvorfor *integratorfunksjonen* er lite fremtredende hos lederne i SalMar, men det kan sees i sammenheng med den produksjonsorienterte og tøffe kulturen. Det enorme kostnads- og effektivitetsfokus gir ikke rom for å tenke på menneskene i bedriften. Vi ser også tegn til at *administratorfunksjonen* mangler hos mange av lederne i SalMar, men at noen også har litt fokus på den. En av respondentene forklarte at han skiller veldig mellom det han kaller ledelse og det han kaller administrasjon. Han forklarte at han utøver ledelse når han er med mannskapet sitt på anlegget og på båten, mens når han sitter på kontoret med PC-en leder han ingenting, da driver han med administrasjon.

Disse rollene kan vi også knytte opp mot Heggholmens (2014) lærende lederskapsirkel. En av tingene som vil være avgjørende for hvordan man utøver ledelse er kulturen, og samtidig vil også hvordan man utøver ledelse påvirke kulturen. Å *gjøre*-funksjonen i lederskapsirkelen kan kobles til *produsentfunksjonen* i PAIE-modellen. Som nevnt handler å *gjøre* blant annet om å sørge for at arbeidsoppgaver blir utført i henhold til organisasjonens mål. Gjennom analysen har vi sett at denne ledelsesfunksjonen blir sterkt ivaretatt hos lederne i SalMar. Fokuset på å oppnå gode resultater preger lederstilen i stor grad, slik vi har sett i *produsentfunksjonen*. En annen sentral oppgave innenfor å *gjøre* er ifølge Heggholmen å legge til rette for et godt arbeidsmiljø og en god organisasjonskultur på arbeidsplassen. Denne delen av å *gjøre* kan sees i sammenheng med *integratorfunksjonen* i Strands (2007) PAIE-modell. Som nevnt over er *integratorfunksjonen* svært lite fremtredende i SalMars lederstil. Vi ser derfor at SalMars lederstil ivaretar noen av delene i å *gjøre* svært godt (P), mens andre arbeidsoppgaver innenfor denne funksjonen nærmest ikke blir fokusert på i det hele tatt (I).

Å *være* i Heggholmens (2014) lærende lederskapsirkel handler om hvordan personlige egenskaper hos en leder påvirker dens lederskap. Gjennom vår analyse har vi sett at SalMars ledere har mange fellestrekk som preger lederstilen i selskapet. Samtidig kommer det frem at lederstilen også i stor grad er preget av individualitet. Mange av de sentrale lederskikkelsene i SalMar blir karakterisert som "*sterke personligheter*". Dette kan tolkes som at personlige egenskaper, meninger og verdisyn preger utføring av ledelse i selskapet. Ifølge Heggholmen kan man gjennom refleksjon over egen væremåte utvikle seg selv og lære. Dette er knyttet til å *lære* i lederskapsirkelen. I denne delen av den lærende lederskapsirkelen legger hun vekt på viktigheten av refleksjon og dialog med seg selv og andre. Som

flere av våre respondenter nevner er det nettopp gjennom tilbakemeldinger og refleksjon at de jobber med egen ledelsesutvikling.

Som vi har funnet gjennom analysen har ikke SalMar noen fast måte å utvikle ledere på. Det nevnes mye forskjellig fra de ulike respondentene, der svarene spriker fra litt selvrefleksjon i ny og ne til deltakelse på anerkjente ledelsesutviklingsprogrammer. Det vi ser er at flere av lederne benytter seg av det Johansen og Sætersdal (2017) kaller *360 graders tilbakemeldinger*. Mange av lederne får tilbakemeldinger fra sine ansatte under gjennom blant annet medarbeidersamtaler. Samtidig får de også tilbakemeldinger fra de over seg. Mange av lederne har liten eller ingen lederutdanning og kan derfor ha mangel på innsikt i egen kompetanse. De er derfor avhengige av tilbakemeldinger fra de ansatte rundt seg for å utvikle seg som ledere. Dette kan også knyttes til *å lære*-funksjonen i Heggholmens (2014) lærende lederskapsirkele.

De sterke personlighetene til mange av lederne, i tillegg til mangelen på forståelse for det menneskelige perspektivet av ledelse, kan være med på å påvirke kulturen i selskapet. Det at kulturen er tøff, særegen og resultatorientert kan være et resultat av de sterke personlighetene og eierskapet mange føler til selskapet. Den manglende lederkompetansen kan også være årsaken til mange av konfliktene som oppstår i selskapet. Lederne mangler, som vi har sett, kunnskap om lederprosesser og konflikthåndtering. Som vi har vært inne på har HR-avdelingen måttet jobbe mye for å få aksept i SalMar. Fokuset på lederutvikling har blitt større, men det er i en tidlig fase enda og dette har derfor foreløpig hatt liten effekt. Ledelsen har i lang tid ment at HR-arbeid og lederutvikling er bortkastet tid og vi kan knytte dette mot Arnulfs (2012) teori om at mange har en tankegang om at ledere er født og ikke laget. Siden mange av lederne har tilegnet seg rollen gjennom praktisk arbeid og har utmerket seg i arbeidet sitt kan det tyde på at dette er en tankegang som i stor grad preger ledelsen i SalMar.

4.3.3 Delkonklusjon

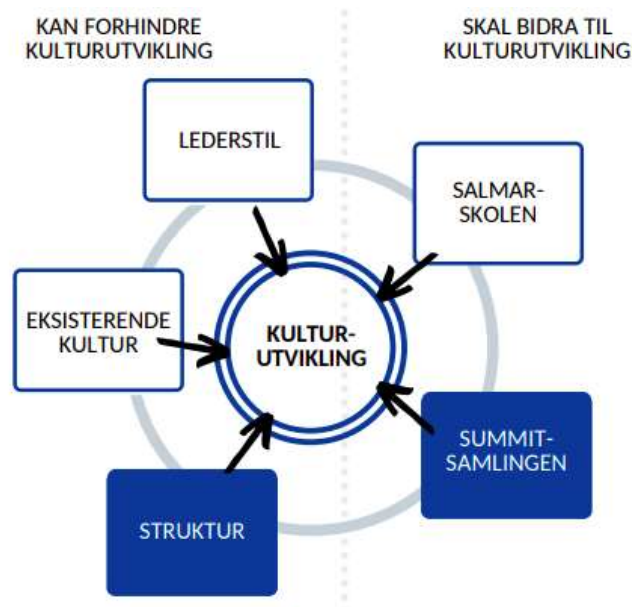
Det er tydelig at lederstilen i SalMar, som kulturen, er preget av det store kostnadsfokuset i selskapet. Dette vises ved at lederne er svært fokusert på effektivitet og måloppnåelse, da de må levere etter de målene som er satt. Dette er trekk som kan knyttes til *produsentfunksjonen* i Strands PAIE-modell og *å gjøre*-funksjonen i Heggholmens lærende lederskapsirkele. Det svært operative fokuset kan være en årsak til at den relasjonsmessige delen av ledelse er svært lite til stede hos ledere i SalMar. Det kan virke som at det er en gjennomgående mangel på den myke siden av lederskap og dermed lite fokus på *integratorfunksjonen* i PAIE-modellen. Samtidig beskrives lederstilen i SalMar av individualitet. Mange av lederne blir beskrevet som "*sterke personligheter*" og dette kan knyttes til Heggholmens *å*

være-funksjon i den lærende lederskaps sirkelen. Mye tyder på at miljøet er preget av tilbakemeldinger, og lederstilen beskrives av flere som direkte. Kun et fåtall av lederne i SalMar har formell lederutdanning. De fleste har tilegnet seg lederrollen gjennom flere år med praktisk arbeid. Dette fører til et enda større behov for lederutvikling og ledertrening, men vi ser at dette ikke er fokusert på i like stor grad som lederne ønsker. Dette betyr at *å lære*-funksjonen i den lærende lederskaps sirkelen ikke blir ivaretatt i like stor grad som ønsket. Det er gjennom lederutvikling man kan få lederne til å fokusere mer på *integratorfunksjonen*.

Vi ser et skille mellom lederstilen på sjø og på land, der det på land er stor avstand og lite kontakt mellom ledere og ansatte, mens det på sjøen er teamjobbing og tett kontakt mellom ledere og ansatte. Så på hvilken måte påvirker lederstil SalMar-kulturen? Lederstil vil alltid påvirke de ansatte til en viss grad, og da også ha noe påvirkning på kulturen. Likevel ligger nok kulturen i SalMar dypere og mer etablert enn at lederne avgjør hvordan kulturen er. Samtidig ser vi at lederstilen i SalMar er så sterkt knyttet til *produsentfunksjonen* at også kulturen blir preget av det enorme kostnads- og produktivitetsfokus. I tillegg vil mangelen på *integratorfunksjonen* og tilstedeværelse for sine ansatte ha en påvirkning på de ansatte og kulturen i selskapet.

4.4 Hvordan bidrar Summit-samlingen til kulturutvikling?

SalMar er et stort selskap med mange ansatte spredt over flere lokasjoner. Dette fører til at de ansatte ikke nødvendigvis fysisk møtes dersom det ikke blir tilrettelagt for det. Dette var situasjonen i SalMar tidligere, hvor lederne på de ulike lokasjonene ikke fysisk hadde hilst på hverandre. Summit-samlingen har blitt en møteplass som har gitt lederne en mulighet for å bli kjent med hverandre på tvers av geografiske grenser. Vi befinner oss nå i *Summit-samlingen* i figuren som vi knytter opp mot *Struktur*.



Figur 4.4: Summit-samlingen og Struktur. Egenprodusert modell.

En samlet topledelse er viktig for å skape en felles kultur og forståelse av selskapet. Gjennom Summit-samlingene får topplederne et naturlig samlingspunkt og et forum for å diskutere kultur, strategi og mål for SalMar. Med utgangspunkt i det som blir tatt opp på Summit-samlingene kan lederne videreformidle dette nedover i organisasjonen og de vil ha ansvar for at de strategiske målene blir implementert i selskapets operative kjerne. *“Da har vi en trygghet på at vi har en felles forståelse i bunn fra topp, som gjør at vi ikke kommuniserer mot oss selv på ulike avdelinger”* (R3).

Som nevnt innledningsvis er formålet med Summit-samlingen å skape forankring i toppen og skape en samlet ledergruppe i organisasjonen. Dette er også inntrykket vi får fra respondentene når de forteller om Summit. En av respondentene forteller at det er *“et forum for forankring i toppen om enighet rundt kultur, strategi og mål, slik at det føres videre ned i bedriften”* (R4). Videre fikk vi høre at Summit-samlingen er et viktig verktøy for å skape samarbeid, respekt og felles forståelse mellom de på land og de på sjøen. Her nevnes også viktigheten med å ha et felles mål slik at de ansatte drar i samme retning. Vi fikk inntrykk av at lederne mener Summit-samlingen er viktig for en felles kulturutvikling i bedriften. Samtidig forteller en av respondentene at effekten av samlingen har avtatt de siste årene på grunn av hyppige lederskifter. I løpet av kort tid har det vært 3-4 forskjellige konsernsjefer, noe som har ført til en dårligere kontinuitet i arbeidet. Ved mer stabile forhold i bedriften er det imidlertid stor enighet om at Summit-samlingen er en god idé.

En av respondentene forteller at den siste Summit-samlingen i stor grad ble brukt til å fortelle om VBO og hvordan de som ledere er viktige for å lykkes med implementeringen av dette målet i resten av

selskapet. For å få de ansatte med på VBO er det viktig at lederne danner en rød tråd mellom ambisjonen og den enkelte ansattes arbeidsoppgaver. Vi har fått innsyn i dokumenter fra Summit-samlingen og her fant vi en overordnet oppsummering hvor ett av punktene er “kjennetegn på nåsituasjon”. Her kommer det blant annet frem at ansatte mener SalMar ikke har utviklet seg i riktig retning. I tillegg ser vi at et viktig moment er at ledelsen må lede og ikke bare styre. For at man skal lykkes med å få til VBO-strategien må lederne derfor være med på å gjøre noe med det som er mindre bra, slik at organisasjonen utvikler seg i en ønsket retning. *“Det legges litt sånn føringer gjennom toppledergruppen, inn mot hvordan neste nivå av ledere skal fortolke det som kommer fra organisasjonen, hva slags type kultur og lederskap som vil understøtte at vi skal lykkes med det strategiske bildet”* (R9). Dette utsagnet viser viktigheten av en samlet ledergruppe i topp.

4.4.1 Drøfting

SalMar er et stort selskap og er, som vi har sett, delt inn i flere avdelinger innenfor selskapet. Dersom man tar utgangspunkt i Mintzbergs (referert i Jacobsen og Thorsvik, 2007) strukturelle konfigurasjoner vil SalMar være strukturert som et divisjonalisert selskap, hvor Biologi og Salg/Industri er to hoveddivisjoner. Ut fra Strand (2007) sin teori vil derimot SalMar omtales som en nettverksorganisasjon, som gjerne også har tendenser til byråkratiske trekk. En slik type organisering kan være grunnen til at kulturen er veldig ulik i de forskjellige avdelingene i SalMar. Ofte blir det stor avstand mellom de ulike divisjonene i et slikt selskap. I tillegg preges selskapet av at det har vokst fra en liten gründer- eller entreprenørorganisasjon (Strand, 2007). Den ble startet opp av Gustav Witzøe og var i begynnelsen en liten organisasjon. Etter hvert som SalMar har utviklet seg og vokst seg stor har ikke strukturen, rutiner og organisering vokst i takt med den. Store voksesmerter kan være en årsak til de kulturelle problemene organisasjonen har opplevd, og er vanlig når en entreprenørorganisasjon vokser seg stor, da entreprenøren ofte ikke har kunnskap om hvordan man skal drive et så stort selskap. Det har ført til dårlig samhandling mellom divisjonene og ulike måter å gjøre ting på.

Organisasjonsstrukturen i SalMar gjør at de ansatte sjeldent er i kontakt med hverandre på tvers av avdelinger, som vi har sett er vanlig i et divisjonalisert selskap. Derfor er det liten kunnskap og forståelse for hva de andre avdelingene arbeider med, og dette er med på å skape et splittet selskap. Gjennom Summit-samlingen skapes det et fellesskap mellom ledere på tvers av avdelingene, og dette gjør at de får større forståelse for hverandre, bedre samhandling mellom avdelinger og at alle lederne utvikler en felles forståelse for selskapet og kulturen som helhet som de kan bringe videre nedover i organisasjonen. Det kommer frem at Summit-samlingen bidrar til å skape en samlet ledergruppe som

kan drive selskapet fremover og i samme retning. Uten en samlet ledergruppe kan ulike deler av organisasjonen dra i forskjellig retning, og skape problemer for organisasjonen.

Det fremkommer av analysen at det oppleves som en trygghet at lederne har en felles forståelse fra bunn til topp. Ifølge flere av respondentene oppleves Summit-samlingen som en viktig arena for å skape samarbeid, respekt og forståelse mellom sjø og land. Dette er sentralt med hensyn til kulturutvikling. Vi har funnet at det gjennom Summit-samlingen også har blitt mer fokus på hvordan lederne skal oppføre seg, og at det kommer føringer på dette fra toppledelsen som videreføres nedover i organisasjonen. Det legges fokus på at man ønsker å få lederne til å bidra til å forankre den kulturen og de verdiene man ønsker å ha hos de ansatte. Gjennom Summit-samlingene forsøker man dermed å få lederne til å skjønne at de må ha mer fokus på *integratorfunksjonen* i Strands (2007) PAIE-modell for at lederskapet skal lykkes. Hvis det blir en felles forståelse for dette i toppledergruppen, vil det også forankre seg nedover i organisasjonen og bidra til et større fokus på de menneskelige ressursene i hele organisasjonen.

SalMar har i lang tid vært preget av en sterkt forankret kultur. Den er rigid og vanskelig å endre. De grunnleggende antakelsene (Schein, 1985) om hvordan organisasjonen skal drives og hvordan kulturen skal være sitter i ryggmargen til de ansatte. Måten de jobber på og lærer opp nye ansatte er vanskelig å få gjort noe med fordi det er en så stor del av organisasjonen og er gjennomgående helt fra topp til bunn. Dette kan være et stort hinder for kulturutvikling i organisasjon. For å få til endringer må man påvirke de helt grunnleggende antakelsene lederne har om organisasjonen. Dette må forankres helt fra toppen, og gjennom Summit kan man sakte få til en endring som skjer ovenfra og sprer seg utover og nedover i organisasjonen. Involveringen man krever av lederne er helt avgjørende for kulturutvikling og for å skape forankring på alle nivåer i selskapet.

4.4.2 Delkonklusjon

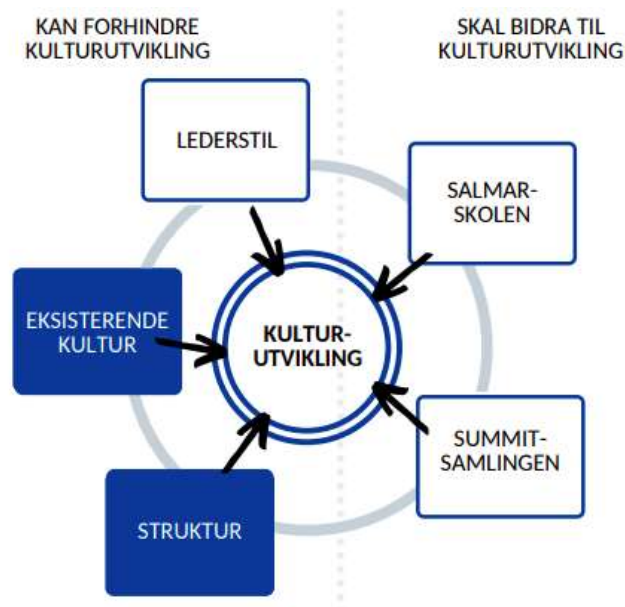
Det å samle toppledelsen gjennom Summit-samlingen oppleves som sentralt for å skape en felles kultur og forståelse av selskapet. Det blir et naturlig samlingspunkt, og en arena for å diskutere blant annet kultur, strategi og mål. Det oppleves som en trygghet at de har en felles forståelse fra topp til bunn. Ifølge flere av respondentene oppleves Summit-samlingen som en viktig arena for å skape samarbeid, respekt og forståelse mellom sjø og land. Flere av de ansatte mener at ledelsen må lede, og ikke bare styre. I tillegg mener også noen at SalMar ikke har utviklet seg i riktig retning, og man ønsker nå å føre selskapet i retning mot ambisjonen om VBO. Den siste Summit-samlingen har hatt fokus på hvordan man skal videreformidle denne ambisjonen til alle avdelinger i selskapet. Her er

lederne viktig for å få implementert målet hos alle de ansatte ved å danne en rød tråd mellom ambisjoner og den enkeltes arbeidsoppgaver.

Så hvordan bidrar Summit-samlingen til kulturutvikling? Ledelsens involvering er avgjørende for kulturutvikling og for å skape forankring på alle nivåer i selskapet. Som vi har sett kan mye tyde på at Summit-samlingen er et viktig verktøy for å samle selskapet og kulturen. Vi får et inntrykk av at topplederne mener Summit-samlingen er viktig for at de grunnleggende antakelsene skal være likt forankret i toppen, slik at hele organisasjonen får den samme forståelsen. Mye kan tyde på at Summit-samlingen på den måten er et viktig verktøy for kulturutviklingen i SalMar, gjennom at det bidrar til at en divisjonalisert organisasjon får forankret de samme verdiene og den samme kulturelle forståelsen i alle delene av organisasjonen.

4.5 På hvilken måte påvirker subkulturer i SalMar en helhetlig kultur?

Den operative virksomheten til SalMar har som kjent to avdelinger: Biologi (*sjø*) og Salg/Industri (*land*). Biologi har ansvaret for fisken helt fra starten (fra yngel og smolt - egget, stamfisk, settefisk og matfisk) til den skal slaktes. Fiskens utvikling er en langsom prosess, og det kommer frem at ansatte som jobber i denne avdelingen har god tid til å ta gjennomtenkte og strategiske valg. Arbeidsområdet inkluderer blant annet fôring, potensielle utbrudd av lakselus og rømming av fisk. Når fisken skal slaktes er det Salg/Industri som tar over. Fisken må bearbeides med en gang den blir slaktet. Det er mange faktorer som påvirker når fisken kommer til land, og det er ikke alltid like lett å forutsi når fisken kommer, da mange av faktorene er svært uforutsigbare. Dette kan blant annet gi utfordringer når det gjelder utarbeiding av en god vaktplan for de ansatte i denne avdelingen. Det er tydelig at det er mye høyere tempo i Salg/Industri i forhold til hos Biologi, og blant respondentene trekkes det frem at dette er en utfordring for kulturen. Unøyaktig informasjonsdeling og avvik i kommunikasjonen mellom avdelingene fører derfor til høyere temperatur innad i selskapet. Det kommer også frem at det kan være subkulturer innad i de ulike avdelingene, spesielt i Salg/industri, der de med samme nasjonalitet finner hverandre og holder sammen. Dette har vi derimot fått lite informasjon om, så vi har valgt å kun fokusere på de ulike avdelingene som subkulturer i denne delen. Vi befinner oss nå i *Struktur og Eksisterende kultur* i figuren.



Figur 4.5: Struktur og Eksisterende kultur. Egenprodusert modell.

I samtale med flere av respondentene kommer det tydelig frem at det er store forskjeller mellom de to avdelingene, både når det gjelder arbeidsmåte, holdninger og lederstil. Det kommer også frem at skjæringspunktet mellom Biologi og Salg/Industri er kilden til mange av de konfliktene som skjer internt i selskapet. Dette skjer fordi salgsprosessen til SalMar er annerledes enn salgsprosessen til deres konkurrenter, som for eksempel Lerøy eller Mowi. Hos SalMar vil de som arbeider på de ulike oppdrettsanleggene (Biologi) sende et meldeskjema til salgsvdelingen hvor de oppgir hvilket antall laks de har i merdene, samt størrelsesfordeling på laksen. Ut ifra disse tallene vil salgsvdelingen kontakte sine kunder og forsøke å selge laksen til best mulig pris. Problemet oppstår dersom tallene som kommer frem i meldeskjemaet ikke stemmer overens med det virkelige antallet fisk som kommer til fabrikken. Da må salgsvdelingen igjen ta kontakt med kunden, og fortelle at de ikke har det antallet fisk i den størrelsen som kunden opprinnelig hadde avtale om å få levert. Dette medfører at kunden blir skuffet, og SalMars salgsvdeling må diskutere på pris, og dermed tape penger. Dette fører til frustrasjon fra Salg/Industri sin side og denne prosessen er, ifølge en av våre respondenter, kilden til de fleste konflikter mellom Biologi og Salg/Industri.

Hos SalMar er de tydelige på at de største verdiene for selskapet skapes mens laksen lever, altså hos Biologi. "Verdens beste oppdretter er den som er best til å håndtere laksen mens den lever" (R10). En av respondentene forklarte det som at menneskene som jobber på fabrikken er maskinene, mens de som arbeider i Biologi er de som skaper verdien- det er her ledelse, kultur og folk er viktigst. Ifølge en av våre respondenter er det kjent for de fleste i oppdrettsbransjen at SalMar har de beste folkene som arbeider med fisken når den lever. Det er derfor også viktig for SalMar å ta godt vare på de

menneskelige ressursene i Biologi slik at de ønsker å fortsette sitt arbeid i selskapet. Dette kommer blant annet frem gjennom de ulike lønningene og bonusordningene som finnes i organisasjonen. På Biologi har de ansatte både høyere lønn og bedre bonusordninger enn de ansatte på Salg/Industri. En av våre respondenter forteller at dette har ført til misunnelse fra Salg/Industri sin side. Hos avdelingen for Salg/Industri er de menneskelige ressursene lettere å skifte ut da mye av arbeidet er relativt enkle, fysiske oppgaver som det ikke nødvendigvis trengs mye kunnskap eller erfaring for å gjennomføre.

Det kommer også frem i intervjuene at de to avdelingene ofte skylder på hverandre og at de har manglende forståelse for hverandres arbeid. Gjennom intervjuene har vi derfor fått et tydelig bilde av at både ledelse og kultur er ulikt innen de to avdelingene. Vi ser to tydelige subkulturer innenfor henholdsvis Biologi og Salg/Industri. En av respondentene forteller at det egentlig har vært to verdener som har vært i "tøttene" på hverandre. Salg/Industri skylder på Biologi, og Biologi skylder eller har manglende forståelse for hva Salg/Industri gjør. Dette fører til at skillet mellom de to avdelingene er svært tydelig. *"Vi skal egentlig ikke legge oss borti det, fordi de på sjøen skal bli best i verden på å produsere fisk på sjøen, og de på land skal være best i verden på det som foregår på land"* (R4). Det er viktig for den helhetlige kulturen at de ulike avdelingene har forståelse for hverandres arbeid og har en god dialog seg imellom. En av respondentene sier at Summit har vært en viktig bidragsyter for å unngå disse konfliktene, fordi det har ført til at de har klart å få økt forståelse på tvers av organisasjonen gjennom ulike case som har blitt diskutert med gruppearbeid og lignende. Summit har altså forsterket forholdet mellom avdelingene, og sørger for å bidra til at de har felles mål og drar i samme retning.

4.5.1 Drøfting

Resultatene fra funn og analyse viser til tydelige subkulturer innad i SalMar. Biologi og Salg/Industri er forskjellige på flere områder. De har ulike arbeidsoppgaver og arbeidsformer, og det kommer tydelig frem at ansatte i de respektive avdelingene har ulik forståelse av kulturen og verdier. Det fremkommer av det teoretiske rammeverket hvordan subkulturer i en organisasjon kan være kilde til konflikter internt og dermed skape splittelser i organisasjonen. Organisasjonskultur har ofte stor påvirkning på konfliktnivået i en organisasjon (Egerdal, 2019), og manglende forståelse for hverandres arbeid og unøyaktig kommunikasjon er noen årsaker til konflikter mellom avdelingene i SalMar. Ifølge Jacobsen og Thorsvik (2013) er dårlig kvalitet på kommunikasjon den vanligste årsaken til konflikter i arbeidsmiljøet. Dette kan bidra til at organisasjonen ikke når felles mål og ikke lykkes med å skape en felles kultur for hele organisasjonen.

Struktur påvirker kultur i stor grad, og strukturelle forskjeller internt i en organisasjon kan gi opphav til kulturelle forskjeller mellom de ulike divisjonene. Dette kan også resultere i dannelsen av tydeligere subkulturer, og hindre etableringen av en helhetlig kultur i organisasjonen. Vi ser at det er en stor forskjell i måten de ulike avdelingene i SalMar er strukturert på. Dersom vi tar utgangspunkt i Mintzbergs (referert i Jacobsen og Thorsvik, 2007) strukturelle konfigurasjoner ser vi at Biologi er strukturert som et Ad-hoc-krati. De ansatte i Biologi arbeider i team og de ansatte får ansvar for koordinering av oppgaver. Dette er typiske trekk i et Ad-hoc-krati. Vi kan også se på Biologi som en gruppeorganisasjon (Stand, 2007), som har mange likhetstrekk med Ad-hoc-kratiet. Salg/Industri minner på sin side mer om Mintzbergs maskinbyråkrati. Styringen her skjer ovenfra og ned, og det er ofte lite handlingsrom for de ansatte, som er typisk i et maskinbyråkrati. Salg/Industri kjennetegnes også av standardiserte arbeidsoppgaver, hvor medarbeidere lettere kan skiftes ut enn medarbeidere på Biologi. Disse ulikhetene i den strukturelle oppbygningen kan være en årsak til store kulturelle forskjeller innad i organisasjonen. Strand ser på denne organiseringen som et byråkrati, som har mange likhetstrekk med maskinbyråkratiet.

Subkulturer kan virke negativt ved å hindre organisasjoner å nå felles mål og skape en felles organisasjonskultur for alle medarbeidere (Mathiesen og Søndre, 2017). Likevel kan subkulturer både støtte, motarbeide og være nøytrale i forhold til den overordnede kulturen. Det kommer frem av analysen at de to avdelingene kritiserer eller er misfornøyde med arbeidet den andre avdelingen gjør. Dette, i kombinasjon med manglende forståelse og respekt for hverandres arbeid, har bidratt til et splittet selskap med tydelige subkulturer innad i organisasjonen. I tillegg har vi sett at det for noen oppleves som at de som arbeider på Biologi blir mer verdsatt enn de som arbeider på Salg/Industri, noe som har ført til misunnelse fra Salg/Industri sin side. Misunnelser innad i en organisasjon bidrar ikke positivt til organisasjonskulturen, men kan derimot føre til dårlig samarbeid og dårlig stemning mellom de ulike subkulturene. For et så stort selskap som SalMar, som har VBO som ambisjon, vil misunnelse innad i selskapet kunne føre til at veien til målet blir vanskeligere. Vi ser at forholdet subkulturene har til hverandre i dag kan være med å hindre at SalMar når sitt overordnede mål om å bli VBO. For at SalMar skal nå dette målet må den enkelte avdeling konsentrere seg om seg selv og yte sitt beste for å nå sine målsetninger, samtidig som de samarbeider med de andre avdelingene. En mer gjensidig forståelse for hverandres arbeid, samt en bedre dialog mellom avdelingene, vil kunne bedre forholdet mellom de to avdelingene og på denne måten være en støtte for den overordnede kulturen som vi ser i teorien til Mathiesen og Søndre (2017).

For at en organisasjon skal fungere på en god måte er det viktig å samle organisasjonen om en felles kultur. I en divisjonalisert organisasjon som SalMar kan det være vanskelig å få dette til da det, som vi har sett, er store strukturelle forskjeller i de ulike divisjonene. Målet i dag er å få en felles forankring i toppen slik at det sendes ut de samme signalene til alle delene av selskapet. For å få til dette er det viktig å redusere forskjellene vi ser i selskapet i dag og skape en mer helhetlig kultur gjennom SalMar-skolen og Summit-samlingen.

4.5.2 Delkonklusjon

Biologi og Salg/Industri er svært forskjellige på flere områder. De har ulike arbeidsoppgaver og arbeidsformer, ulik forståelse av kulturen og beskrives som to store virksomheter i en. Manglende forståelse for hverandres arbeid og unøyaktig kommunikasjon er årsaker til interne konflikter i organisasjonen. Samtidig har ulike lønnings- og bonusordninger i avdelingene ført til misunnelse og dårlig stemning mellom avdelingene. Det har skapt et splittet selskap og tydelige subkulturer. Imidlertid tenker avdelingene at det beste er å legge seg lite opp i hva de andre driver med, da hver avdeling skal bli best i det de driver med. Vi ser at Summit har vært et viktig verktøy for å øke forståelsen mellom avdelingene, og med det skape færre konflikter.

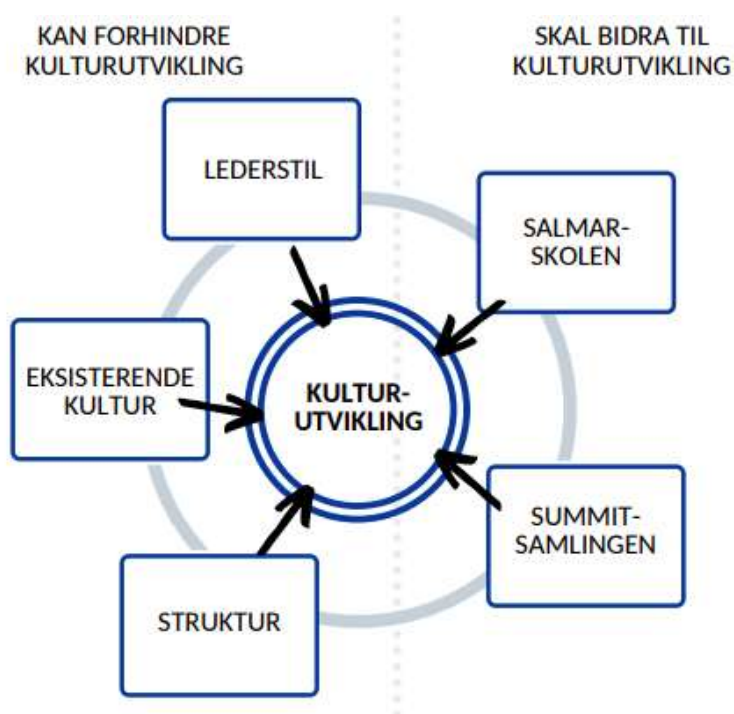
På hvilken måte påvirker subkulturer i SalMar en helhetlig kultur? Det er tydelige subkulturer innad i organisasjonen, som en konsekvens av både kultur, ledelse og struktur. SalMar-kulturen er i stor grad preget av skillet mellom Biologi og Salg/Industri, og dette fører til at kulturen i mindre grad er en samlet organisasjonskultur. Som vi har sett kan subkulturer være en god ting, men når det fører til konflikter kan de stå i veien for en felles kultur. Vi ser at subkulturene i SalMar er årsaken til mange konflikter, og derfor hemmende for organisasjonen. Slik situasjonen mellom subkulturene er i dag kan vi si at de motarbeider en helhetlig organisasjonskultur.

5 Konklusjon

I dette kapitlet vil vi først se på oppgavens formål og problemstillingen, før vi presenterer våre hovedfunn og trekker frem noen sentrale poeng fra forrige kapittel. Videre vil vi presentere noen metodiske begrensninger med oppgaven og forslag til videre forskning både i SalMar og i oppdrettsbransjen som en helhet.

5.1 Svar på problemstilling

I denne bacheloroppgaven har vi gjennomført en kvalitativ casestudie der vi har sett nærmere på sjømatsekskapet SalMar ASA. Formålet med oppgaven var å undersøke i hvilken grad kulturutviklingsprogrammene SalMar-skolen og Summit-samlingen er med på å påvirke en helhetlig kultur i SalMar. For å svare på dette utarbeidet vi fire delproblemstillinger som vi har tatt utgangspunkt i når vi har skrevet kapittel 4. I tillegg utarbeidet vi en modell som illustrerer hvordan de ulike delene av oppgaven vår henger sammen. Vi skal i denne delen trekke ut de viktigste funnene våre fra analysen og drøftingen, og se disse som en helhet opp mot hovedproblemstillingen vår.



Figur 5.1: Kulturutvikling i SalMar. Egenprodusert modell.

Oppdrettsbransjen er en veldig dagsaktuell bransje, der det tradisjonelt har vært lite fokus på menneskene. Den har blitt beskrevet som en *cowboy-bransje* der man har tatt seg til rette og det er fortjeneste som har stått i fokus. Med tiden har man sett en positiv utvikling, men tendenser fra dette

henger fortsatt igjen og preger bransjen. Vi ser også noe av dette bli gjenspeilet i kulturen til SalMar, der våre respondenter tydelig trekker frem at den er sterk og særegen. Blant respondentene er det en gjennomgående enighet om hva som kjennetegner SalMar-kulturen på både godt og vondt. Det vi tydelig ser er at SalMar er en entreprenørorganisasjon som har vokst seg stor. Spesielt ser vi at kulturen er preget av en sterk gründerånd, men at strukturen i stor grad setter hindringer for en helhetlig kultur. Den opprinnelige gründerånden er sterkt i live og danner grunnlaget for organisasjonens kultur, men i dagens store og komplekse organisasjon oppstår det fort subkulturer. Det store fokuset til SalMar fremover ligger nå i målsetningen om å bli *verdens beste oppdrettselskap*. Dette innebærer å bli best på produksjon i volum, produksjonskostnader og effektivitet. Vi ser her det samme som preger bransjen og SalMar generelt - det menneskelige aspektet blir i liten grad implementert i målsettingen. Dette kan tyde på at det sterke operative og resultatorienterte fokuset overkjører det menneskelige fokuset.

Lederstil, eksisterende kultur og strukturen i SalMar er alle momenter som kan stå til hinder for kulturutvikling i selskapet. Strukturen i SalMar har bidratt til sterke subkulturer og et splittet selskap. En av de største utfordringene knyttet til et helhetlig kulturperspektiv er å få samlet *sjø og land* om en felles kultur. Gjennom oppgaven har vi sett at det tydelige skillet mellom Biologi og Salg/Industri preger kulturen i stor grad. Dette skillet er med på å motarbeide en felles kultur. Vi ser at lederstilen i SalMar har et sterkt operativt fokus, med produksjonsorienterte ledere, og dermed lite fokus på menneskene og den myke siden av lederskap. Dette påvirker både de ansatte og kulturen i SalMar, samtidig som lederstilen også er påvirket av kulturen. Denne kulturen kan være vanskelig å endre da den sitter dypt og har sammenheng med identiteten til SalMar-gründeren og andre personer som har vært ansatt i organisasjonen lenge.

SalMar-skolen og Summit-samlingen kan på den andre siden fungere som viktige verktøy for å legge fokus på og bidra til kulturutvikling i organisasjonen. SalMar-skolen kan bidra til å skape forståelse for helheten og de andre avdelingene, i tillegg til å samle de ansatte om felles mål og verdier. Gjennom dette kan man sikre færre konflikter mellom avdelingene, da skillet mellom dem blir mindre, og subkulturene kan da bidra med noe positivt til kulturen i stedet for å være en hindring. For å få til kulturutvikling er lederens involvering avgjørende. Summit-samlingen bidrar til å skape en felles forståelse av kulturen blant lederne på toppen. Ved å ha enighet rundt felles mål som drar i samme retning kan man få felles verdier i hele selskapet. Ved å øke ledernes fokus på integratorfunksjonen vil man kunne forhindre subkulturer og skape en mer samlet kultur. Lederne vil da også få en

tankegang som samsvarer bedre med det kollektivistiske preget resten av kulturen har, slik at kulturperspektivet blir helhetlig.

I hvilken grad er SalMar-skolen og Summit-samlingen med på å bidra til en helhetlig kultur i SalMar? Kulturutviklingsprogrammene SalMar-skolen og Summit-samlingen kan bidra til å skape en felles forankring fra toppen om hvordan kulturen skal være og i hvilken retning man skal. Dette kan være med på å redusere de store forskjellene vi ser i selskapet i dag, og dermed bidra til en mer helhetlig SalMar-kultur på tvers av subkulturene. Med våre begrensninger på både antall respondenter og tidsramme kan det være vanskelig å se i hvor stor grad SalMar-skolen og Summit-samlingen faktisk bidrar til en helhetlig kultur. Det vi kan trekke ut av våre funn er at de har godt potensiale til å være bidragsyttere til kulturutviklingen som kreves for å få til dette. Over tid vil de potensielt kanskje ha større effekt, men for nå kan vi si at de til en viss grad bidrar til å skape en helhetlig kultur.

“SalMar skal ikke bare være et godt sted å være laks, men også å være menneske”

(Kommunespeilet, 2019).

5.2 Metodiske begrensninger

Ettersom vår studie tar form som en tverrsnittstudie kan det argumenteres for at resultatene våre er noe begrenset og ikke representative for hele konsernet. All datainnsamling ble hentet inn over en kort periode i februar og mars, noe som kan medføre at resultatene baserer seg på øyeblikksinformasjon og ikke kan regnes som konsistent over tid. Samtidig stilte vi spørsmål som var åpne og vanskelige, og tvang dermed respondentene til å reflektere over svarene sine. I tillegg er majoriteten av respondentene ledere eller mellomledere i SalMar, og det kan tenkes at noen hovedfunn og konklusjoner hadde vært annerledes dersom vi hadde intervjuet flere ansatte i Biologi og Salg/Industri. Som vi har vært inne på tidligere var den opprinnelige planen å gjennomføre enquête-intervjuer med flere ansatte da vi skulle på besøk til Frøya, men ettersom dette ble kansellert som en konsekvens av COVID-19 utbruddet ble det en utfordring å komme i kontakt med ansatte på så kort tid. Med så få respondenter var det vanskelig å få et helhetsbilde av ansattes holdninger, men vi føler likevel at svarene vi fikk var ærlige og har bidratt til å gi oss et bilde på hvordan ting egentlig er og hvilke utfordringer som skjuler seg i organisasjonen.

5.3 Forslag til videre forskning

Med utgangspunkt i de metodiske begrensningene nevnt ovenfor, er et forslag til videre forskning å studere hvorvidt våre observasjoner og konklusjoner kan generaliseres og være gjeldende for majoriteten av ansatte på både Biologi og Salg/Industri. Det hadde også vært interessant å studere andre sjømatelskap for å se om man kan kartlegge eventuelle likheter eller forskjeller i bransjen.

Som nevnt tidligere i oppgaven har SalMar-skolen frem til 2020 kun eksistert for Biologi-avdelingen i SalMar, men det er tydelig at det er et stort behov for å arbeide med kulturutvikling også i Salg/Industri. Programmet har blitt arrangert mer eller mindre uavbrutt i alle år, men fikk en revitalisering for et par år siden, og derfor hadde det vært interessant å se på langtidseffektene av dette for Biologi. Samtidig hadde det vært interessant å se på utviklingen for Salg/Industri om noen år, nå som SalMar-skolen arrangeres her også.

6 Referanseliste

6.1 Litteratur

Arnulf, J. K. (2012): *Hva er Ledelse*. Oslo: Universitetsforlaget.

Bang, H. (2013): *Organisasjonskultur*. 4. utgave. Oslo: Universitetsforlaget.

Egerdal, Å. (2017): *HR-boka*. 1. utgave. Oslo: Gyldendal.

Egerdal, Å. (2019): *HR-boka*. 2. utgave. Oslo: Gyldendal.

Gotvassli, K. (2015): *Kunnskap, kunnskapsutvikling og kunnskapsdeling i organisasjoner*. Bergen: Fagbokforlaget.

Gripsrud, G., Olsson, U. H. & Silkoset, R. (2016): *Metode og dataanalyse: Beslutningsstøtte for bedrifter ved bruk av JMP, Excel og SPSS*. 3. utgave. Oslo: Cappelen Damm akademisk.

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

Heggholmen, K. (2014): *Fra drittdårlig til lærende lederskap*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad og Bjørke AS.

Hernes, T. (2016): *Organisering i en verden i bevegelse*. Oslo: Cappelen Damm.

Hofstede, G. (1993): *Kulturer og organisasjoner*. Oslo: Bedriftsøkonomens Forlag.

Jacobsen, D. I. (2005): *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 2. utgave. Høyskoleforlaget.

Jacobsen, D. I. og Thorsvik, J. (2007): *Hvordan organisasjoner fungerer*. 3. utgave. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad og Bjørke AS.

Johansen, O. og Sætersdal, H. (2017): *HR og personalledelse*. 1. utgave. Bergen: Fagbokforlaget.

Schein, E. H. (1985): *Organisasjonskultur og ledelse*. Oslo: Mercuri Media Forlag.

Strand, T. (2007): *Ledelse, organisasjon og kultur*. 2. utgave. Bergen: Fagbokforlaget.

6.2 Nettsider

AFF (u.å): *Organisasjonskultur*. AFF. Lastet ned (21. april 2020) fra <https://aff.no/organisasjonsutvikling/organisasjonskultur/>

Andersen, G. (31. januar 2019): *Valg av forskningsmetode*. NDLA. Lastet ned (12. februar 2020) fra <https://ndla.no/nb/subjects/subject:19/topic:1:195989/topic:1:195829/resource:1:56937>

Bang, H. (5. april 2013): *Organisasjonskultur: En begrepsavklaring*. Psykologtidsskriftet. Lastet ned (11. april 2020) fra <https://psykologtidsskriftet.no/fagartikkel/2013/04/organisasjonskultur-en-begrepsavklaring>

Bratli, C. H. (25. oktober 2017): *Hvorfor er organisasjonskulturer viktig?* NDLA.no. Lastet ned (11. april 2020) fra <https://ndla.no/nb/subjects/subject:7/topic:1:183188/topic:1:118292/resource:1:97665>

Capia (5. april 2019): *Hvorfor har lakseprisen økt så kraftig?* KBNN.no. Lastet ned (28. januar 2020) fra <https://www.kbnn.no/artikkel/hvorfor-har-lakseprisen-okt-sa-kraftig>

Christiansen, J. (14. november 2019): *Resultatfall på 300 mill. for SalMar*. Dagens Næringsliv.no. Lastet ned (14. januar 2020) fra <https://www.dn.no/havbruk/salmar/resultatfall-pa-300-mill-for-salmar/2-1-706372>

De nasjonale forskningsetiske komiteene (27. april 2016): *Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap, humaniora, juss og teologi*. De nasjonale forskningsetiske komiteene. Lastet ned (1. april 2020) fra <https://www.etikkom.no/forskningsetiske-retningslinjer/Samfunnsvitenskap-jus-og-humaniora/innledning-formal/>

Grønmo, S. (20. februar 2018): *Validitet*. Store norske leksikon. Lastet ned (6. april 2020) fra <https://snl.no/validitet>

Hennestad, B. W. (august 2010): *Kulturbevisst ledelse, fra ord til handling som virker*. Magma. Lastet ned (15. april 2020) fra <https://www.magma.no/kulturbevisst-ledelse-fra-ord-til-handling-som-virker>

Høgseth, M. H. (4. desember 2019): *Norsk sjømateksport passerer 100 milliarder denne uken*. E24. Lastet ned (11. april 2020) fra <https://e24.no/naeringsliv/i/9vWWOM/norsk-sjoemateksport-passerer-100-milliarder-denne-uken>

Håvold, J. I. (19. april 2020): *“Fiskeoppdrett i Møre og Romsdal.”* Sunnmørsposten. Lastet ned (30. april 2020) fra <https://www.smp.no/meninger/2020/04/17/«Fiskeoppdrett-i-Møre-og-Romsdal»-21590927.ece>

Kommunespeilet (1. november 2019): *SalMar på Frøya inkluderer lokalt, regionalt og internasjonalt*. Kommunespeilet. Lastet ned (10. mai 2020) fra <https://www.ks.no/kommunespeilet/arbeidsliv-og-ledelse/salmar-pa-froya-inkluderer-lokalt-regionalt-og-internasjonalt/>

Kunnskapsdepartementet (24. mars 2020): *Etikk i forskningen*. Regjeringen. Lastet ned (1. april 2020) fra <https://www.regjeringen.no/no/tema/forskning/innsiktsartikler/etikk-i-forskningen/id2000710/>

Mathiesen, T. og Søndre, E. M. (5. desember 2017): *Organisasjonskultur - for ledere*. NTNU.no. Lastet ned (11. april 2020) fra <https://innsida.ntnu.no/wiki/-/wiki/Norsk/Organisasjonskultur+-+for+ledere>

Miljødirektoratet (31. mai 2019): *Fiskeoppdrett - en næring i vekst*. Miljødirektoratet.no. Lastet ned (30. april 2020) fra <https://miljostatus.miljodirektoratet.no/tema/hav-og-kyst/fiskeoppdrett/>

Norsk Industri (u.å.): *Veikart for havbruksnæringen*. Norsk Industri. Lastet ned (6. april 2020) fra https://www.norskindustri.no/siteassets/dokumenter/rapporter-og-brosjyrer/veikart-havbruksnaringen_f41_web.pdf

Norsk Psykologforening (5. februar 2018): *Hva er ledelse og hvorfor er ledelse viktig?* Norsk Psykologforening. Lastet ned (23. februar 2020) fra <https://www.psykologforeningen.no/publikum/anbefalinger-for-lederutvikling/hva-er-ledelse-og-hvorfor-er-ledelse-viktig>

NRK Nyheter (23. mars 2020): *Siste nytt fra NRKs nyhetsredaksjon/om koronakrisen* [TV-program]. Lastet ned (20. april 2020) fra <https://tv.nrk.no/serie/nyheter/202003/NNFA41007920/avspiller>

SalMar 1 (u.å.): *Historie*. SalMar.no. Lastet ned (19. april 2020) fra <https://www.salmar.no/historie/>

SalMar 2 (u.å.): *SalMar - kulturen, vårt felles verdigrunnlag*. SalMar.no. Lastet ned (29. mars 2020) fra <https://www.salmar.no/salmar-kulturen-vart-felles-verdigrunnlag/>

SalMar 3 (u.å.): *SalMar i dag*. SalMar.no. Lastet ned (20. april 2020) fra <https://www.salmar.no/salmar-i-dag/>

SalMar (2018): *Årsrapport 2018*. SalMar.no. Lastet ned (19. april 2020) fra <https://hugin.info/138695/R/2242686/885273.pdf>

Sander, K. 1 (5. september 2019): *Reliabilitet*. Estudie. Lastet ned (6. april 2020) fra <https://estudie.no/reliabilitet/>

Sander, K. 2 (15. september 2019): *Deskriptivt design*. Estudie. Lastet ned (13. april 2020) fra <https://estudie.no/deskriptivt-design/>

Sander, K. 3 (22. september 2019): *Dokumentanalyse/Innholdsanalyse*: Estudie. Lastet ned (30. april 2020) fra <https://estudie.no/dokumentanalyse/>

Specifique (u.å.): *Vi er Specifique*. Specifique. Lastet ned (11. april 2020) fra <http://specifique.no/hvem-er-vi/>

Strømøy, T. (3. april 2020): *Gir sine ansatte 5.1 millioner i påskegave*. Frøya nyheter. Lastet ned (18. april 2020) fra <https://www.froya.no/nyheter/gir-sine-ansatte-5-1-mill-i-p%C3%A5skegave>

Sundbye, L. M. T. (11. oktober 2017): *Primære og sekundære datakilder*. NDLA. Lastet ned (30. april 2020) fra <https://ndla.no/nb/subjects/subject:7/topic:1:183191/topic:1:105795/resource:1:93370>

6.3 Interne dokumenter

SalMar 1 (2020) *Summit 2020*. Internt dokument fra SalMar ASA.

SalMar 2 (2020) *SalMar-skolen 2020*. Internt dokument fra SalMar ASA.

7 Vedlegg

Vedlegg 1 - Samtykkeskjema

Vedlegg 2 - Intervjuguide Ansatte

Vedlegg 3 - Intervjuguide Ledere

Vedlegg 4 - Intervjuguide Enquete

Vedlegg 5 - Godkjenning for behandling av personopplysninger