



Universitetet
i Stavanger

**HANDELHØGSKOLEN VED UiS
MASTEROPPGAVE**

STUDIEPROGRAM:

E-MBA300_1

ER OPPGAVEN KONFIDENSIELL?

Ja:.....

Nei:..X.....

TITTEL: Organisatorisk læring og konkurransevne – Eit case-studium i Bremnes Seashore

FORFATTER(E)

Kandidatnummer:

230899

.....

.....

Navn:

Anne Marie Meling

.....

.....

VEILEDER:

Thomas Laudal

Samandrag

Norsk havbruk har hatt ein eksepsjonell vekst dei siste tiåra, og enno har bransjen stort vekstpotensiale, men næringa står samtidig ovanfor vesentlege utfordringar for at den skal kunne vekse på ein produktiv og berekraftig måte. Det er vidare ein gjennomgåande høg grad av vertikal integrasjon i næringa, der verdikjedane ofte er komplekse og med til tider motstridande prioriteringar mellom dei ulike ledda innanfor dei organisatoriske grensene. Med dette som bakteppe har oppgåva hatt som formål å studere korleis bedrifter i ein bransje prega av kompleksitet utanfor og innanfor organisatoriske grenser får til læring på tvers av grensesnitt i verdikjeda, og om denne læringa kan bidra til auka konkurranseevne. For å adressere dette temaet er følgjande problemstilling lagt til grunn: *Korleis fungerer organisatorisk læring i vertikalt integrerte bedrifter, og kan denne læringa bidra til konkurransefortrinn?*

For å svare på oppgåvas problemstilling er det utført ein kvalitativ case-studie av Bremnes Seashore, eit privateigd oppdrettsselskap med fullintegrert verdikjede. Datainnsamling har føregått gjennom forskingsintervju med informantar frå dei ulike ledda i verdikjeda.

Resultata viser at det føregår læring på kvalitative ulike læringsnivå, alt ifrå trinnvise forbetringar til omfattande strukturell læring. Den organisatoriske læringa kjem som følgje av målretta systematisk arbeid, men også frå meir tilfeldig kunnskapsdeling, erfaringsutveksling og problemløysing. Funna viser at organisatorisk læring kan koplast direkte til bedriftas konkurranseevne, men dei viser også korleis dynamikken mellom dei ulike grensesnitt i ei kompleks verdikjede kan utgjere barrierar for å effektivt utnytte potensialet i bedriftas interne ressursar. Auka tilrettelegging av formelle og uformelle samhandlingsmekanismar vil såleis ytterlegare styrke organisasjonens læringsevne, som igjen vil kunne bidra til auka konkurranseevne.

Abstract

Norwegian aquaculture has experienced exceptional growth in recent decades, and the industry still has great growth potential; at the same time the industry faces significant challenges in order to grow in a productive and sustainable manner. There is also a generally high degree of vertical integration in the industry, where the value chains are often complex and with sometimes divergent priorities between the various functions within the organization. This paper has therefore aimed to study how companies in an industry characterized by complexity, within as well as outside organizational boundaries, learns across the interfaces within the value chain, and whether this learning can contribute to increased competitiveness. To address this topic, the following thesis question has been applied: *How does organizational learning take place in vertically integrated companies, and can this learning contribute to a competitive advantage?*

To answer the thesis question, a qualitative case study has been carried out in Bremnes Seashore, a privately owned aquaculture company with a fully integrated value chain. Data collection has taken place through research interviews with informants across functions in the value chain.

The results show that learning takes place at qualitatively different levels of learning, ranging from step-by-step improvements to comprehensive structural learning. Organizational learning comes as a result of targeted systematic work, but also from more casual knowledge sharing and problem solving. The findings show that organizational learning can be directly linked to the company's competitiveness, but the results also show how the dynamics between various interfaces in a complex value chain can constitute barriers to effectively exploiting the potential of the company's internal resources. Increased facilitation of formal and informal social interaction mechanisms will thus further strengthen the organization's learning ability, which in turn could contribute to increased competitiveness.

Forord

Takk til baby Olav for godt samarbeid, topp humør og tidvis framifrå kvilerutinar, som har gjort det mogleg å kombinere permisjonstid med oppgåveskriving. Takk til min kjære Geir Ove for gode diskusjonar og ei uviss mengd doble skift på heimefronten – og sjølvsagt takk til jentene våre, Signe og Sara, for at de i det heile har latt oss komme såpass billig frå ein periode som har vore travel på fleire frontar. Takk også til mamma, pappa og Selma for all hjelp og barnepass.

Eg vil også rette ein stor takk til arbeidsgjevaren min, Bremnes Seashore, som har latt meg gjennomføre dette forskingsprosjektet, og til alle informantane, som har bidratt raust med sine tankar og erfaringar.

Å lande sjølve problemstillinga var på mange vis den vanskelegaste delen av prosessen, men det stod heile tida klart at eg hadde lyst til å studere læring og samhandling i komplekse organisasjonar. Då den endelege problemstillinga etter kvart tok form, fall det seg naturleg å gjere eit case-studium internt i Bremnes Seashore, eit fullintegrert havbruksselskap i ei spennande og kompleks næring.

Sist, og kanskje mest, ein stor honnør til Thomas Laudal for kyndig og underhaldande rettleiing frå start til slutt. Eg kom utan unntak ifrå samtalanene våre med fornya motivasjon og tru på at eg skulle klare å dra det heile i hamn.

Bømlo, 15. juli 2021

Anne Marie Meling

Innhold

Samandrag.....	2
Abstract	3
Forord.....	4
1. INNLEIING.....	7
2. TEORETISKE PERSPEKTIV	10
2.1 Vertikal integrasjon	10
2.2 Transaksjonskostnadsteori.....	12
2.3 Ressursbasert strategi	13
2.4 Lærande organisasjonar	14
2.4.1 Læring i komplekse organisasjonar	17
2.4.2 Organisasjonskultur.....	19
2.4.3 Læring i komplekse situasjonar	21
2.4.4 Absorpsjonskapasitet	21
3. FORSKINGSSPØRSMÅL.....	25
3.1 Forskingsspørsmål 1	25
3.2 Forskingsspørsmål 2	25
3.3 Forskingsspørsmål 3	26
4. OPPDRETSBRANSJEN OG OPPGÅVAS CASE-BEDRIFT	27
4.1 Utviklinga av den norske oppdrettsbransjen	27
4.2 Dagens struktur i oppdrettsnæringa	27
4.3 Bremnes Seashore.....	28
4.4 Verdikjede og avgrensingar	31
5. METODE	34
5.1 Forskingsmetode	34
5.2 Utval	36
5.3 Innsamling av data.....	37
5.4 Analyse av data.....	39
5.5 Refleksivitet	40
5.6 Reabilitet og validitet	42
6. GJENNOMFØRING OG RESULTAT	44
6.1 Gjennomføring av datainnsamling og analyse	44
6.2 Resultat forskningsspørsmål 1.....	46
6.3 Resultat forskningsspørsmål 2.....	49
6.4 Resultat forskningsspørsmål 3.....	52
7. DISKUSJON AV RESULTAT	56
7.1 Organisatorisk læring	56
7.2 Læring og samhandling.....	59

7.3 Organisatorisk læring og konkurranseevne.....	62
8. KONKLUSJON	65
8.1 Generalisering	66
9. REFERANSAR	68
10. VEDLEGG	71
10.1 Vedlegg 1: Informasjonsskriv deltaking i intervju	71
10.2 Vedlegg 2: Intervjuguide	73
10.3 Vedlegg 3: Godkjent meldeskjema for handtering av personopplysningar	75

FIGURAR

Figur 2.1 – Modell av absorpsjonskapasitet	24
Figur 4.1 – Organisasjonskart Bremnes Fryseri AS	29
Figur 4.2 – Verdikjede Bremnes Fryseri AS	31
Figur 5.1 – Oppgåvas oppbygning	36
Figur 6.1 – Kodehierarki	55

TABELLAR

Tabell 2.1 – Teoribidrag lærande organisasjonar	16
Tabell 2.2 – Mintzbergs fem organisasjonskonfigurasjonar	18
Tabell 2.3 – Dimensjonar av absorpsjonskapasitet	22

1. INNLEIING

FNs Havpanel, leia av statsminister Erna Solberg, la i 2020 fram ein rapport som gjennomgår utfordringane verdshava står ovanfor. Rapporten seier likevel at med god havforvaltning kan fiske og havbruk seksdoble verdas matproduksjon – nok til å fø to tredjedelar av verdas befolkning (Stuchtey et al., 2020). Den norske staten har også store ambisjonar for sjømatnæringa, med mål om at Norge skal bli verdas fremste sjømatnasjon (Meld. St. 22 (2012-2013), s. 7). Med tanke på at Norge i dag står for over 50 prosent av den globale produksjonen av laks og aure, samt at norsk havbruksnæring er verdslaiande på forskingsbasert kunnskapsproduksjon og innovasjon (Tveterås et al., 2019, s. 12), er ikkje dette ein urealistisk ambisjon. Men, for at næringa skal få sin tiltenkte vekst er bransjen avhengig av omstillingar med høg innovasjonsrate og auka produktivitet (Asche et al. 2012; Asche et al., 2013). Med dette som bakteppe har denne oppgåva som mål å studere organisatorisk læring i vertikalt integrerte bedrifter og om bedrifters organisatoriske læringsevne kan nyttast for å auke konkurransevne og såleis oppnå konkurransefortrinn.

Den norske oppdrettsnæringa har alt vore gjennom store omstillingar. Næringa som frå oppstarten var prega av mange små, lokaleigde aktørar har dei siste tiåra gjennomgått omfattande strukturelle endringar. Sentralisering har ført til færre og større selskap, og utanlandske eigarar sit i dag på over 35 prosent av den samla norske oppdrettskapasiteten (Nøstbakken & Selle, 2019). Ikkje berre har det vore ei kraftig horisontal konsolidering, sidan dereguleringa av oppdrettslova i 1991 har også ei høg grad av vertikal integrering funne stad. Dei mindre og mellomstore selskap har i hovudsak fortsett som reine oppdrettsselskap – der dei gjerne inngår i ulike klynge- og/eller områdesamarbeid, medan dei større selskapa har ekspandert og tatt til seg mesteparten av verdikjeda (Karlsen et al., 2019; Tveterås et al., 2019). Desse verdikjedane er som nemnt komplekse og dei ulike stadia skil seg til tider vesentleg frå ledda før og etter. Det vil difor vere interessant å studere korleis læring og samhandling føregår langs desse grensesnitta.

Det var nettopp læring og kunnskapsdeling på tvers som var avgjerande for at ein i oppstartsåra klarte å utvikle havbruket i Norge frå «et famlende eksperimentstatium til en solid kunnskapsbasert, teknologisk raffinert og høyeffektiv næringsvirksomhet» (Hovland & Møller, 2010, s. 4). Den gang då – som no – var det utfordringar som måtte løysast. I dag har mange selskap som nemnt tatt kontroll over heile verdikjeda, frå rognstadiet til sal og

distribusjon, og ein er såleis avhengige av å få til effektiv læring også på tvers innanfor dei organisatoriske grensene. Organisasjonar si læringsevne blir også ofte løfta fram som X-faktoren for ei bedrifts suksess. Som Oliver Serrat (2017, s. 57) skriv er læring;

«...the key to success – some would even say survival – in today’s organizations. Knowledge should be continuously enriched through both internal and external learning. For this to happen, it is necessary to support and energize organization, people, knowledge, and technology for learning».

Norske havbruksbedrifter operer på mange vis i komplekse høghastigheitsmiljø, både eksternt og internt. I tillegg til stadig nye krav og forventingar til næringa frå myndigheiter, kundar og forbrukarar, er biologien styrande for det meste. Desse organisasjonane lever såleis med særskilt hyppige omstillingsbehov. Formålet med denne oppgåva er difor å studere korleis bedrifter i ein bransje prega av stor kompleksitet både utanfor og innanfor organisatoriske grenser får til læring på tvers av ledda i verdikjeda, og om denne læringa kan utgjere ein variabel for å oppnå konkurransefortrinn. For å belyse dette temaet er følgjande problemstilling lagt til grunn:

Korleis fungerer organisatorisk læring i vertikalt integrerte bedrifter, og kan denne læringa bidra til konkurransefortrinn?

For å svare på denne problemstillinga tek oppgåva ta for seg Bremnes Seashore som case-bedrift. Bremnes Seashore er eit privateigd sjømatelskap med fullintegrert verdikjede, der strategiske satsingsområde strekk seg frå produktivitetskrav og produksjonsmål på oppdrettssida til leveransar og bygging av konsept og merkevare på salssida. Med dette som bakgrunn er det naturleg at det oppstår spenningar mellom ulike interessentar langs den interne verdikjeda. Utgangspunktet for det vidare arbeidet er ikkje at det er mogleg – ei heller ønskeleg – å ha ein organisasjon utan dynamikk og spenningar, men heller å studere korleis organisatorisk læring blir påverka av eventuelle utfordringar som oppstår langs komplekst integrerte verdikjeder og om organisasjonens læringsevne kan utgjere eit varig konkurransefortrinn.

Forskaren har sjølv eit tilsetjingsforhold i case-bedrifta, noko som kan innebere spørsmål om nærleik til case-bedrift og informantar medfører utfordringar når det kjem til profesjonell distanse og personleg kjennskap. Dette er imidlertid eit forhold forskaren har vore merksam

på gjennom heile studien og dette temaet blir også meir inngående gjennomgått i avsnitt 5.5.

Oppgåva er delt inn i ulike kapittel for å strukturere studien. Kapittel 2 nedanfor tek for seg litteraturen som er lagt til grunn for å forstå sentrale begrep og samanhengane mellom desse i det vidare arbeidet. I kapittel 3 blir oppgåvas tre forskingsspørsmål presentert. Desse forskingsspørsmåla er basert på teorien som er gjennomgått i litteraturkapittelet og dei tre forskingsspørsmåla skal saman forsøke å svare på oppgåvas overordna problemstilling. I kapittel 4 blir deretter oppgåvas case-bedrift, Bremnes Seashore, presentert i meir detalj. Vidare i metodedelen i kapittel 5 blir oppgåvas forskingsmetodikk og val av metodiske grep gjennomgått. I kapittel 6 blir studiens empiriske funn skildra, før desse funna blir diskutert ut frå teorien og dei empiriske funna i kapittel 7. Avslutningsvis i kapittel 8 blir resultata og funna frå studien oppsummert og konkludert.

2. TEORETISKE PERSPEKTIV

For å studere oppgåvas overordna problemstilling, *Korleis fungerer organisatorisk læring i vertikalt integrerte bedrifter, og kan denne læringa bidra til konkurransefortrinn?*, vil oppgåva i det følgjande litteraturkapittelet ta for seg ulike teoretiske perspektiv som vil ligge til grunn for å tolke og analysere studiens empiriske funn.

Første avsnitt av litteraturkapittelet tek for seg vertikal integrasjon og kva som er drivarane for dei ulike strategiske vala for organisatoriske grenser. Deretter tek avsnitt 2.2 for seg transaksjonskostnadsteori, som lenge har vore ein dominerande teori for å forklare vertikal integrasjon. Vidare i avsnitt 2.3 blir ressursbasert strategi presentert for å skildre korleis bedrifters interne ressursar kan vere viktige faktorar når det kjem til å hente ut meirverdien av vertikal integrasjon. Siste del av teorikapittelet tek for seg ulike dimensjonar av lærande organisasjonar som vil vere utgangspunktet for å forstå og forklare læring i vertikalt integrerte organisasjonar. Innleiingsvis i avsnitt 2.4 blir deretter ein gjennomgang av sentrale teoretiske bidrag innan organisatorisk læring presentert, før delkapittelet tek for seg teoretiske perspektiv på organisasjonsstruktur, organisasjonskultur, kompleksitet i eksterne forhold, samt absorpsjonskapasitet og korleis desse faktorane kan påverke organisatorisk læring og vidare også konkurranseevne.

Det teoretiske rammeverket som blir presentert i det følgjande litteraturkapittelet dannar grunnlaget for å svare på oppgåvas problemstilling og forskingsspørsmål.

2.1 Vertikal integrasjon

Innanfor bedriftsstrategi og organisasjonsteori skil ein typisk mellom horisontal og vertikal integrasjon som to ulike strategiske retningar eit selskap kan ta for å posisjonere seg blant konkurrerande verksemder. Horisontal integrasjon viser til oppkjøp av liknande bedrifter på same nivå i verdikjeda. Med denne type horisontal konsolidering søker ein å styrke posisjonen sin ved å oppnå blant anna stordriftsfordelar, større marknadsandelar og redusert konkurranse. Med vertikal integrasjon søker ein på andre sida å betre konkurranseposisjonen sin ved å innlemme fleire eller alle ledd i verdikjeda. Michael Porter er blant dei mest kjente eksponentane for korleis vertikal integrasjon kan nyttast som eit verkemiddel for å styrke bedrifters konkurranseevne. Porter (1980, s. 300) definerer vertikal integrasjon som følgjer:

«Vertical integration is the combination of technologically distinct production, distribution, selling and/or other economic processes within the confines of a single firm».

Som nemnt ovanfor fann ei omfattande konsolidering stad i oppdrettsnæringa frå 90-tallet og utover. Denne sentraliseringa seier noko om graden av horisontal integrering som har funne stad i bransjen. I havbruksnæringa kan den horisontale konsolideringa grovt sett delast inn i to store oppkjøpsbølgjer, der den første kom som følgje av dereguleringa av oppdrettslova i 1991 og varte til rundt år 2000, medan den andre oppkjøpsbølgja varte frå 2003 til 2008. Felles for begge oppkjøpsbølgjene var økonomiske nedgangstider i næringa, etterfølgd av periodar prega av høge lakseprisar og ekspansiv økonomi (Eikaas, 2011, s. 24).

Særskilt for norsk havbruksnæring er mange og hyppige oppkjøp samanlikna med andre næringar – noko som i stor grad kan skyldast begrensa alternative vekstmåtar (Eikaas, 2011). Konesjonsordninga har såleis vore eit viktig verktøy for myndigheitene si regulering av næringa, og slik vil grada av horisontal integrering i bransjen i stor grad vere styrt av norske myndigheiter (Jakobsen et al., 2003).

Til tross for ei omfattande sentralisering av oppdrettsnæringa, der mange mindre oppdrettarar har blitt kjøpt opp av større aktørar med ønske om å ekspandere i egne og andre regionar, har rentabilitetsundersøkingar likevel vist at stordriftsfordelane ikkje nødvendigvis har vore så store som forventta, då det ofte har vore mindre selskap med geografisk samla konsesjonar som har hatt dei beste resultatata (Asche et al., 2018; Hovland & Møller, 2010).

Dereguleringa av oppdrettslova i 1991 var også ein skiljeveg når det kjem til grada av vertikal integrasjon i næringa. Etter liberaliseringa av næringa utvikla ho seg i to ulike retningar, der dei store aktørane på den eine sida er kjenneteikna av at dei har tatt kontroll over store deler av verdikjeda, medan dei mindre, ofte familieeigde, selskapa i hovudsak begrensar seg til å drive oppdrett (Eikaas, 2011). For å forstå kvifor mange sjømatelskap har valt å integrere deler eller heile verdikjeda vil neste del av litteraturkapittelet ta for seg drivar og moglege konsekvensar av vertikal integrasjon.

2.2 Transaksjonskostnadsteori

Den mest sentrale av dei konseptuelle tilnærmingane for å forklare vertikal integrasjon er transaksjonskostnadsteori, som i fleire tiår har vore den dominerande teorien for å forstå val av organisatoriske grenser. Transaksjonskostnadsteori forklarar vertikal integrasjon ut frå eit kost-nytte-perspektiv, der det grunnleggjande spørsmålet er om ulike transaksjonar er meir effektive utført innanfor organisasjonens grenser (vertikal integrasjon) eller utanfor, der desse er marknadsstyrt.

Hovudtanken innan transaksjonskostnadsteori er at marknadsstyring i utgangspunktet er mest effektiv grunna fordelane med open konkurransesituasjon, men at det er ulike transaksjonar, og kostnader forbunde med desse transaksjonane som likevel kan gjere at vertikal integrasjon er den mest effektive styringsforma. Williamson (1979, s. 254) forklar slike transaksjonar ut frå tre dimensjonar; «frequency, investment idiosyncrasy, and uncertainty» og hevdar at desse dimensjonane er gjeldande for alle transaksjonar og at det er spørsmål om transaksjonane si hyppigheit, eigenart og usikkerheita rundt dei som er styrande for om vertikal integrasjon er hensiktsmessig eller ikkje. Williamson identifiserer vidare tre ulike grupper for transaksjonskostnader; forhandlingskostnader, kontrollkostnader og feiltilpassingskostnader. Tida og ressursane som går med til forhandlingar med eksterne partar, kontroll over produksjon- og verdikjede og retting av feil avgjer såleis om ei bedrift bør vertikalt integrere eller ikkje.

Innanfor havbruk kan biologiske svingingar og utfordringar gjere at det er store variasjonar både på tilgangen og kvaliteten på råstoffet. Dette kan forklare kvifor det for mange oppdrettsselskap har vore naturleg å ta kontroll over fleire ledd i verdikjeda, for slik å sikre kontroll over tilgangen på fisken, frå å få tak i rogn og yngel og vidare frå matfiskstadiet og fram til slakt og prosessering. I tillegg er hygiene, mattryggleik og kvalitetskontroll avgjerande for matproduksjon. Ved å ta eigarskap over heile verdikjeda, heile vegen frå smolt til butikkhylla, kan oppdrettsselskapa lettare spore produkta sine bakover i produksjonsprosessen enn dersom dei ulike ledda var sett ut til eksterne aktørar. Sett i lys av Williamsons transaksjonsgrupper og -dimensjonar er det såleis fleire viktige drivarar som kan forklare den høge integrasjonsgrada i norsk oppdrettsnæring.

Til tross for ei mengde empiriske studiar for å teste dei konseptuelle mekanismene innanfor

transaksjonskostnadsteori er forskinga i lita grad akkumulert i ein samla heilskapleg empiri, noko som kan skyldast både den omfattande mengda av studiar, i bredde, så vel som djupne, samt ulik operasjonalisering av sentrale teoretiske begrep (Geyskens et al., 2006, s. 519). Ein sentral kritikk som har vore retta mot transaksjonskostnadsteori er at den ikkje tek nok omsyn til bedrifters interne forhold, som eksisterande kompetanse og unike ressursar (Connor, 1991). Ei ressursbasert tilnærming fokuserer imidlertid på den enkelte bedrifts interne eigenskapar og ressursportefølje, og vil slik kunne supplere transaksjonskostnadsperspektivet.

2.3 Ressursbasert strategi

Ressursbasert strategi har sitt utspring i Penrose sitt arbeid på slutten av 1950-tallet. Ho argumenterer for samanhengen mellom bedrifters interne ressursar og rom for verdiskaping, og at verdiskapinga er avhengig av kor effektivt leiarane klarer å styre og forvalte desse ressursane (Penrose, 2009). Ein grunntanke innanfor ressursbasert teori er at det er store variasjonar ikkje berre mellom ulike bransjar, men også mellom bedrifter innanfor same bransje. Auka fokus på interne variasjonar medførte også auka interesse for den enkelte bedrifts unike ressursar og korleis desse påverkar konkurransevne. Barney er ein kjent bidragsytar innanfor feltet, og viser til korleis ressursbasert strategi, til skilnad frå transaksjonskostnadsteori, har som utgangspunkt at bedrifter innanfor ei næring kan vere ulike, eller heterogene, med tanke på dei strategiske ressursane dei har til rådighet, og at det heller ikkje er gitt at desse ressursane er mobile og dermed ikkje nødvendigvis enkelt lar seg kopiere eller flyttast mellom ulike bedrifter.

Bedrifters interne ressursar blir ofte breidt definert innan ressursbasert teori, og ei slik brei forståing av begrepet blir også lagt til grunn i det følgjande arbeidet (Barney, 1991, s. 101):

«...*firm resources* include all assets, capabilities, organizational processes, firm attributes, information, knowledge, etc. controlled by a firm that enable the firm to conceive of and implement strategies that improve its efficiency and effectiveness».

Barney (1991) hevdar at bedrifters interne ressursar berre kan bidra til vedvarande konkurransefortrinn dersom desse er kjenneteikna av følgjande fire attributt; a) «valuable» at dei er verdifulle, b) «rare» at dei er sjeldne, c) «imperfectly imitable» at dei er ikkje-imiterbare og d) «substitutable» at dei lar seg organisere eller mobilisere. For at ei bedrifts interne ressursar skal kunne gje vedvarande konkurransefortrinn må desse ressursane altså

vere *verdifulle* for å kunne gjennomføre strategiske val og konkurrere i ein gitt marknadssituasjon, dei må vere *sjeldne* og ikkje vanleg førekommande blant bedriftas konkurrentar, dei må vere *ikkje-imiterbare* slik at dei ikkje lett lar seg kopiere av andre og til slutt må dei også vere *organiserte*, slik at bedrifta evnar å mobilisere og ta i bruk desse ressursane på ein god og effektiv måte.

Langlois & Robertson (1989) finn at ingen enkeltteori på ein dekkande måte kan forklare graden av vertikal integrering i alle gitte situasjonar. Sjølv om dei to perspektiva presentert ovanfor, transaksjonskostnadsteori og ressursbasert strategi, kjem til ulike empiriske og teoretiske konklusjonar, vil begge bli nytta i det vidare arbeidet. Transaksjonskostnadsteori vil være nyttig for å kunne forstå og forklare *eksterne* forhold og følgjene desse får ved å søke å redusere ulike transaksjonskostnader gjennom vertikal integrasjon, medan ressursbasert teori vil være nyttig for å analysere og forstå den enkelte bedrifts *interne* forhold og ressursar og vidare korleis desse påverkar grad av integrasjon og konkurransevne. Desse to teoretiske tilnærmingane vil såleis kunne utfylle kvarandre og vil begge bli nytta i dei vidare analysane.

2. 4 Lærande organisasjonar

«Lærande organisasjon» er eit begrep, eller fenomen, som ikkje lett lar seg definere. Som Örtenblad viser (2018, s. 151), kan dagens bruk av begrepet «learning organization» først tilbake til to ulike utviklingsløp. I den eine retninga vart begrepet «lærande organisasjon» nytta for organisert læring, altså organiseringa av ulike læringsaktivitetar. Denne tilnærminga var spesielt vanleg innanfor pedagogikken og utdanningsvitskapen. Den andre utviklingsretninga hadde sitt utspring på slutten av 1970-tallet og byrjinga av 1980-tallet med blant anna arbeidet til Argyris & Schön (1978), og baserer seg på ei omskriving av begrepet «organisatorisk læring» - der ein lærande organisasjon enkelt sagt er ein organisasjon der læring finn stad.

Det er fleire ulike tilnærmingar til «lærande organisasjonar». Tilnærminga ein vel får følgjer for kva ein set søkelyset på og kva funn ein til slutt endar opp med. Dei ulike teoretiske tilnærmingane vil likevel ofte, til tross for at dei gjerne kritiserer tidlegare modellar og rammeverk, bygge vidare på viktige føresetnader i teorien som blir utfordra eller vidareutvikla. I denne delen av teorikapittelet vil derfor først ei oversikt over utviklinga av sentrale teoretiske bidrag innanfor lærande organisasjonar presenterast.

Ein gjennomgang over dei viktigaste empiriske og konseptuelle bidraga innanfor fagfeltet om lærande organisasjonar dei siste 30 åra identifiserer sju vesentlege teoribidrag (Easterby-Smith et al., 2004, s. 373-75):

Det første bidraget tok for seg korleis læring skjer på kvalitativt ulike læringsnivå, såkalla *single-loop* og *double-loop learning*. Den første læringsforma, enkelkretslæring, viser til meir overflatisk læring, der det handlar om å oppdage og korrigere feil, medan dobbelkretslæring viser til meir strukturell endring og læring, der grunnleggande køyrereglar blir utfordra. Om organisasjonar lærer best frå trinnvise endringar og forbetringar (enkelkretslæring) eller frå radikale omstillingar (doppelkretslæring) som ofte løyser større organisatoriske spenningar, har vore gjenstand for mykje diskusjon. Som Argyris & Schön (1978) hevdar, trengst begge formene, men det er den meir djuptgåande læringa ein finn i dobbelkretslæring som er avgjerande i tider med raske og omfattande omstillingsbehov.

Det andre bidraget brakte med seg *espoused theory* og *theory-in-practice*, som med bakgrunn i psykoanalytisk teori forklarar kvifor dobbelkretslæring er vanskeleg å oppnå ut frå at organisasjonar og deira leiarar – på same måte som me som enkeltindivid – set opp forsvarsmekanismar for å beskytte oss mot nye idear som kan utfordre status quo.

Det tredje teoretiske bidraget baserte seg på ideen om *unlearning*, og vart utforma av Bo Hedberg. Den sentrale budskapet i denne tilnærminga er tanken om at læring fordrar både evne til å tileigne seg ny kunnskap, samt også evne til å kunne legge til sides utdatert kunnskap. Manglande evne til å gløyme, eller «to unlearn», kan såleis utgjere eit stort hinder for læring og utvikling.

Det fjerde bidraget kom med Peter Senges bok «The Fifth Discipline: The Art & Practice of the Learning Organization» i 1990. Sjølv om Senge ikkje var den første til å skrive om lærande organisasjonar, blir han av mange rekna som ein guru innanfor området, og hans bidrag medførte også auka interesse for temaet både innanfor konsulentmiljøa og academia, og det vart etter dette forska og skrive mykje om korleis læring går føre seg i organisasjonar.

Det femte bidraget introduserte eit *sosiokulturelt perspektiv* på lærande organisasjonar; dette delvis som ein motreaksjon på at dei fleste læringsmodellane baserte seg på kognitiv

psykologi og ledelsesvitenskap, men også som ei anerkjenning av betydninga menneskeleg kontakt utgjør i ei sosial setting som pådrivar for læring.

Det sjette bidraget, *learning across boundaries*, hadde sitt utspring i den økonomiske veksten i Asia og Aust-Europa, og særleg framveksten av internasjonale joint venture-selskap. Det vesentlege med denne tilnærminga var at den kopla saman fleire tidlegare bidrag innan kultur og kunnskapsoverføring, genererte store mengder empirisk arbeid og auka bevisstheita rundt betydninga av læringsperspektivet.

Det siste og sjuande bidraget som vart framheva av Easterby-Smith et al. var koplinga mellom *kunnskap, læring og konkurransevne* blant strategiforskarar, som medførte auka påtrykk på forskning innan feltet. Eit viktig bidrag innanfor denne tilnærminga var de Geus (1988) og hans tilnærming til organisatorisk læring;

«...the normal decision process in corporations is a learning process, because people change their own mental models and build up a joint model as they talk. The problem is that the speed of that process is slow – too slow for a world in which the ability to learn faster than competitors may be the only sustainable competitive advantage».

Dei sentrale teoretiske bidraga innafor emnet lærande organisasjonar kan oppsummerast som følgjer:

	New data	New theory	New methods
Single and double-loop learning		Repackaged existing ideas	
Espoused theory and theory in practice		Drew on psychoanalytic theory	
Unlearning		Counter-intuitive ideas	
Senge and the Learning Organization	Practical cases	Blended Argyris and Forrester	
Socio-cultural perspective	Case studies	Social anthropology	Ethnography
Learning across boundaries	Cases and surveys	Adds cultural theory	Mixed methods
Knowledge, learning and competitiveness	Cases and surveys	Adds strategy, and resource-based view	

Tabell 2.1 – Teoribidrag lærande organisasjonar (Easterby-Smith et al., 2004, s. 375).

For å summere inneber lærande organisasjonar eller organisatorisk læring kollektiv læring gjennom praktisk erfaring, det vil sei læring ved å prøve å løyse oppgåver betre i lag, til forskjell frå teoretisk eller individuell læring. Som Eikeland skriv (2012, s. 272):

«Organisational learning is learning to do or perform something better – learning by doing and practising – *together*, by adjusting to each other as individuals, to the solution of the total task, and mutually to the partial task of each other. It is something learned both by and among or between individuals interacting for a purpose, as in real organisations».

Organisatorisk læring kan også koplust direkte til problemløysingsevner, då evnene og eigenskapane som trengst for læring og problemløysing er så like at det ikkje er nødvendig å skilje på korleis desse utviklar seg, sjølv om det som blir lært kan variere (Cohen & Levinthal, 1990, s. 130). Læringsevner inneber ut frå dette synet utvikling av evner til å assimilere eksisterande kunnskap, medan problemløysingsevner er evne til å skape og ta i bruk ny kunnskap. Begge desse evnene er avhengige av dei interne ressursane i eit selskap og kor raskt og effektivt leiarane og medarbeidarane klarar å mobilisere desse ressursane til å skape nye moglegheiter og til å løyse utfordringar. Korleis ei bedrift er organisert, både med tanke på formelle og uformelle strukturar, kan påverke kor lett eller vanskeleg det er å sikre samhandling og kunnskapsdeling på tvers. Organisasjonsdesign og -kultur kan såleis ha stor innverknad på kor lærande bedrifter er.

2.4.1 Læring i komplekse organisasjonar

Ein enkel definisjon av begrepet “organisasjon” er at den er «eit sosialt system som bevisst er konstruert for å løyse spesielle oppgåver og realisere bestemte mål» (Etzioni, 1964, i Mikkelsen & Laudal, 2014, s. 112). Henry Mintzberg deler organisasjonar i fem strategiske hovuddelar; 1) the operating core, 2) the strategic apex, 3) the middle line, 4) the technostructure og 5) the support staff (1980). Den operative kjerna består av produksjonsarbeidarar, tenesteytarar, fagfolk og andre som produserer eller framskaffar det organisasjonen tilbyr kundane. Den strategiske delen består av verksemdas øvste leining og har det øvste administrative ansvaret, som administrerande direktør, styreleiar og styremedlem. Midtlinja er gruppa som har hovudansvar for å følgje opp og administrere verdiskapinga, og består typisk av formenn og førstelinjeleiarar. Midtlinja fungerer som ein informasjonskanal mellom den operative delen og leinga. Teknostrukturen inngår ikkje i sjølve verdiskapinga, men påverkar denne gjennom å utføre planar, sette opp rutinar osb., som kvalitetskontroll- og

revisjonsavdelingar. Støttestrukturen inngår heller ikkje i sjølve verdiskapinga, men er likevel nødvendig for at større organisasjonar skal fungere, som sentralbord, lønn, mm.

Desse fem hovuddelane kan igjen kombinerast i fem ulike organisasjonskonfigurasjonar; enkel struktur, maskinbyråkraten, fagbyråkraten, divisjonalisert struktur og adhokrati. Dei ulike organisasjonsstrukturane er kjenneteikna av ulike koordineringsmekanismar for å løyse organisasjonens mål. I den enkle strukturen er det direkte tilsyn og sterk leiing som er rådande, i maskinbyråkraten er det standardisering av arbeidet, i det profesjonelle byråkratiet er det standardisering av ferdigheiter, i den divisjonaliserte strukturen er det standardisering av output og i adhokrati er det gjensidig tilpassing mellom individa og teama i organisasjonen som er styrande. Dei fem ulike organisasjonskonfigurasjonane og deira kjenneteikn oppsummerer Mintzberg som følger:

	Simple Structure	Machine Bureaucracy	Professional Bureaucracy	Divisionalized Form	Adhocracy
Key coordination mechanism:	Direct Supervision	Standardization of work	Standardization of skills	Standardization of outputs	Mutual adjustment
Design parameters:					
Specialization of jobs:					
- horizontal	low	high	high	some	high
- vertical	high	high	low	some	low
Training	Low	low	high	some	high
Indoctrination	Low	low	high	some	high
Formalization of behaviour	Low	high	low	high	low
Bureaucratic/organic	Organic	bureaucratic	bureaucratic	bureaucratic	organic
Grouping	usually functional	usually functional	functional and market	market	functional and market
Unit size	Large	large (at bottom, narrow elsewhere)	large (at bottom, narrow elsewhere)	large (between HQ and divisions)	small (throughout)
Planning and control systems	Little	action planning	little	perf. control	limited action pl. (esp. in adm.)
Liaison devices	Few	few	some in administration	few	many throughout
Decentralization	centralization	limited horizontal decentralization	horizontal and vertical decentralization	limited vertical decentralization	selective decentralization

Tabell 2.2 Mintzbergs fem organisasjonskonfigurasjonar (Mintzberg, 1980, s. 330).

Dess meir kompleks ein organisasjon er, dess fleire grensesnitt og «læringsbruer» vil det også vere der det kan oppstå spenningar mellom ulike avdelingar og medarbeidarar. Innanfor

vertikalt integrerte havbruksbedrifter vil det vere stor skilnad på ulike avdelingar eller forretningsområde innan det enkelte selskap. Prosesseringsavdelingar som slakte- og pakkeriavdelingar vil typisk vere meir kjenneteikna av maskinbyråkratstrukturen, der det er store avdelingar, lite autonomi og høg grad av standardisering, medan til dømes marknads- og utviklingsavdelingar vil gjerne likne meir på adhokratistrukturen, med høg grad av spesialisering, stor grad av autonomi og arbeid i mindre team. Det kan såleis vere store skilnader på struktur og organisering innanfor ulike forretningsområde i ei og same bedrift. Tilsvarande vil det også kunne vere store kulturelle forskjellar innanfor dei ulike forretningsområda, noko som vil bli nærmare gjennomgått i neste avsnitt.

2.4.2 Organisasjonskultur

Organisasjonskultur og sosiale samhandlingsmekanismer påverkar evne til deling og utnytting av kunnskap i bedrifter (Spender, 1996). Organisasjonskultur blir ofte definert som eit sett felles verdiar eller «limen» som held organisasjonar saman. Schein (1987) deler organisasjonskultur inn i tre nivå; 1) kulturuttrykk/artefaktar, 2) verdiar og normer og 3) grunnleggande tru og felles oppfatning av verda rundt ein. Som vist ovanfor vil ulike forretningsområde innanfor vertikalt integrerte havbruksbedrifter vere svært ulike frå kvarandre, og på same måte kan eitt enkelt selskap ha mange ulike subkulturar innanfor dei organisatoriske grensene. Tilsette ved ei avdeling kan såleis ha ei like sterk tilknytning til sitt forretnings- eller fagområde, som til den overordna bedriftskulturen. Til dømes vil fiskehelsepersonell gjerne ha sterk tilknytning til sin profesjon og fagområde, i tillegg til sjølve bedriftskulturen. På same måte vil det gjerne vere store skilnader på kulturuttrykk, verdiar og normer og verdssyn blant tilsette som jobbar som operatørar på eit matfiskanlegg kontra operatørar som jobbar ved ei foredlingsavdeling, sjølv om begge deler er del av den operative kjernen i selskapet. Dei ulike avdelingane langs verdikjeda i vertikalt integrerte havbruksselskap vil slik ha ulike kulturar der dei tre nivå til Schein varierer mykje frå oppdrettsdelen, til fiskeindustrien og vidare i utviklings- og salsavdelingar. Organisasjonar og avdelingar er også prega av dei ulike enkeltindividua som utgjer desse einingane, då alle menneske er påverka av sine eigne kjensler, verdiar (faglege, så vel som personlege), interesser, og behov (Fineman, 2003). Dette gjer at større organisasjonar med kompleks organisasjonsstruktur kan få enno større utfordringar med å få til effektiv kommunikasjon og læring mellom einingane og enkeltmenneska som utgjer organisasjonen.

Læring er vidare ein prosess som tek tid. Hyppige krav til avkasting kan utgjere eit hinder for læring, då læringssyklusar i sin natur tek tid og ikkje lett lar seg «forhaste» (Clark & Fujimoto, 1991, i Zahra & George, 2002, s. 189). Dette kan vere ein styrke for familieeigde selskap, slik som studiens case-bedrift, som ofte har langsiktige perspektiv. Dette er også understøtta av studiar, som finn at familieeigde selskap ofte har eit «evigheitsperspektiv» på eigarskapet der dei investerer effektivt og innoverer kontinuerleg for å sikre langsiktig verdiskaping, for slik å kunne føre selskapet vidare i enno betre stand til neste generasjon (Casson, 1999). Som konsekvens av dette har familieeigde bedrifter ofte langsiktige perspektiv som dannar gode grunnlag for læring, der dei slepp kortsiktig styring etter kvartalsrapportar, som ofte er meir kjenneteiknande for børsnoterte selskap. I tillegg har familieeigde bedrifter ofte ein sterk bedriftskultur som speglar bedriftas lange historie, og særleg der dei er starta og leia av visjonære gründerar som pregar bedriftskulturen gjennom sine verdiar og visjonar gjer satsing på innovasjon og kontinuerleg utvikling stor grad av truverd i organisasjonen (Eilertsen & Hennig-Olsen, 2013). Aktive eigarar i familieeigde selskap har også gjerne ekstra incentiv til å overvake og følgje trendar i bransjen dei opererer i, då familiens velstand er direkte kopla til drifta. Når slik overvaking krev kunnskap om firmaets teknologi gjer familieeigarskap potensielt overlegen oversikt då det langsiktige perspektivet tillèt dei å bevege seg lenger framme langs firmaets og bransjens læringskurve (Anderson & Reeb, 2003, s. 1305).

Fugleanalogien til de Geus (1988) kan illustrere læringsutfordringar som oppstår i ulike organisasjonsformer- og kulturar. Han viser til korleis meisen flyttar på seg i flokk og blandar seg fritt, medan trosten lever i veldefinerte deler av hagen og kommuniserer berre over grensene i sine territorium. Så godt som alle meisane i Storbritannia lærte seg raskt å gjennombore forseglinga på mjølkeflasker som vart sett utanfor dørstokkane til folk, medan trostane som gruppe aldri lærte dette. Trosten i denne forteljinga kan kanskje passe inn i den enkle organisasjonsstrukturen eller maskinbyråkraten skildra ovanfor, som er koordinert av høvesvis direkte tilsyn og standardisering av arbeidet, og der det i begge strukturane er lite samhandling mellom ulike grupper og avdelingar, medan meisen kan plasserast i adhokratiet, der koordineringa av oppgåver er kjenneteikna av gjensidig tilpassing og der det er utstrekt samhandling på tvers av ulike individ og einingar. Blant trostane var det nokre få enkeltindivid som klarte å bryte mjølkeflaskene, men sidan evna til organisatorisk læring blant trostane er lågare enn hos meisane klarte ikkje trostane å dele denne kunnskapen seg imellom slik som meisane klarte.

For å få til effektiv læring i vertikalt integrerte oppdrettsselskap, som ofte er både store og komplekse, og der ulike avdelingar og funksjonsområde typisk er geografisk spreidd, vil det difor vere gunstig å framdyrke ein «meiskultur», der dei ulike einingane samhandlar effektivt og anerkjenner at totalen av selskapet er større enn dei ulike forretningsområda og at det er eit overordna mål som overgår både enkeltindivid og enkeltavdelingar.

2.4.3 Læring i komplekse situasjonar

Dynamikken innanfor dei organisatoriske grensene ein finn i vertikalt integrerte havbruksselskap kan som skildra tidlegare vera kompleks. Verda utanfor står heller ikkje tilbake når det gjeld kompleksitet. Det er brei semje blant forskarar innan endringsleiing at dagens organisasjonar står ovanfor endringar av større hyppigheit og kompleksitet enn nokon gong før (Burnes 2004; Burnes, 2005). Dette er også tilfellet i havbruksbransjen, der bransjen står ovanfor fleire vesentlege utfordringar som må løysast for at næringa skal kunne vekse og ta den plassen den er tiltenkt i norsk økonomi. Nokre av desse utfordringane er biologiske utfordringar som lakselus og ulike fiskesjukdommar, avhengigheit av marine fôrressursar og behov for produktivitetsvekst og produktutvikling som kan gje auka etterspørsel i gamle og nye marknader (Asche & Tveterås, 2011). I tillegg kjem blant anna usikkerheita i global handel for ein svært eksportorientert næring og ikkje minst nye produksjonsmetodar som landbasert oppdrett, offshore og/eller lukka anlegg, som alle kan utfordre den naturgitte fordelten den norske kystsona har utgjort fram til no. Utfordringane som er nemnt her krev høg innovasjons- og endringsrate, og teiknar noko av kompleksiteten norske oppdrettsselskap står i. Som nemnt i oversikta over sentrale teoretiske bidrag innanfor organisatorisk læring, la koplinga mellom kunnskap, læring og konkurransevne grunnlaget for ny, viktig forskning innanfor fagfeltet. Eit slikt bidrag var konseptet om absorpsjonskapasitet (ACAP), som viser korleis bedrifter nyttar eksisterande kunnskaps- og erfaringsbase som eit grunnlag for å tileigne seg ny kunnskap (Cohen & Levinthal, 1990).

2.4.4 Absorpsjonskapasitet

Ei bedrifts absorpsjonskapasitet kan samanliknast med ein svamp, der bedrifta tek til seg ny kunnskap på same måte som svampen sug til seg veske – dess større den føregåande kunnskaps- og erfaringsbasen til bedrifta er, dess betre rusta er bedrifta til å erverve ny kunnskap. Ei rekonseptualisering av ACAP-begrepet, som bygde vidare på fleire tidlegare arbeid, vart lansert av Zahra og George (2002, s. 186), der dei definerer absorpsjonskapasitet

som «a set of organizational routines and processes by which firms acquire, assimilate, transform, and exploit knowledge to produce a dynamic organizational capability». ACAP blir såleis forklart som ei dynamisk evne knytt til utvikling og utnytting av kunnskap som betrar ei bedrifts moglegheit til å oppnå og oppretthalde konkurransefortrinn. Zahra og George deler ACAP-begrepet i to underdimensjonar, potensiell absorpsjonskapasitet (PACAP) og realisert absorpsjonskapasitet (RAPAC). PACAP viser til bedrifters evne til å tileigne og assimilere ny kunnskap, medan realisert kapasitet viser bedrifters evne til å transformere og ta i bruk denne kunnskap. Dei hevda at tidlegare forskning hadde fokusert for mykje på realisert absorpsjonskapasitet og for lite på den potensielle, men ubrukte absorpsjonskapasiteten, og at den ubrukte absorpsjonskapasiteten som finst i organisasjonar utgjer den strategiske fleksibiliteten bedrifter treng for å tilpasse og utvikle seg i hyppig endrande og komplekse omgjevnader, og at dette igjen gjer bedrifter konkurransefortrinn også i dynamiske og komplekse bransjesamanhengar. Dei fire enkeltdimensjonane som utgjer den samla absorpsjonskapasiteten spelar ulike roller, men dei er alle gjensidig avhengige av kvarandre for at bedrifter skal kunne oppnå og oppretthalde konkurransefortrinn. Dei fire dimensjonane kan oppsummerast som følgjer:

Dimensions/Capabilities	Components	Role and Importance
Acquisition	<ul style="list-style-type: none"> • Prior investments • Prior knowledge • Intensity • Speed • Direction 	<ul style="list-style-type: none"> • Scope of search • Perceptual schema • New connections • Speed of learning • Quality of learning
Assimilation	<ul style="list-style-type: none"> • Understanding 	<ul style="list-style-type: none"> • Interpretation • Comprehension • Learning
Transformation	<ul style="list-style-type: none"> • Internalization • Conversion 	<ul style="list-style-type: none"> • Synergy • Recodification • Bisociation
Exploitation	<ul style="list-style-type: none"> • Use • Implementation 	<ul style="list-style-type: none"> • Core competencies • Harvesting resources

Tabell 2.3 Dimensjonar av absorpsjonskapasitet (Zahra & George, 2002).

Acquisition viser til bedrifters evne til å identifisere og tileigne eksternt generert kunnskap som er nødvendig for selskapets drift. For denne dimensjonen er både intensitet, tempo og retning avgjerande for kor effektivt bedrifter evner å ta til seg ny kunnskap. *Assimilation* referer til bedrifters rutinar og prosessar som gjer organisasjonen i stand til å analysere, prosessere, tolke og forstå informasjon henta frå eksterne kjelder. *Transformation* er bedrifters evne til å utvikle og foredle rutinar som fasiliterer kopling av eksisterande og nyerverva og

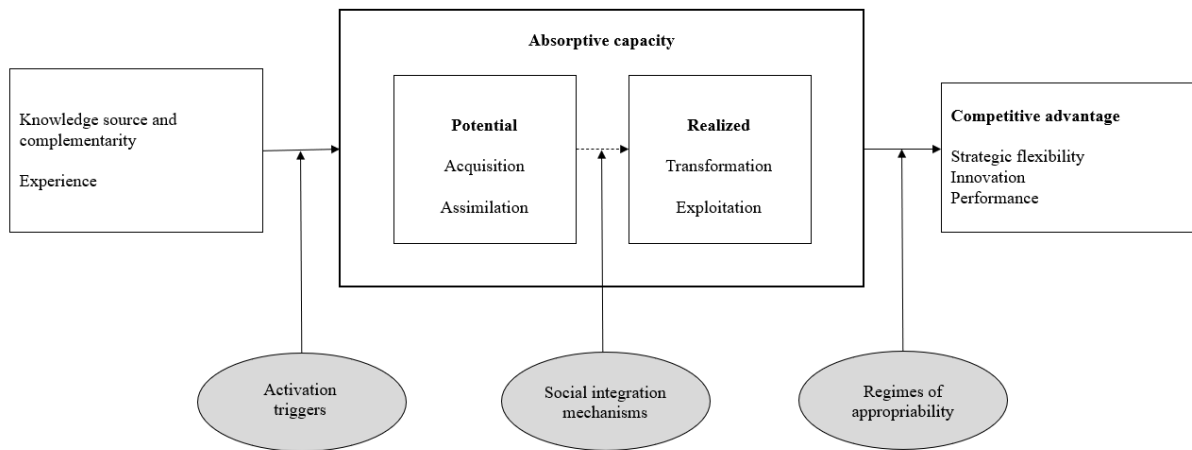
assimilert kunnskap. Transformasjonsevna kan endre eit kunnskapsparadigme ved å kople to tilsynelatande uforeinlege sett med informasjon eller teknologi saman på ein ny måte. Til sist viser *exploitation* til bedrifters evne til å ta i bruk og hente gevinst av ny kunnskap, der bedriftas rutinar for å kunne gjere dette på ein systematisk og god måte er understreka.

Figur 2.1 nedanfor viser korleis kunnskap og erfaring er utgangspunktet som lar svampen, som her er bedrifta, ta til seg og assimilere kunnskap. Kunnskap og erfaring er altså det nødvendige basisgrunnlaget. Vidare vil ulike *activation triggers* eller utløysarar få bedrifter til å respondere på ekstern eller intern stimuli. Eksterne utløysarar kan vera hendingar som endrar retninga til bransjen, til dømes når ny teknologi blir tatt i bruk, medan interne utløysarar kan vere til dømes organisasjonskriser eller hendingar som gjer at ein legg om selskapsstrategi. Vidare vil samhandlingsmekanismer og -klima internt i selskapet avgjere forholdet mellom kor effektivt ein klarar å hente ut og ta i bruk nyerverva kunnskap og læring. Dei sosiale samhandlingsmekanismane vil vere påverka av faktorar som organisasjonsstruktur og -kultur, samt formelle og uformelle rutinar og prosessar i selskapet som diskutert tidlegare i kapittelet. Desse samhandlingsmekanismane kan såleis vere ein barriere for å realisere den potensielle absorpsjonskapasiteten, men dei kan også vere eit effektivt middel for å fasilitere for bedriftas totale ACAP.

Dei sosiale integrasjonsmekanismane i modellen nedanfor kan også kallast for læringsbruer og desse bruene vil avgjere kor effektivt organisasjonar klarar å transformere og utnytte den potensielle absorpsjonskapasiteten som finst i ein organisasjon. For å effektivt styrke desse læringsbruene og kunne omforme bedrifters potensielle absorpsjonskapasitet til realisert absorpsjonskapasitet er det viktig med tette grensesnitt, der ein også har overlappande kunnskap, mellom ulike funksjonar, for slik å også oppnå tverrfunksjonell absorpsjonskapasitet (Cohen & Levinthal, 1990, s. 134). Effektivitetsfaktoren i modellen viser til forholdet mellom RACAP og PACAP og antydgar at bedrifter har ulike føresetnader for å skape verdiar frå kunnskapsbasen på grunn av variasjonar i deira evne til å transformere og utnytte kunnskap. Til slutt vil *regimes of appropriability* påverke forholdet mellom ei bedrifts realiserte absorpsjonskapasitet og vedvarande konkurransefortrinn. Regimes of appropriability seier noko om kor lett eller vanskeleg det er for bedrifta å verne om gevinstane av realisert absorpsjonskapasitet. Dersom det er lett for andre bedrifter eller bransjen som heilskap å kopiere til dømes nyutvikla produkt eller prosessar påverkar det forholdet mellom RAPAC og konkurransevne negativt, men dersom patenter, vern av produksjonsløyndommar

eller interne ressursar gjer det vanskeleg for andre å ta til seg denne kunnskapen, påverkar det forholdet mellom RAPAC og konkurransevne positivt. Dess betre rusta bedrifta er til å verne om RAPAC og dess vanskelegare det er for andre aktørar å kopiere denne, dess større vil insentiva til å investere og legge til rette for at bedrifta kan hente ut og ta i bruk ny kunnskap og læring også vere. Dette vil igjen styrke bedriftas evne til å sikre at den organisatoriske læringsevna utgjer eit komparativt og varig konkurransefortrinn ovanfor konkurrentane.

Modellen nedanfor viser samanhengane mellom den føregåande kunnskaps- og erfaringsbasen og korleis interne og eksterne utløysarar, samhandlingsmekanismar og tilpassingsregime påverkar potensiell og realisert absorpsjonskapasitet, som igjen påverkar bedrifters konkurransevne:



Figur 2.1 Modell av absorpsjonskapasitet (Zahra & George, 2002, s. 192).

Det teoretiske rammeverket presentert i dette kapittelet dannar som nemnt grunnlaget for å studere og drøfte dei empiriske funna i studien, og studiens forskingsspørsmål, som vil bli gjennomgått i neste kapittel, tek også utgangspunkt i denne teorien.

3. FORSKINGSSPØRSMÅL

Med utgangspunkt i teorien presentert i kapittel 2 er det utforma tre forskingsspørsmål, som samla har som mål å belyse den overordna problemstillinga om korleis læring fungerer i vertikalt integrerte bedrifter, og om denne læringa kan utgjere eit konkurransefortrinn.

Forskingsspørsmåla baserer seg til dels på Zahra & George sin modell av absorpsjonskapasitet og lyd som følgjer:

3.1 Forskingsspørsmål 1

Kva fremmar og kva hemmar organisatorisk læring i Bremnes Seashore?

I lys av oppgåvas problemstilling vil det vere relevant å studere korleis læring finn stad i organisasjonen, kva type læring det er snakk om, samt kva for faktorar som fremmar og hemmar organisatorisk læring. Som nemnt i teorikapittelet viser Argyris og Schön (1978) korleis organisatorisk læring består av både enkeltkrets- og dobbelkretslæring, der begge har ein viktig funksjon for organisasjonars høvesvis trinnvise og meir strukturelle utvikling. Vidare utgjør organisasjonars evner til å ta til seg og assimilere kunnskap bedriftas potensielle absorpsjonskapasitet (Zahra & George, 2002). Det første forskingsspørsmålet tar såleis for seg organisatorisk læring, der ulike teoretiske bidrag som er gjennomgått i litteraturdelen vil nyttast for å drøfte dei empiriske funna.

3.2 Forskingsspørsmål 2

Kva for læringsbruer finst mellom dei ulike ledda i verdikjeda i Bremnes Seashore, og korleis fungerer desse?

Ettersom formålet med oppgåva også er å få meir kunnskap om rolla organisatorisk læring spelar i vertikalt integrerte organisasjonar, vil det vere interessant å studere korleis læring og samhandling skjer på tvers og mellom ulike grensesnitt i selskapet. Som nemnt er det komplekse verdikjeder i havbruk og dei ulike ledda vil ofte ha til tider divergerande prioriteringar og målsetningar. Som ACAP-modellen til Zahra og George illustrerer påverkar sosiale integrasjonsmekanismer, her også omtalt som læringsbruer, kor effektiv bedrifter evnar å transformere potensiell absorpsjonskapasitet til realisert absorpsjonskapasitet, og som resultat av dette styrker bedriftas sjansar for å oppnå konkurransefortrinn. Med tanke på at det

vil vere geografiske avstandar, ulike funksjonsområde (med tilhøyrande resultatmål), samt kulturelle skilnader mellom dei ulike områda, kan det også vere grunnlag for å tru at dess større desse forskjellane er, desse vanskelegare vil det også vere å få til effektivt læring og samhandling på tvers av dei ulike funksjonsområda. Det andre forskingsspørsmålet har difor som mål å belyse korleis læring og kunnskapsoverføring går føre seg på tvers av verdikjeda, og om dynamikken ein finn mellom ulike funksjonar eventuelt påverkar bedriftas evne til å utvikle organisatorisk læring til å utgjere eit konkurransefortrinn.

3.3 Forskingsspørsmål 3

Koplar bedrifta organisatorisk læring direkte til konkurransefortrinn?

Som vist i figur 2.1 påverkar forholdet mellom potensiell og realisert absorpsjonskapasitet bedrifters strategiske fleksibilitet, prestasjons- og innovasjonsevne, og i sum altså den enkelte bedrifts konkurranseevne. Sjølv om oppgåva ikkje tek for seg den samla konkurranse- og marknadssituasjonen i havbruksnæringa, og såleis heller ikkje kan måle korleis organisatorisk læring i case-bedrifta påverkar selskapets konkurranseevne oppimot andre aktørar, vil det likevel vere interessant å studere korleis informantane sjølv vurderer samhengane mellom organisatorisk læring og konkurranseevne. Som gjennomgått i avsnitt 2.3 om ressursbasert strategi hevdar Barney at bedrifters interne ressursar berre kan bidra til varig konkurransefortrinn dersom desse er kjenneteikna av at dei er verdifulle, sjeldne, ikkje-imiterbare og at dei lar seg mobilisere. Det tredje forskingsspørsmålet vil med utgangspunkt i denne teorien studere kva oppfatning informantane har om case-bedriftas interne ressursar i form av organisatorisk læringsevne, og om dei trur denne er av ein slik karakter at den bidrar til auka konkurranseevne.

Dei tre forskingsspørsmåla presentert over skal til saman forsøke å belyse oppgåvas overordna problemstilling. Før oppgåva tek for seg kva design og metodiske val som er tatt for å svare på desse forskingsspørsmåla vil studiens case-bedrift bli nærmare presentert i det følgjande kapittelet.

4. OPPDRETTSBRANSJEN OG OPPGÅVAS CASE-BEDRIFT

Bremnes Seashore er eit heilintegrert sjømatelskap som famnar om ei kompleks verdikjede frå rogn til merkevare. Selskapets struktur og strategiske satsingsområde gjer såleis bedrifta eigna for å studere korleis læring skjer på tvers av ulike ledd i eit vertikalt integrert havbruksselskap, og om organisatorisk læring i ei slik setting vil kunne utgjere eit komparativt konkurransefortrinn. Før denne delen av oppgåva tek for seg case-bedrifta vil ein kort gjennomgang av den historiske utviklinga og dagens struktur til norsk oppdrettsnæring presenterast. Dette for å teikne noko av bakteppet for korleis ulike faktorar har prega strukturelle endringar i næringa og såleis også strategiske val, samt korleis læring internt, så vel som på tvers av selskap, heilt frå starten har vore avgjerande for bransjen som heilskap.

4.1 Utviklinga av den norske oppdrettsbransjen

På starten av 1960-talet byrja dei første oppdrettspionerane å eksperimentere med klekking og oppdrett av laks og aure. Oppstartsåra var på dei fleste område eit nybrottsarbeid. Ferdige, gjennomprøvde løysingar kunne verken hentast frå nasjonalt hald eller frå utlandet. Mange hinder, som finansiering, føring, vasskvalitet, teknologi og marknadstilgang måtte løysast. Læring var i desse oppstartsåra nøkkelen til suksess og dei ulike aktørane delte flittig sine erfaringar med kvarandre. Slik opparbeida dei første havbøndene eit fond av kunnskapsbasert erfaring (Hovland & Møller, 2010, s. 6-7). Denne læringa, som kom av mykje prøving og feiling, la etter kvart grunnlaget for ei ny næring. Utover på 70-tallet vart oppdrettsnæringa etter kvart levedyktig, og ein har sidan den gong trengt akvakulturløyve for å kunne produsere laks og aure i sjø.

Etter fleire krisar i næringa på 80-tallet vart oppdrettslova i 1991 liberalisert, der blant anna kravet om lokal tilknytning for majoritetsinteresser vart oppheva. Dette opna opp for at ein kunne vere majoritetseigar i fleire anlegg, noko som var avgjerande for dei større strukturelle endringane næringa har gjennomgått dei siste tiåra.

4.2 Dagens struktur i oppdrettsnæringa

Dereguleringa av oppdrettslova medførte ei tydeleg konsolidering i næringa frå 90-tallet og utover, då talet på oppdrettsselskap gjekk frå over 800 småselskap på starten av 1990-talet til om lag 140 på slutten av 2010-talet (Nøstbakken & Selle, 2019, s. 5). I 1991 stod dei 10

største selskapa for 8 % av den samla lakseproduksjonen, i 2001 stod dei for 46 % og i 2009 var talet stege til 65 % (Eikaas, 2011, s. 26). Ein gjennomgang av norsk oppdrettskapasitet viser vidare at utanlandske aktørar i dag eig om lag 35 % av den samla kapasiteten, og at det særleg er dei store selskapa med relativt mange (over 20) konsesjonar som har betydelege utanlandske eigarandelar (Nøstbakken & Selle, 2019). Liberalisering av oppdrettslova medførte altså auka horisontal integrering i bransjen, då fleire aktørar søkte å oppnå stordriftsfordelar og å auke marknadsandel og -makt gjennom oppkjøp av konsesjonar. Samtidig som det har vore omfattande sentralisering i bransjen har produsert volum også auka kraftig. Ser ein på den globale produksjonen av oppdrettsfisk, auka denne frå ni millionar tonn i 1990 til 54 millionar tonn i 2016 (Tveterås et al, 2019, s. 13). Vekstraten har imidlertid vore nedgåande dei seinare åra, og den store utfordringa for norske, så vel som utanlandske oppdrettsselskap, er å vekse med eit stadig mindre miljøavtrykk.

Dei strukturelle endringane i næringa som kom i kjølvatnet av reguleringsendringa i 1991 førte som nemnt tidlegare også til auka vertikal integrasjon i bransjen, då fleire oppdrettarar tok kontroll over dei ulike ledda i verdikjeda. Det er likevel dei store børsnoterte selskapa som er kjenneteikna av at dei i stor grad er vertikalt integrerte, medan dei mindre, privateigde selskapa ofte avgrensar seg til å oppdrett (Eikaas, 2011).

I takt med konsolideringa og auka profesjonalisering har havbruksnæringa over tid blitt ei kapitalintensiv og lønnsam næring. Det som fram til 1990-tallet var prega av småskala distriktsnæring er i dag ei av landets viktigaste vekst- og eksportnæringar. I 2019 gjekk det 2,7 millionar tonn norsk sjømat ut i verda til ein verdi av over 107 milliardar kroner (Norges Sjømatråd, 2020). Av denne verdiskapinga utgjør oppdrettslaks den klart største arten, målt både i volum og verdi. Havbruksnæringa har vidare hatt ei enorm utvikling i verdiskaping dei seinare åra samanlikna med andre næringar. Frå 2000 til 2016 auka verdiskapinga i havbruksnæringa med heile 270 %, medan veksten for fastlandsøkonomien for same periode var på 80 % (Tveterås et al., 2019, s. 39).

4.3 Bremnes Seashore

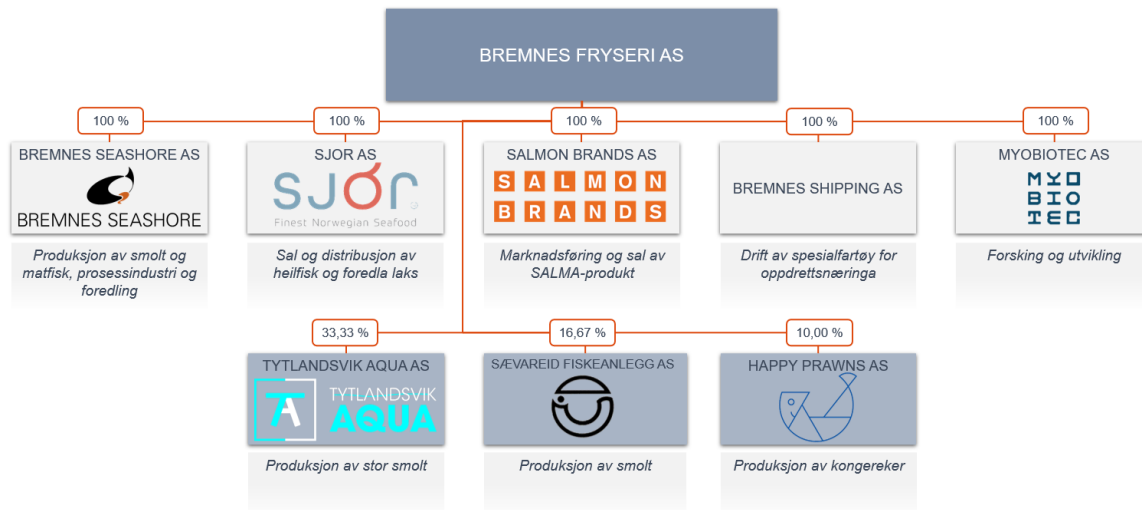
Bremnes Seashore har sidan starten i 1937 hatt sitt hovudsete i Øklandsvåg i Bømlo kommune. Olav Svendsen senior, gründeren bak selskapet, var blant dei aller første oppdrettspionerane i Norge. Det er sonen hans, Olav Svendsen, som i dag er konsernsjef og

hovudeigar i selskapet.

Organisatorisk består konsernet av mor- og holdingselskapet Bremnes Fryseri AS, som eig selskapa Bremnes Seashore AS, Bremnes Shipping AS, Salmon Brands AS, Sjør AS og Myobiotec AS. Sjølv om det er Bremnes Fryseri som er morselskapet, blir konsernet i daglegtaleten som regel omtalt som Bremnes Seashore, eller også berre Bremnes. Konsernet blir derfor også i oppgåva referert til som Bremnes Seashore eller Seashore-konsernet, dersom ikkje anna er spesifisert.

Selskapa i konsernet tek for seg heile verdikjeda frå rogn- og smoltstadiet, til matfiskproduksjon og vidare til slakting, pakking, foredling og sal av ferdig merkevare til kundar i Norge og utlandet, samt forskings- og utviklingsarbeid.

Morselskapet Bremnes Fryseri eig også 17 % av Sævareid Fiskeanlegg AS og 33 % av Tytlandsvik Aqua AS, begge settefiskprodusentar, samt 10 % av nyoppstarta Happy Prawns AS, som produserer kongereker:



Figur 4.1 – Organisasjonskart Bremnes Fryseri AS (Bremnes Seashore, 2021).

Bremnes Seashore er med sine 21 matfiskkonsesjonar og tre FoU-konsesjonar eit av dei største, privateigde og heilnorske oppdrettselskapa av laks i Norge. Selskapet har om lag 500 tilsette og ein årleg produksjon på omkring 30 000 tonn, noko som plasserer selskapet på ein 18. plass blant verdas 20 største lakseoppdrettarar (Berge, 2020).

Bremnes Seashore omtalar seg sjølv som kvalitetspioneren innan havbruk, og er også kjent for å vere eit innovativt selskap (Tveterås et al., 2019, s. 126). I 1993-1994 utvikla selskapet i samarbeid med forskarar, ved det som no heiter Norges miljø- og biovitenskaplege universitet, Kald Fisk Slakteteknologi (KFS). KFS er ein patentert slaktemetode basert på naturleg nedkjøling av laksen før slakting, noko som sikrar høg kvalitet på råstoffet året rundt og som også la grunnlaget for utviklinga av pre-rigor prosessering. Pre-rigor prosessering (vidareforedling av fisken før dødsstivheit) førte til eit mykje ferskare råstoff, som igjen la grunnlaget for utviklinga av SALMA. Med SALMA vart eit nytt marknadssegment for fersk sjømat skapt. Selskapet har såleis demonstrert evne til å kommersialisere innovasjon innan sjømatsegmentet (Riise, 2019).

Til skilnad frå andre familieeigde oppdrettsselskapa i Norge, som i hovudsak er reine produksjonsselskap, omfattar drifta til Seashore-konsernet i dag alt frå klekking av rogn til produktutvikling og merkevarebygging. Selskapet er den einaste privateigde aktøren som er posisjonert globalt både med fullintegrert verdikjede og som merkevareprodusent både i business to business-marknaden og direkte ut mot sluttbrukarar. For eit familieeigd selskap, i ei nokså ung næring som havbruk tross alt er, utgjør dette ei kompleks vertikalt integrert verdikjede.

Som den einaste privateigde aktøren med fullintegrert verdikjede og egne merkevare, medfører dette ein unik posisjon og strategiske moglegheiter. Samstundes medfører det også ein del utfordringar. Langs verdikjeda i konsernet finn ein mange ulike interessentar både internt i dei ulike selskapa og på tvers av selskapa. Desse interessentane kan til tider ha motstridande prioriteringar og målsetningar, noko som kan kompliserer arbeidskvardagen både på dag til dag-basis og på lenger sikt. Som illustrert i figur 2.1 påverkar sosiale samhandlingsmekanismer forholdet mellom potensiell og realisert absorpsjonskapasitet. Med tanke på kulturelle og organisatoriske skilnader som ein gjerne vil finne mellom dei ulike ledda langs denne verdikjeda kan det derfor vere grunnlag for å tru at dess større desse avstandane er, dess vanskelegare vil det også vere å få til effektive læringsbruer på tvers av funksjonsområda, som igjen vil utfordre bedriftas evne til å mobilisere og utnytte den organisatoriske læringsevna til å skape konkurransefortrinn.

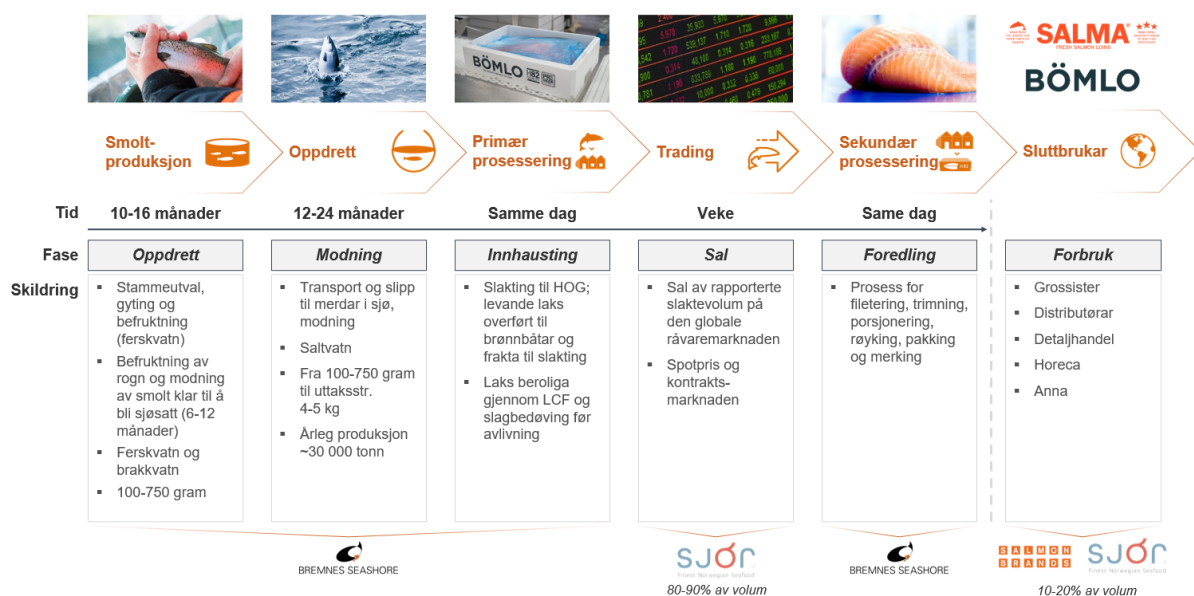
Den interne kompleksiteten skildra ovanfor gjer såleis Bremnes Seashore eigna som case-bedrift for å studere korleis læring finn stad i vertikalt integrerte organisasjonar og korleis

samhandlingsmekanismene mellom dei ulike områda fungerer, samt også korleis bedrifta sjølv vurderer organisatorisk læring som eit mogleg konkurransefortrinn.

4.4 Verdikjede og avgrensingar

Verdikjeda i Seashore-konsernet kan delast inn i fleire ulike steg, alt etter kor detaljert ein ønskjer å gå. Det er fleire grensesnitt og spenningsområde ein kunne tatt for seg langs den omtalte verdikjeda, men av plassomsyn vil det vere hensiktsmessig å forenkle noko og såleis velje ut nokre av dei mest aktuelle grensesnitta.

Den integrerte verdikjeda i selskapet kan oppsummerast som følgjer:



Figur 4.2 Verdikjede Bremnes Fryseri AS (Bremnes Seashore, 2021).

Det er fleire vesentlege skilnader mellom dei ulike stega i verdikjeda frå rogn til butikk. På dei to første stadia, Settefisk og Matfisk, jobbar ein ut frå lenger tidsperspektiv der ein opererer med fiskegrupper og generasjonar, medan ein seinare i verdikjeda jobbar med kortare tidshorisontar, frå primært dag til dag på prosesseringssida og på vekebasis i salsselskapa.

Sjølv om Settefisk og Matfisk er definert som to ulike forretningsstraumar eller einingar i produksjonsselskapet Bremnes Seashore, har dei likevel fleire fellesnemnarar. Blant anna jobbar ein, som illustrert i figur 4.2, i begge avdelingar ut frå lengre tidsperspektiv, begge er i hovudsak tilknytt same fagdisiplin og dei styrer mot mange felles overordna produksjonsmål, samt at dei består av mange mindre team som er geografisk spreidd mellom ulike lokasjonar i Vestland og Rogaland. Når laksen er smoltifisert og klar til sjøsetting går den frå smoltanlegg

på land (Settefisk) til matfiskanlegg i sjø (Matfisk). Sjølv om matfiskavdelinga er avhengig av kvaliteten på fisken dei får frå settefiskavdelinga, utgjer denne overgangen typisk ikkje store spenningar eller motstridande målsetningar. Med bakgrunn i organisatoriske likskapar frå smolt- til matfiskstadiet, samt fråværing av dominerande spenningar, vil det derfor i det vidare arbeidet vere hensiktsmessig å slå saman og omtale avdelingane som utgjer Settefisk og Matfisk som anten oppdretts- eller havbruksdelen av drifta.

Neste område, eller ledd, langs verdikjeda vil i det følgjande bli omtala som Prosess. Prosesseringsdelen utgjer den delen av verksemda som omfattar alt frå opptak (når laksen er komen med brønnbåt til prosessanlegget på Bømlo) til den er klar til å lastas på bil og sendast ut i verda. Avdelingane som inngår i prosessavdelinga er Opptak, Pakkeri, Foredling, Logistikk og Teknisk. Til skilnad frå Oppdrett, som primært er organisert i små team, der den aller største majoriteten av dei tilsette er av norsk nasjonalitet, består prosesserings- eller industridelen av verksemda av store avdelingar med mange tilsette, med ein svært multikulturell samansetning, med tilsette frå over 20 ulike nasjonar. Vidare er ein på Prosess i ein mellomstilling, der ein i praksis på dagleg basis må organisere seg ut frå det råstoffet ein til kvar tid får inn frå sjøsida på den eine sida, oppimot forpliktingar frå kundar og ordrar frå salsselskapa på den andre sida. Dette medføre hyppige omstillingsbehov ved endringar på råstoffkvalitet, mengde (både med tanke på volum og individtal), storleik, osv. Fisken blir i hovudsak selt på slutten av veka i forvegen, altså før den er tatt opp og før ein har fasiten på nemnde faktorar som storleik, mengde, kvalitet, osv. Av det totale salsvolumet går om lag 70 % av fisken ut av prosessanlegget og vidare til ulike kundar som heilfisk. Størsteparten av volumet går altså direkte frå Pakkeri til Logistikk, og ikkje via foredlingsavdelinga. Sjølv om størstedelen av slaktevolumet blir selt som heilfisk, er eigarane si satsing på lokal foredling noko av det som skil Bremnes Seashore mest frå andre oppdrettarar. 30 % av slaktevolumet går gjennom foredlingsavdelinga, der om lag halvparten inngår i den høgforedla SALMA-porteføljen, medan den resterande halvparten er produkt og filetar av ulik foredlingsgrad. Sjølv om størsteparten av råstoffet altså ikkje går gjennom foredlingsavdelinga, er høgforedla prosessering svært arbeidskrevjande og Foredling er klart den største avdelinga målt i årsverk, med sine om lag 80 tilsette.

Sal og marknadsføring utgjer det tredje leddet i den forenkla verdikjeda oppgåva har valt å fokusere på. Som nemnt ovanfor er det to separate salsselskap i Seashore-konsernet; Salmon Brands AS, som har sitt hovudkontor i Oslo, og Sjør AS, som har hovudkontor i Bergen.

Sjølv om både Salmon Brands og Sjør sel laks frå same produsent, er det likevel vesentlege skilnader på dei to salsorganisasjonane. Salmon Brands er i stor grad eit merkevareselskap, likemykje som eit salsselskap, og det er gjerne særleg langs kryssingspunkta der ein på den eine sida må sjonglere prioriteringane mellom det å vere eit oppdrettsselskap som heile tida ønskjer å optimalisere MTB-utnytting (maksimum tillat biomasse i sjø) og forpliktingar som ein leiande merkevareprodusent at det oppstår spenningar. Dess høgare foredlingsgrad og forplikting til konsept og kundar, dess større vil typisk spenningane mellom områda Oppdrett, Prosess og Sal også vere. Med bakgrunn i dette, samt behovet for å prioritere utvalsområde, vil oppgåva i det vidare arbeidt når ein referer til salsleddet primært vise til Salmon Brands.

Det siste leddet i den avgrensa verdikjeda er utviklingsavdelinga. Sjølv om denne avdelinga ikkje inngår direkte i produksjonsprosessen, omfattar avdelinga sitt ansvarsområde både forskning og utvikling, kvalitet og internkontroll og kommunikasjon – alle område som er relevante for oppgåvas problemstilling. Avdelingas arbeid vil slik påverke dei andre ledda i verdikjeda både direkte og indirekte, og vil såleis vere relevant å ha med i studiens utvalsområde for å kunne svare på oppgåvas forskings spørsmål.

Det neste kapittelet utgjer metodedelen i oppgåva, der vil studiens forskingsmetodikk og metodiske val blir nærmare gjennomgått.

5. METODE

Dette kapitlet tek for seg den forskingsmessige strategien lagt til grunn for å svare på oppgåvas problemstilling og forskingsspørsmål. Metodekapitlet har som formål å skildre og grunnje bakgrunnen for dei metodiske vala som er tatt. Kapitlet tek innleiingsvis i avsnitt 5.1 for seg studiens overordna forskingsdesign. Vidare i avsnitt 5.2 blir populasjon og utvalsrammer gjennomgått. I avsnitt 5.3 tek kapitlet for seg framgangsmåten for innsamling av datamaterialet og avsnitt 5.4 tek for seg korleis det innsamla datamaterialet har blitt analysert. Til slutt i avsnitt 5.5 og 5.6 bli studiens refleksivitet og deretter reabilitet og validitet gjennomgått.

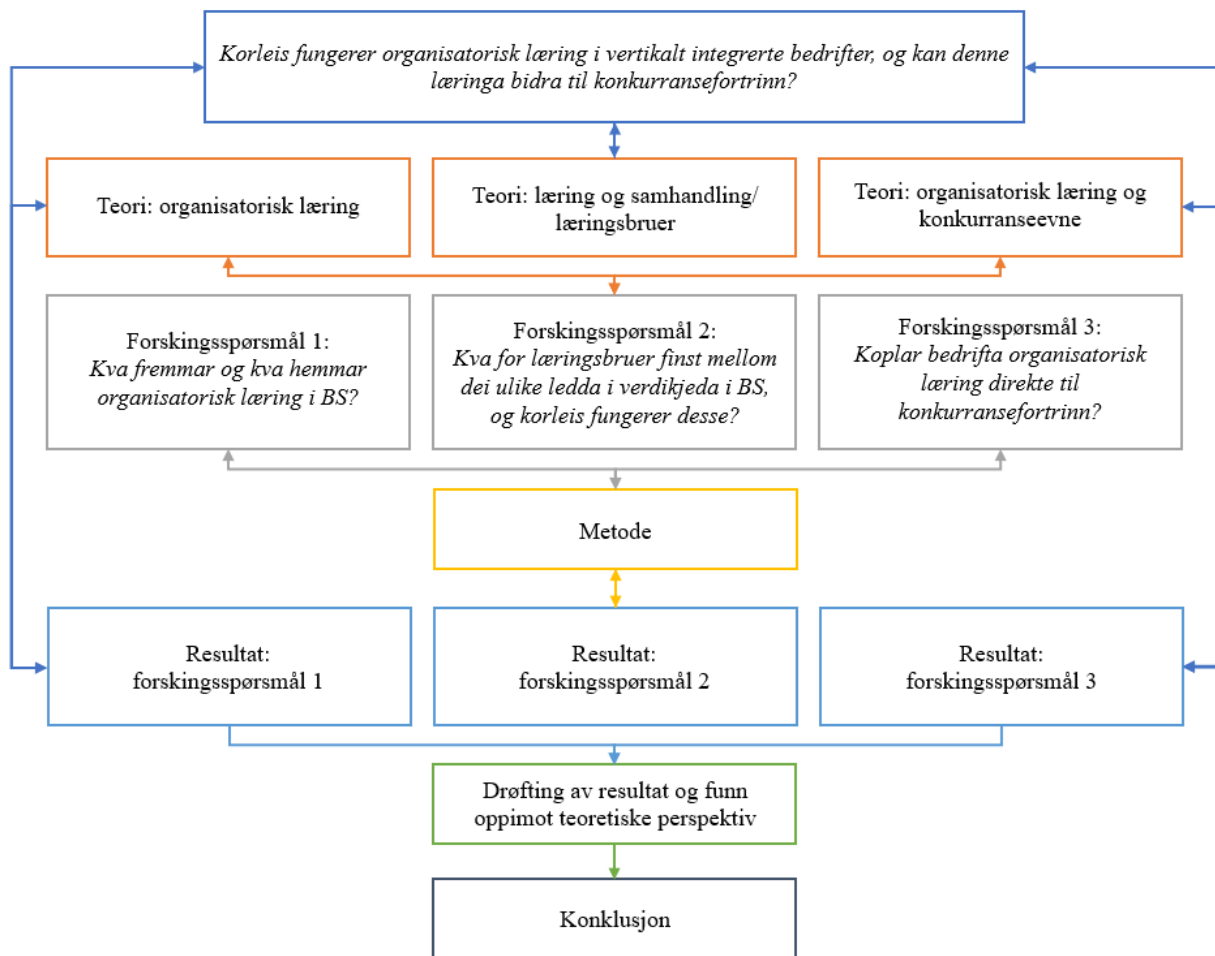
5.1 Forskingsmetode

Når det kjem til val av epistemologisk tilnærming er det i samfunnsvitskapen to ulike teoretiske perspektiv som har vore dominerande. Den positivistiske og funksjonalistiske tilnærminga søker å finne «universale» årsakssamanhengar for sosiale fenomen uavhengig frå dei sosiale aktørane sin subjektive tilstand, medan den fenomenologiske og fortolkande tilnærminga på den andre sida søker å forstå sosiale fenomen ut frå korleis aktørane sjølv tolkar og forstår omgjevnadane sine (Taylor et al., 2016). Ettersom formålet med oppgåva er å studere og tilføre ny kunnskap om korleis bedrifter i ein bransje prega av stor kompleksitet både utanfor og innanfor organisatoriske grenser får til læring på tvers av ledda i integrerte verdikjeder, har det vore naturleg å velje ein forskingsmetode som mogleggjer djupare innsikt i prosessane og meiningane dei sosiale aktørane har rundt oppgåvas tematikk. Valet om forskingsmetode har såleis falt på ei kvalitativ og fortolkande tilnærming, for slik å få djupare forståing av informantane sine opplevingar, tankar og meiningar omkring organisatorisk læring i ei bedrift med fleire ulike verdikjedeledd.

Kvalitativ forskning har som mål å skildre, tolke og forklare verda rundt oss gjennom språk, til forskjell frå kvantitativ forskning, som har som mål å gjere det same gjennom tall og matematikk (Beuving & de Vries, 2015). Språket vil derfor vere den viktigaste datakjelda for denne studien. Kvalitative metodar medfører vidare større grad av fleksibilitet enn kvantitative metodar (Thagaard, 1998), noko forskaren har vurdert som ein fordel for å svare på oppgåvas problemstilling.

På bakgrunn av den valte metodiske tilnærminga, samt at dei empiriske undersøkingane skal belyse organisatorisk læring i ein reel samanheng, har forskaren vurdert det som hensiktsmessig å utføre ein kvalitativ case-studie (Yin, 2018). Case-studium som forskingsmetode var lenge vurdert med skepsis på bakgrunn av det kritikarar meinte var ringare design og prosedyrar enn i kvantitative forskingsmetodar (Gagnon, 2010). Denne skepsisen kan forståast ut frå at tilhengjarar av positivismen søker å avdekke universelle lovar. Case-studium fokuserer imidlertid på dei spesifikke karakteristikkane av det aktuelle fenomenet innanfor eit avgrensa område – heller enn å utvikle universelle lovar – og er i dag ein anerkjent forskingsmetode (Gagnon, 2010; Yin, 2018), og denne tilnærminga er også her vurdert som den mest hensiktsmessige for å utvikle ein meir djuptgåande skildring og analyse av oppgåvas problemstilling. Sjølv om oppgåva er utført som eit case-studium, vil det likevel vere element av ei fenomenologisk tilnærming, då det er eit ønskje å forstå essensen i erfaringane til informantane (Merriam & Tisdell, 2016).

Oppgåvas designplan og oppbygging er forsøkt framstilt i figur 5.1 nedanfor. Sjølv om oppgåva i utgangspunktet har hatt ei deduktiv tilnærming, der det heile starta med ei problemstilling der det på bakgrunn av denne problemstillinga i litteraturkapittelet vart gjennomgått relevant teori, som deretter resulterte i oppgåvas forskingsspørsmål – og der desse igjen skal legge grunnlaget for empiriske funn og fortolking, har arbeidsprosessen likevel vore kjenneteikna av ei abduktiv tilnærming, eller «thinking with data instead of thinking about data» (Wuyts, 1993, i Beuving & de Vries, 2015, s. 23), der forskaren i arbeidet har gått fram og tilbake mellom problemstilling, forskingsspørsmål, empiriske funn og teoretiske perspektiv. Illustrasjonen nedanfor er ikkje meint å lesast som ein analytisk modell, men heller som ei skjematisk skildring av korleis arbeidsprosessen har føregått:



Figur 5.1 – Oppgåvas oppbygning

5.2 Utval

Kvalitative studiar som denne nyttar seg av strategiske utval, der målet er å finne informantar som er hensiktsmessige for å kunne belyse den aktuelle problemstillinga (Lapan et al., 2012; Thagaard, 1998). Ettersom formålet med studien er å utvikle ny kunnskap om korleis organisatorisk læring går føre seg i vertikalt integrerte organisasjonar og vidare forhåpentlegvis kunne gje organisasjonar og deira leiarar auka innsikt i kva som hemmar og fremmar slik læring, har det vore eit ønske å velje informantar som kan gje nyttig informasjon om det aktuelle temaet. Utvalet for denne studien er såleis tilsette i Bremnes Seashore-konsernet med leiar- og/eller utviklingsansvar, og som gjennom sitt arbeid samhandlar på tvers av dei ulike grensesnitta i konsernet. Bakgrunnen for denne avgrensinga er at desse personane vil vere typiske for å kunne uttale seg om fenomenet oppgåva søker å belyse. Som Thagaard (1998) påpeikar kan ei utfordring med å velje informantar med eit spesielt forhold til temaet som blir undersøkt vere at det kan stillast spørsmål om funna dannar eit generelt mønster, eller om det er meir spesielle forhold som blir avdekket. Forskaren kjenner imidlertid

til case-bedrifta, og meiner såleis å ha nødvendig innsikt for å sikre eit godt tversnitt i utvalet, slik at samansetninga av utvalet skal kunne gje eit meningsfullt bilete.

Ei retningslinje med kvalitative utval er at dei ikkje bør vere større enn at det er mogleg å gjennomføre djuptgåande analysar (Thagaard, 1998). Det er derfor valt ut to informantar frå kvart av dei ulike funksjonsområda skildra ovanfor, høvesvis Oppdrett, Prosess, Sal og Utvikling. Forskaren sin nærleik til organisasjonen har vore ein fordel når det kjem til å få tilgang til informantar og å sikre eit strategisk utval. Ei utfordring med denne kjennskapen kan likevel vere at det kan reisas tvil ved om forskaren sin integritet og om kjennskapen medfører utfordringar mellom profesjonell distanse og personleg kjennskap (Kvale & Brinkmann, 2009). Nærleiken mellom forskar og informantar vil imidlertid også kunne vere ein fordel, då denne kjennskapen gjerne vil gjere informantane meir villige til å opne seg og bidra med nødvendig informasjon (Thagaard, 1998). Moglege utfordringar med forskaren si nærleik til case-bedrifta er likevel ein faktor det har vore fokus på gjennom heile studien, og grep for å imøtegå eventuelle utfordringar på bakgrunn av dette blir gjennomgått i avsnitt 5.5 nedanfor.

5.3 Innsamling av data

Som nemnt over blir data formidla gjennom ord omtalt som kvalitative data, medan data formidla gjennom tall blir omtalt som kvantitative data (Merriam & Tisdell, 2016), og det er altså den første datatypen, språket, som utgjer datamaterialet i denne studien. Kvalitative data kan innhentast blant anna gjennom observasjon, intervju og dokumentanalyse. Det kvalitative forskingsintervjuet står sterkt innan kvalitativ forskning og det gjer oss også eit unikt grunnlag for å få fram nyttig og omfattande informasjon om korleis andre menneske oppfattar sin livssituasjon (Kvale & Brinkmann, 2009; Thagaard, 1998). Det kvalitative forskingsintervjuet er her vurdert som det mest hensiktsmessige verktøyet for å få djupare innsikt i korleis organisatorisk læring går føre seg innanfor konteksten som vertikalt integrerte organisasjonar utgjer, samt for å få djupare innsikt i kva informantane sjølv vurderer som viktige hinder og drivarar for organisatorisk læring. Studien kunne med fordel også nytta seg av andre former for kvalitativ datainnsamling, som dataanalyse, samt supplerande kvantitative data gjennom til dømes spørjeundersøkingar, for slik å innhente eit breiare datagrunnlag. På bakgrunn av tidsavgrensingar er det likevel vurdert at det kvalitative forskingsintervjuet vil vere tilstrekkeleg for å samle inn relevant og nødvendig data for å belyse oppgåvas problemstilling.

Det kvalitative forskningsintervjuet søker å forstå verda sett frå intervjupersonane si side og det kan vere heilt fritt og uformelt i forma og det kan også vere formelt og tydeleg strukturert når det kjem til kva spørsmål som blir stilt og rekkefølga på desse (Kvale & Brinkmann, 2009; Thagaard, 1998). Det er ei mellomform av desse ytterpunkta, eit semistrukturert intervju som er mest vanleg innanfor kvalitative intervju, og det er også den intervjuforma som vil bli nytta i denne studien. Bakgrunnen for dette valet er at det semistrukturerte intervjuet, til forskjell for eit tydeleg strukturert intervju, i større grad opnar for ein open og fleksibel samtale, der ein kan følgje vendingar i samtalen på ein naturleg måte. Samtidig er dei ulike temaa fastlagt på førehand i det semistrukturerte intervjuet, noko som sikrar at ein får dekkja dei same spørsmåla og temaa med dei ulike informantane (sjølv om dei kan komme i ulik rekkefølge), noko som kan gå tapt i det heilt uformelle intervjuet. Ein bakdel med eit semistrukturert intervju, i motsetning til ei strukturert intervjuform, er imidlertid at det kan vere vanskelegare å samanlikne svara mellom dei ulike informantane. Det er likevel vurdert at med god førebuing i forkant av intervjuet, samt med grundig innsats i det påfølgjande arbeidet med organisering og analysing av det innsamla datamaterialet, vil den semistrukturerte intervjuforma vere mest hensiktsmessig i dette tilfellet.

Det kan vere visse ulemper med lydopptak i ei intervjusetting, som at samtalen blir meir formell, noko som kan hindre informantane å snakke ope og fritt (Thagaard, 1998). Lydopptak lar imidlertid forskaren vere meir til stades i samtalen og kunne fokusere meir på informantane sine reaksjonar enn på omfattande notering, og det som blir sagt i samtalen blir bevart ordrett til det seinare analysearbeidet. Det er såleis vurdert at fordelane ved lydopptak i denne studien utveg eventuelle ulemper, og det er derfor søkt om og fått godkjenning hos Norsk senter for forskningsdata for å nytte lydopptak av forskningsintervjuet. Etter at intervjuet er gjennomført vil lydopptaka nyttast for å transkribere intervjuet før opptaka blir sletta. Sjølve transkriberinga kan vere ein omfattande prosess tidsmessig, men det vil samtidig vere nyttig for å oppnå dataintimitet og kognitivt eigarskap til datagrunnlaget, som igjen vil vere ein fordel i det seinare analysearbeidet (Saldaña, 2011).

Som vist i figur 5.1 danna teorikapittelet grunnlaget for utarbeiding av studiens forskningsspørsmål. Dei tre forskningsspørsmåla dannar deretter grunnlaget for utforminga av sjølve intervjuguiden. Intervjuguiden er bygd opp omkring dei overordna temaområda, høvesvis; 1) organisatorisk læring, 2) læring og samhandling/læringsbruer og 3) organisatorisk læring og konkurransevne. I arbeidet med å utforme intervjuguiden er det

forsøkt å nytte enkle og korte spørsmål, der det akademiske språket er omskrive til meir daglegdags språk, for slik å la informantane snakke ope og konkret om sine opplevingar og tankar omkring dei aktuelle temaområda (Kvale & Brinkmann, 2009; Thagaard, 1998).

5.4 Analyse av data

Kvalitativ analyse handlar enkelt sagt om å omforme data til funn (Patton, 2002). Det finst, som Patton peikar på, ikkje noko eksakt oppskrift for korleis denne omforminga skal skje, men det finst retningslinjer og verktøy. Koding, eller kategorisering av intervjuutsegn, er eit slikt verkemiddel, som lar ein skape mønster, struktur og overblikk over omfattande mengder intervjutekstar. Koding er ein av dei vanlegaste formene for dataanalyse av kvalitative forskingsintervju (Kvale & Brinkmann, 2009). Ein kode i kvalitativ analyse er som oftast eit eller fleire nøkkelord knytt til eit tekstavsnitt for seinare identifisering av utsegn, medan kategorisering er meir systematisk konseptualisering av utsegn, som gjer rom for kvantifisering (Kvale & Brinkmann, 2009; Saldaña, 2011). Det er dokumentert over 30 ulike metodar for koding (Saldaña, 2011, s. 104). «Template analysis», eller malbasert analyse, er ein slik kodemetode. Malbasert analyse er ei form for tematisk analyse som er mykje nytta innan samfunnsvitskapen (Brooks et al., 2015), og det er også denne tilnærminga som er valt for å analysere det innsamla datamaterialet frå studien. Utgangspunktet for template analysis-tilnærminga er at ein utviklar ein kodemal på grunnlag av ei delmengde av data, som deretter blir nytta på ytterlegare data for så å bli revidert og vidareforedla. Malbasert analyse understrekar bruken av hierarkisk koding, men balanserer samtidig ein relativt høg grad av struktur i prosessen med å analysere tekstdata oppimot fleksibiliteten til å tilpasse den etter behov (Brooks et al., 2015) – noko forskaren meiner er ei hensiktsmessig tilnærming og inngang til dataanalysen.

Proessen med å utforme ein slik malbasert analyse kan delast opp i seks steg (Brooks et al., 2015). Første steg er å gjere seg kjent med datamaterialet som skal analyserast. Dette inneber å gjennomgå eit utval datasett i sin heilskap minst ein gong. Neste steg er å utføre ein foreløpig datakoding. Det er vanleg å nytte seg av a priori-kodar, men desse kan endrast eller fjernast dersom dei viser seg å ikkje vere nyttige for analysen. Det tredje steget består i å organisere oppståtte tema i klynger og deretter starte arbeidet med å identifisere korleis desse er påverka av kvarandre. I det fjerde trinnet utformar ein eit førsteutkast til kodemal. Den innleiande kodemalen blir vanlegvis utforma på bakgrunn av ei delmengde av data, heller enn

å utføre innleiande koding og kategorisering på alt datamaterialet. Tidspunkt for når det er hensiktsmessig å utforme den innleiande kodemalen varierer frå studie til studie, det viktigaste er at datautvalet omfattar eit dekkande tversnitt av tema og erfaringar frå datagrunnlaget. Deretter, i steg fem, blir den innleiande kodemalen anvendt på ytterlegare data. Kodemalen blir deretter vidareutvikla etter kvart som den blir nytta på meir av datasettet, men heller enn å gjere om på malen etter kvar intervjuanalyse er det vanleg å arbeide gjennom fleire intervju og notere moglege endringar og deretter utvikle ein ny versjon av kodemalen. Til slutt i det sjette steget blir den endelege kodemalen ferdigstilt og nytta på heile datasettet.

Analyseprogrammet NVivo vil nyttast som hjelpemiddel i arbeidet med å organisere og analysere det innsamla datamaterialet. Den planlagde kodemetoden baserer seg som nemnt på template analysis-tilnærminga skildra over. Først steg vil såleis vere å gjere seg godt kjent med datamaterialet, deretter vil eit sett a priori-kodar basert på teori, datamateriale og forskingsguide leggst inn i NVivo. Vidare vil desse kodane nyttast som utgangspunkt for koding av dei første intervju. Etter kvart som fleire av intervju blir gjennomgått vil nye kodar leggst til, medan andre kodar vil kunne bli fjerna dersom dei ikkje viser seg nyttige for analysen. Etter at eit dekkande tversnitt av datagrunnlaget er gjennomgått, vil den innleiande kodemalen nyttast på ytterlegare datasett, samtidig som kodemalen blir vidareutvikla etter behov. Til slutt vil den ferdige kodemalen nyttast på heile datasettet.

5.5 Refleksivitet

Kvaliteten til eit kvart forskingsarbeid er avhengig av integriteten til forskarane bak arbeidet. Kravet til personleg integritet blir ytterlegare skjerpa når det kjem til bruk av intervju som datainnsamlingsmetode, ettersom forskaren som intervjuar sjølv utgjer den viktigaste reiskapen for innhenting av kunnskap (Kvale & Brinkmann, 2009). Refleksiv objektivitet kan forståast som å reflektere over sitt eige bidrag som forskar til produksjon av kunnskap (Kvale & Brinkmann, 2009, s. 247), eller å snu «the researcher lens back onto oneself to recognize and take responsibility for one's own situatedness within the research and the effect that it may have on the setting and people being studied, questions being asked, data being collected and its interpretation» (Berger, 2015, s. 220, i Dodgeson, 2019). Som nemnt over har forskaren i dette tilfellet sjølv eit tilsetjingsforhold i case-bedrifta. Dette har nok bidratt til at det har vore lett å få informantar til å delta i studien og at desse har delt ope av sine erfaringar.

Samtidig kan det også vere at nokre av informantane har følt seg forplikta til å delta, ettersom dei kjenner intervjuaren frå før. Det kan også stillast spørsmål både frå informantane sjølve og andre interne i bedrifta, samt også frå eksterne lesarar, om forskaren si tilknytning til organisasjonen har påverka arbeidet med studien. Sjølv om forskaren rett nok er tilsett i stabsfunksjonen og såleis ikkje inngår direkte i verdikjeda studien tek for seg, har ho likevel, som representant for selskapets HR-funksjon, både personleg og profesjonell interesse av funna og kunnskapen som eventuelt kjem ut av studien. Denne nærleiken til case-bedrift og informantar gjer at det stiller enno strengare krav for å unngå at personleg kjennskap påverkar profesjonell avstand og integritet. Moglege utfordringar med forskaren sin kjennskap til case-bedrifta er som nemnt eit forhold det har vore fokus på gjennom heile studien. Samtidig er det ikkje slik at avstand og «friske auge» garanterer objektivitet, som Patton seier garanterer det berre avstand (1980, s. 337). Likevel kan forskaren, som Kvale og Brinkmann (2009) påpeikar, påverkast både ovanfrå og nedanfrå av prosjektets sponsorar og deltakarar, og det er derfor viktig å erkjenne si eiga rolle og at alle val ein gjer består av eit utval som uunngåeleg er påverka av eins eigen person, erfaringar og verdiar (Dalland, 2020, s. 63-64). Det faktum at kontakten mellom forskar, case-bedrift og informantar i dette tilfellet ikkje opphøyrer etter at feltarbeid og forskingsprosjektet er gjennomført og at arbeidet slik blir gjenstand for både eksternt og internt ettersyn, meiner forskaren har bidratt til ei kontinuerleg, skjerpande påminning om ansvarleg og etisk framferd for alle aspekt av studien. Det har derfor vore av stor betydning for forskaren å følgje dei krav og forventingar som ligg til grunn for etisk og forsvarleg forskingsarbeid, og også å presentere og analysere resultat og funn så sannferdig og truverdig som mogleg. Uavhengig av føregåande kjennskap til case-bedrift, er det tre hovudprinsipp som er avgjerande for å sikre etisk ansvarleg forskning; i) informert samtykke, ii) konfidensialitet og iii) informasjon om konsekvensane av deltaking i forskingsprosjekt (Dalland, 2020; Thagaard, 1998). Desse prinsippa har vore styrande i dette arbeidet. Alle informantar vart først kontakta per telefon, der dei fekk ein munnleg orientering om forskingsprosjektet, kva studien går ut på, kva deltaking vil innebere for informanten, at all informasjon blir behandla konfidensielt og i samråd med godkjenning frå Norsk senter for forskningsdata, at deltakinga er frivillig og at samtykke kan tilbaketrekkast utan at det får konsekvensar for informanten. Informantane fekk deretter tilsendt eit informasjonsskriv med den same informasjonen og informasjonen vart også gjennomgått i forkant av alle intervju. Informasjonsskriv og godkjenning frå NSD er lagt ved som vedlegg til oppgåva (vedlegg 1 og 3).

Etter gjennomføringa av sjølve datainnsamlinga gjenstår analyse, tolking og presentasjon av det innsamla datamaterialet. Dei etiske krava til forskaren strekk seg sjølvsagt vidare til analyse- og fortolkingsfasen, og det er særleg knytt etiske dilemma til avstanden mellom kontakten forskar og informantar oppnår under datainnsamlingsfasen og den seinare analyse- og tolkingsfasen. Denne studien har som nemnt valt ein tematisk analyse. Ein konsekvens av ein temasentrert analyse kan vere at informantane si sjølvforståing blir framandgjort når dei ulike tema er lausrivne frå sin opphavlege samanheng. Men, som Thagaard (1998) poengterer, har temasentrerte analysar også ein rekke fordelar, som at når skildringane frå informantane ikkje presenterast i sin heilheit, blir det også vanskelegare, både for informantane sjølve og for andre, å kjenne personar att i teksten. Til tross for at temasentrerte analysar kan gjere det vanskelegare å kjenne att dei ulike informantane, har det likevel vore nødvendig å handtere tekstutsnitt slik at sitat, uttrykk eller skildringar ikkje identifiserer informantane eller andre tilsette i bedrifta.

Ved å følgje prinsippa som ligg til grunn for etisk ansvarleg forskning, samt å heile tida etterstreve ei fenomenologisk og fortolkande tilnærming, der fokuset er å forstå organisatorisk læring ut frå korleis aktørane sjølv skildrar og forstår sine omgjevnader, meiner forskaren å ha vore medviten si eiga rolle og sine eigne meiningar, og at ho gjennom dette har vore i stand til å ta nødvendige grep for å unngå at hennar føregåande kjennskap til case-bedrifta og informantar har påverka meiningsinnhaldet i studien.

5.6 Reabilitet og validitet

Reabilitet og validitet er to grunnleggande kriterium for å vurdere forskingsprosjekt (Yin, 2018). Desse omgrepa omhandlar enkelt sagt om det presenterte arbeidet gjer truverdig kunnskap, altså om det er til å stole på eller ikkje. Det første omgrepet, reabilitet, viser i denne samanhengen til konsistensen og truverdet til forskingsresultatet, og blir også ofte handsama i tilknytning til spørsmålet om eit gitt resultat kan reproduserast av andre forskarar på eit seinare tidspunkt. Som Thagaard (1998) peikar på er innsamling av data ein mellommenneskeleg prosess, som ikkje lar seg gjenskapa på identisk måte på eit seinare tidspunkt. Krava til konsistens og truverd må derfor i følgje Thagaard kopleast til forskingsprosessen og betydninga forskaren sin relasjon til informantane kan ha hatt for resultatata av undersøkinga – og ho må såleis kontinuerleg vurdere om informantane svarar sannferdig eller om dei svarar det dei trur forskaren vil høyre. Under datainnsamlingsfasen var det intervjuaren si klare

oppleving at informantane ikkje berre snakka sannferdig, men også svært ope om deira tankar og erfaringar omkring dei ulike temaområda, og at dei heller ikkje haldt tilbake, verken for sin eigen del eller organisasjonen sin del, dersom det var område dei opplevde som vanskelege. Det var berre under eitt av dei åtte intervjua at forskaren opplevde at informanten på nokre av spørsmåla svara det hen trudde forskaren ville høyre. Dette kan ha samband med at dette var ein av informantane forskaren hadde minst kjennskap til frå før, men samtidig var det andre informantar forskaren hadde lite kjennskap til frå før der dette ikkje var gjeldande, slik at det kan også hende at denne informanten berre hadde ei anna oppleving enn dei andre.

Nærleiken til case-bedrifta trur forskaren har bidratt til ikkje berre meir open, men også meir sannferdig informasjon, rett og slett fordi informantane visste at intervjuaren hadde denne føregåande kjennskapen til organisasjonen. Forskaren si nærleik til miljøet kan også utgjere eit fortrinn når det kjem til forståing av dei fenomena og tema som blir studert, ettersom forskaren sine egne erfaringar kan bidra til å forstå informantane sin situasjon. Samtidig kan denne nærleiken også ha ei nedslagsside ved at ho overser nyansar som ikkje samsvarar med egne erfaringar (Thagaard, 1998). Som gjennomgått i avsnitt 5.5 har det derfor vore nødvendig å heile tida vere bevisst si eiga rolle og å ta grep for å unngå at egne erfaringar og meiningar påverkar arbeidet.

Det andre kriteriet for å vurdere om forskingsarbeidet resulterer i truverdig kunnskap, validitet, kan bidra når det kjem til å unngå at forskaren sin person påverkar studien. Validitet viser i samband med metodereglar og kunnskapskrav til relevans og gyldigheit (Dalland, 2020). Som Kvale og Brinkmann (2009, s. 253-58) viser handlar validering om å *kontrollere*, å *stille spørsmål* og å *teoretisere*, og at desse mekanismane bør gjennomsyre ikkje berre datainnsamlinga, men heile forskingsprosjektet frå start til slutt, for slik å auke truverdet til det presenterte arbeidet. Ved å *kontrollere* styrkar ein validiteten ved å undersøke moglege feilkjelder – dess sterkare forsøk på å falsifisere ein påstand, dess meir gyldig og truverdig blir kunnskapen. Ved å *stille spørsmål*, både med metode (undersøker undersøkinga det ein søker å undersøke) og funna, styrker dette validiteten til studien ytterlegare. Og til sist, ved å *teoretisere* gjennom å generere teoretiske spørsmål om dei undersøkte fenomena si natur, bidrar dette også til å styrke truverdet til studien. Som skildra i figur 5.1 har arbeidsprosessen vore prega av ein abduktiv tilnærming, der forskaren har gått fram og tilbake mellom problemstilling, forskingsspørsmål, empiriske funn og teoretiske perspektiv. Dette meiner ho har bidratt til validering gjennom heile forskingsprosessen.

6. GJENNOMFØRING OG RESULTAT

Dette kapittelet skildrar i første avsnitt korleis sjølve datainnsamlinga og analysearbeidet gjekk føre seg, før dei tre neste avsnitta tek for seg dei empiriske funna, strukturert etter oppgåvas tre forskingsspørsmål.

6.1 Gjennomføring av datainnsamling og analyse

Intervjua med informantane vart gjennomført i perioden 22. april til 10. mai 2021. Det hadde vore ønskjeleg å gjennomføre alle intervju ansikt til ansikt, for slik å vere tettare på informantane, men på bakgrunn av endra arbeidssituasjonar grunna korona vart sju av intervjua gjennomførte via Teams, medan berre eitt intervju vart gjennomført som fysisk samtale. Det at informantane er fortrulege med å nytte Teams i arbeidskvardagen sin – særleg i den gjeldande koronakvarden – i tillegg til at forskaren har kjennskap til organisasjonen frå før, gjorde at det til tross for eit opphavelig ønske om fysiske intervju likevel fungerte godt med digitale intervju.

Dei fleste intervjua varte rundt 60 minutt. Erfaringa var likevel at lengda på intervjua ikkje var einstyddande med kvaliteten på intervjua, ettersom både det kortaste intervjuet (ca. 40 minutt) og det lengste intervjuet (nesten to timar), var blant dei intervjua som gav mest interessant informasjon. Nokre av intervjua måtte forskyvast eller endrast tidspunkt på fordi informantane måtte prioritere andre møter. Forskaren opplevde likevel at informantane var interesserte i å gjennomføre intervjua og nye tidspunkt vart avtalt på kort tid. I to tilfelle der tida gjekk utover den avtalte timen hadde informantane møter dei måtte vidare til, men i begge tilfella vart det avtalt ny tid seinare same dag for å komme gjennom alle spørsmåla i intervjuguiden.

Av informantane var det fem menn og tre kvinner. Tre av informantane har meir enn 10 års tilsetjingstid i selskapet, tre av dei har mellom tre og seks års tilsetjingstid og to av dei har mellom eitt og tre års tilsetjingstid. Felles for alle informantane er at dei har leiar-/utviklingsansvar innanfor ulike område og at dei jobbar på tvers av grensesnitta i selskapet. Ettersom det er stor spreidding i tilsetjingstid gjorde utvalet også at ein fekk henta inn erfaringar både frå informantar med lang historikk i bedrifta, samt erfaringar og refleksjonar frå leiarar med kortare tid i konsernet.

I nokre tilfelle var det nødvendig å be informantane forklare meir inngåande om ulike situasjonar og/eller hendingar dei kanskje tok for gitt at intervjuaren kjende til, for slik å sikre til det seinare analysearbeidet at det faktisk er informantane si stemme som blir tolka og vidareformidla, og ikkje forskaren si. På same måte brukte forskaren kontrollspørsmål og oppsummeringar for å sikre at hennar egne erfaringar ikkje prega informantane sine skildringar. På denne måten fekk intervjuaren også kontrollert at ho forstod informantane rett, samtidig som ho òg fekk validert datamaterialet i sjølve intervjufasen.

Til tross for at det var fleire faktorar som bidrog til ein meir formell samtale, som bruk av lydopptak, informasjonsskriv og samtykkeskjema, var det likevel intervjuaren sitt inntrykk at informantane delte ope og raust av sine erfaringar og tankar. Dette opplevde intervjuaren også var tilfelle dersom det var område informantane opplevde som problematiske, slik at ho ikkje fekk inntrykk av at informantane prøvde å stille selskapet eller seg sjølv i eit fordelaktig lys. Informantane var også pågåande i den forstand at dei korrigerde dersom dei hadde innvendingar på intervjuaren sine oppsummeringar av enkelte spørsmål og dei tok seg god tid til å svare og argumentere for sine meiningar, noko som gav uttrykk for at dei ikkje følte seg underordna i intervjusituasjonen (Thagaard, 1998, s. 93).

Som gjennomgått i avsnitt 5.4 var det valt ein temabasert analysemetode, såkalla *template analysis*. Undervegs i prosessen med å kode datamaterialet såg forskaren at mange av kodane vart svært like, både i ord og meningsinnhald, og behovet for å kodifisere alle tekstutsegn førte til ei nærmast uhandterleg mengde kodar og valørar. På bakgrunn av dette vart det, når over 90 % av datamaterialet var koda, valt ei ny tilnærming med utgangspunkt i datamaterialet, forskningsspørsmåla og tema-områda sett opp kodar og struktur basert på desse. Sjølv om denne prosessen medførte fleire rundar med koding, var det likevel ein nyttig prosess, og den kognitive kjennskapen til datamaterialet auka etter kvart som datamaterialet vart gjennomgått fleire gongar og med ulike tilnærmingar. Den første koderunden var også ei nyttig erfaring for å fange opp kva for tema (og kodar) som gjekk igjen hos dei ulike informantane og korleis desse hadde samanheng med blant anna informantane sin ansiennitet og plassering i verdikjeda.

Dei tre følgjande avsnitta i kapittelet tek for seg resultatata frå datainnsamlinga, strukturert etter dei tre forskningsspørsmåla. For å ikkje nytte namn eller stillingstitlar har informantane blitt kodifisert som I:1 (informant 1), I:2, (informant 2), osv. For at heller ikkje språkform skal

vere ein identifiserande faktor har forskaren valt å nytte nynorsk i alle tekstutsnitt som blir skriftleg sitert i oppgåva.

6.2 Resultat forskingsspørsmål 1

Det første forskingsspørsmålet, *Kva fremmar og kva hemmar organisatorisk læring i Bremnes Seashore?*, hadde som formål å undersøke korleis organisatorisk læring finn stad i eit vertikalt integrert selskap som Bremnes Seashore. For å svare på dette vart det stilt spørsmål som blant anna gjekk på informantane si oppleving av kulturen i selskapet, ulike former for læring og forbetningsarbeid, system og tilrettelegging for læring og informantane sine opplevingar av bedriftas evne til å ta til seg og assimilere kunnskap i ulike situasjonar.

Når det kjem til informantane si oppleving av kulturen i konsernet var det to element som gjekk igjen. Det første var at fleire av informantane (I:1, I:2, I:3, I:4 og I:7) opplevde at det var mykje stoltheit og innovasjonsevne i selskapet:

I:4: «At ein er stolt over merkevara SALMA og det som er bygd opp rundt det, det er kanskje det som kjenneteiknar oss best, altså kvalitetslaks og produkt frå selskapet... Det er vel det som me er mest samla rundt visst ein skal sei det sånn i selskapet i dag.»

I:7: «Me er jo veldig stolt av det me produserer, det merkar eg jo, det trur eg er veldig spesielt, no kjenner eg ikkje så mange oppdrettsbedrifter, men det som gjer at Bremnes skil seg ut er at det er mykje fokus på merkevare, og det er jo forankra ned, heilt ned til dei som røktar fisken, og det er jo det som er, ja, det er nok på ein måte gjennomgåande i heile selskapet, det som skil Bremnes ut ifrå mengda, absolutt.»

Det andre trekket som gjekk igjen var at fleire av informantane (I:1, I:2, I:3, I:6 og I:8) også opplevde store kulturforskjellar mellom dei ulike områda i verdikjeda og på tvers av selskapa.

I:1: «Eg trur du kan dele det i litt forskjellige lag. Altså, du har dei som er veldig perifere ut i frå oss, dei som jobbar ute på anlegga. Dei som gjerne jobbar ut i frå andre lokasjonar trur eg kanskje har sin eigen kultur. Dei er kanskje ikkje alltid lika mykje knytt til moderbedrifta, eller Kvednavikjo, dei som jobbar i produksjonen har kanskje sin eigen kultur».

I:6: «Eg opplever, måten eg jobbar på, så jobbar eg jo veldig både med Salmon Brands, Bremnes og Sjør, og eg opplever at det er tre heilt forskjellige bedriftskulturar, eg opplever ikkje at det er éin bedriftskultur, men eg opplever at det er tre vidt forskjellige bedriftskulturar».

Informantane skildrar ulike former for læring, alt i frå mindre justeringar til målretta

forbetringsarbeid, samt også korleis utviklingsarbeid ofte også fører med seg uventa utfordringar som krev stor grad av problemløysingsevne, men som igjen også kan føre til uventa resultat:

I:2: «Det var jo det at ein utnytta det at kald fisk har det veldig mykje betre enn varm, som gjorde at ein begynte med LCF, Live Cold Fish, levandekjøling, som igjen førte til at me nesten måtte slutte med foredling, for det tok så lang tid før denne kalde, ferske fisken kom ut av rigor. Ja, då oppfann me pre-rigor filitering, og så var det problem med pre-rigor filitering at me fekk ikkje ut pinnbeina. Okay, utfordre etablerte sannheiter, kvifor kan me ikkje berre skjære dei ut, så fekk me desse loinane, som igjen var grunnlaget for SALMA-produktet vårt.»

Når det kjem til større læringsløp som verkeleg har snudd om på måten å gjere ting på er det særleg overgangen til levandekjøling, pre-rigor prosessering og postsmolt som vart framheva.

I:1: «Det vart jo ein heilt ny måte å foredle fisk på. Det endra jo heile logistikken og kjølekjeda at du gjer alt same dag, at du slapp å lagre fisken og så ta den fram igjen. Så det endra jo premissane for korleis du kan bygge opp fabrikkar, det endra premissane for lagringslogistikk, også har du jo og marknaden, det var jo eit heilt nytt produkt, så det endra jo òg forbrukarane. Så sånn sett var det jo ikkje ein evolusjon, det var jo nesten ein revolusjon».

I:7: «Så der, der har jo læringskurva vore veldig bratt, og me er jo inne i ein læringsprosess, der me eigentleg ikkje veit kva, korleis skal me gjere ting på postsmoltfasen, ikkje berre på Trovåg, men på Tytlandsvik òg, for at ting skal prestere best mogleg på sjøen, så der er me jo verkeleg inne i ein bratte læringskurve, og så er det det at me kan ikkje nødvendigvis sjå til naboen heller, fordi me ligger jo fremst, altså, det er ikkje nokon som har dratt det der postsmoltkonseptet så langt, dei kjem etter, så spør dei oss, så det er ikkje berre å ringe til naboen og få eit godt svar der.»

Informantane skildrar ulike måtar for korleis læring finn stad, alt ifrå strategisk satsing innanfor spesifikke område, målretta samarbeid (til dømes der tilsette frå eit forretningsområde besøker andre avdelingar for å bidra med kompetanse), tilsette som utfordrar etablert praksis, til kunnskapsoverføring og læring som førekjem meir tilfeldig når tilsette frå ulike område av bedrifta samhandlar og deler kunnskap, utfordringar og erfaringar.

Bedrifta har system for avvikshandtering og forbetringsforslag. Funna viser at alle informantane opplever at desse systema fungerer godt for registrering og retting av feil og forbetringar, men dei opplever ikkje at systema fungerer like godt når det kjem til det positive forbetrings- og utviklingsarbeidet. Fleire av informantane meiner også at det trengs betre rutinar og tiltak for å følgje opp og sikre at organisasjonen drar læring frå systema.

Empirien viser at informantane opplever at selskapet er flinke til å løyse operasjonelle utfordringar og at organisasjonen har stor omstillingsevne i møte med utfordringar og akutte omstillingsbehov, men nokre av informantane erfarer at organisasjonen har mindre gjennomføringsevne når det kjem til meir langsiktige omstillingar og endringsprosjekt.

I:3: «Eg synst me er veldig, veldig god å løyse ting når det skjer. Då forsvinn desse murane, eg kan ikkje sei murar då, men desse hindringane som ligg av og til på tvers. Då forsvinn alt det, då samlast ein og då jobbar ein veldig godt i lag synst eg.»

I:4: «Eg trur me er relativt flinke til å handtere operasjonelle utfordringar som dukkar opp, så har me kanskje meir å gå på det som går på det langsiktige, storsmolt har me vore flinke på, men kanskje enkelte andre ting, så har me kanskje eit forbedringspotensiale».

Felles for informantane er at samtlege framhevar viktigheita av å vere spørjande og open for å kunne tileigne seg ny kunnskap og læring. Det er likevel fleire av informantane som opplever at det kan vere vanskeleg å komme til andre kollegaer eller avdelingar med spørsmål eller idear, anten fordi det kan bli oppfatta som kritikk, at det kjem frå feil hald eller at dei opplever at andre vil forsvare og verne om sitt eige område.

Dei tre informantane med lengst ansiennitet snakkar ein del om korleis organisasjonen har utvikla seg dei siste åra og korleis dette har endra premissane for samhandling og kunnskapsdeling, og at det med denne organisasjonsveksten også har vore ein overgang til ein meir formalisert og funksjonsbasert organisasjon med fleire spesialistar og færre generalistar. Også fleire av informantane med kortare tid i selskapet snakkar om korleis organisering og kultur påverkar organisasjonens samhandlings- og læringsevne, og korleis begge deler er viktige for å bygge organisasjonens læringsevne. To av informantane uttrykker det slikt:

I:5: «Det er mykje, veldig mykje kompetanse, det som er den positive delen av det er jo at all kompetanse er positivt, og det at det set mykje kompetanse på huset er utelukkande positivt. Det som kanskje er negativt er at ein sit kanskje litt for mykje for seg sjølv og beskyttar kompetansen sin visst ein skal kalle det da då, det vil sei at ein brukar han kanskje for lite som læring i organisasjonen».

I:7: «Eg trur potensialet for læring er mykje større enn det me eigentleg brukar i dag. Sånn for eksempel både at eg brukar aktivt dei kunnskapane som forskarane som sitter borte på utviklingsavdelinga har, fordi dei har jo gjerne jobba med noko som eg kunne ha brukt, men, eg trur gjerne det, for dei er gjerne sjøproduksjon litt sånn ukjent grunn, sant, for dei har jobba med eit isolert problem i eit kar på land, men, eigentleg kunne me ha delt mykje meir enn me gjere no.»

Oppsummert viser funna frå forskingsspørsmålet som tek for seg organisatorisk læring at ulike former for læring finn stad i bedrifta, alt i frå mindre, trinnvise justeringar og forbetringar til omfattande, strukturell læring som verkeleg utfordrar etablerte sannheiter. Vidare viser funna at bedrifta har system for å registrere og følgje opp feil- og forbetningsarbeid og at informantane opplever stor grad av friheit til å påverke og styre forbetningsarbeid, samtidig viser funna også at informantane ser behov for fleire felles prosessar og rutinar for å styrke det positive forbetningsarbeidet, samt ønske om å bygge ein sterkare læringskultur der ein i større grad samhandlar på tvers, evaluerer og lærer av erfaringar og jobbar meir målretta med å motivere og få med seg folk i endrings- og omstillingsprosjekt.

6.3 Resultat forskingsspørsmål 2

Det andre forskingsspørsmålet, *Kva for læringsbruer finst mellom dei ulike ledda i verdikjeda i Bremnes Seashore, og korleis fungerer desse?*, hadde som mål å undersøke korleis læring og samhandling skjer på tvers og mellom ulike grensesnitt i eit vertikalt integrert selskap som Bremnes Seashore. For å belyse dette var det interessant å finne ut kva for erfaringar informantane har med læring og kompetanseoverføring på tvers av verdikjeda i selskapet, kva dei meiner hemmar og fremmar slik kompetanseoverføring, korleis det er tilrettelagt for tverrfagleg samhandling og læring, samt også kva selskapet gjer for å hente inn ekstern kunnskap.

Empirien viser at alle informantane har erfart at kompetanse frå ein del av organisasjonen har kome til nytte for andre deler av konsernet. Det kan vere kompetanseoverføring som går eitt steg fram eller tilbake i verdikjeda, som at marknadssida fangar opp trendar og forbrukarønsker og tar dette vidare med prosessavdelinga som omstiller seg etter dette, eller at røktarar frå oppdrettsida kjem inn til opptaksavdelinga og lærer opp tilsette der, men også at tilsette ved opptaksanlegget, som handterer levande fisk på dagleg basis, drar ut på sjøanlegga og lærer frå seg til driftsoperatørar der. Informantane fortel også om kompetanseoverføring som strekk seg på tvers av heile verdikjeda, til dømes ved at tilsette ved utviklingsavdelinga, som blant anna har omfattande kunnskap om vasskvalitet og stressfysiologi, har bidratt med ny kunnskap og metodikk til både Settefisk og Matfisk.

Funna viser også at det er kompetanseoverføring og læring langs verdikjeda som kanskje ikkje ville funne stad dersom ein ikkje hadde kompetansen internt i verdikjeda.

I:7: «Hadde det ikkje vore for at me hadde søkt råd hos, spesielt han då, så hadde me ikkje tenkt den tanken der, for, det er liksom ikkje noko tradisjon for at det er ei undersøking som me har pleidd å gjort. Eg kan nesten garantere deg at det er ingen andre oppdrettarar i Norge som driv på med det...Fordi me visste at dei har kompetanse på ting me ikkje har kompetanse på, altså ting som går meir på blodparameter og stressfysiologi og sånt i fisken, på ein heilt anna måte enn det me jobbar med, så eg trur ikkje, for dei var jo med ut og gjorde dette her og, det hadde jo gjerne vore ein høg terskel for å fått eksterne til å gjort det.»

Til tross for at alle informantane har erfart mykje kompetanseoverføring og læring på tvers, opplever dei likevel mykje urealisert potensiale når det kjem til tverrfagleg læring og kunnskapsdeling.

I:1: «Eg trur at hadde me fått til eit anna samspel der, så hadde me vore mykje meir effektive. No er det mykje sånn at me stangar mot kvarandre, og det går nok på ulik kultur. Marknadsavdelinga trur nok at alt skal kome utanfrå og at markand skal vera førande. Me ser jo og at her har me mange ting som kjem innanfrå som eigentleg burde vore førande...Eg trur at hadde me fått til dette samspelet enno betre, så hadde me blitt heilt rå.»

Når det kjem til kva informantane opplever som barrierar for å få til desse læringsbruene på tvers peikar dei blant anna på kulturforskjellar (både med tanke på geografi og profesjon), at ein jobbar for mykje operativt innanfor sine område og mangel på samlingsarenaer på tvers.

I:3: «Det er forskjell på Bømlo og Oslo, den er jo grei, sånn i forhold til korleis me er. Og så er det forskjell på ein produksjonsmann og ein seljar.»

I:7: «Dei jobbar gjerne med produktkvalitet, me jobbar med fiskevelferd, men eigentleg er det to sider av same sak. Så det er jo eigentleg, arbeidsdagen er så, me er ikkje del av eit tverrfagleg team då, det er me ikkje...Du kunne utnytta det potensialet meir visst me hadde sett oss ned i faste arenaer der me jobba i lag.»

Informantane framhevar særleg dette med tverrfaglege samlingsarenaer som avgjerande for å legge til rette for og utnytte læring på tvers. Prosjektarbeid, leiarutviklingsprogram og strategisamlingar blir peika på av fleire som positive døme på samhandlingsarenaer, men seks av dei åtte informantane opplever at det er for få slike arenaer, noko dei opplever som eit hinder når det kjem til å utnytte kompetanseoverføring og læring innanfor selskapet. Fleire av informantane snakkar også om korleis kultur er viktig for å få til eit effektivt læringsklima,

der dei framhevar dette med å gje ros og anerkjenning, å vere open, dele erfaringar og utfordringar og det å sjå heilskapen.

I:4: «At me legg opp til at det er openheit rundt dei forskjellige områda, at ein set, at ein bruker tid på dei forskjellige områda, korleis kan me forbetre oss...Det er ikkje sikkert ein har alle løysningane heller, men å få fram problemstillingane sånn at me kan sjå på løysingar i lag. Av og til føler eg sånn at når du kjem opp med problemstillingar så er det, ja, korleis har du tenkt å løyse dette då, men kanskje det er ein god jobb å berre få fram problemstillingane òg. At ein må applaudere det litt og, for det er ein verdi i seg sjølv.»

I:6: «Det er å få folk til å sjå det større bildet eigentleg, enn berre sine oppgåver, då trur eg kanskje det kunne vore lettare å få det til, enn når alle berre er opptatt av sitt fag, og ikkje ser heilskapen.»

Funna frå datainnsamlinga viser at selskapet gjer mykje for å hente inn ekstern kunnskap, alt i frå nettverks- og klyngesamarbeid, kurs og seminar, samarbeid med utdanningsinstitusjonar og forskingsmiljø, kontakt med leverandørar og kundar, til å hente inn eksterne konsulentar.

I:2: «Det er ein kombinasjon av ein eigar, som var villige til å sjå framover, og hadde, ja, du må vere litt modig for å gjere dette, men som òg evna å samarbeide med forskarar, altså, veldig kompetente folk, som vågde å sjå nytt på ting. Dette var jo forskarar frå landbrukshøgskulen...Med SALMA, nok ein gong, då gjekk me til landbruket, Tine, utvida horisonten, lærte ting, me lærte om hygiene...At ein klarar å samarbeide med dei, nye impulsar. Men, kanskje det viktigaste, dynamikken i den gjengen som har drege det fram.»

Samtidig seier fleire av informantane at ein av og til kan vere for rask til å hente inn ekstern ekspertise, då ein i mange tilfelle har denne kompetansen sjølv. Nokre av informantane meiner at dette kjem av at ein ikkje har god nok kjennskap eller tillit til kompetansen internt i selskapet.

Oppsummert viser resultatane at alle informantane skildrar kompetanseoverføring og læring på tvers, og dei har alle gode erfaringar med dette. Vidare viser funna at informantane opplever at både uformelle og formelle strukturar påverkar samhandling og læring på tvers, som at kulturforskjellar, ulike resultatmål og vern av eige område kan hindre effektiv samhandling og læring mellom funksjonar. Når det kjem til kva informantane meiner fremmar effektivt samarbeid og læring på tvers i selskapet er det tverrfaglege samhandlingsarenaer,

organisatoriske verktøy og god samarbeidskultur som går igjen i resultatene.

6.4 Resultat forskingsspørsmål 3

Det tredje og siste forskingsspørsmålet tok for seg koplinga mellom organisatorisk læring og konkurransevne. For å svare på spørsmålet, *Koplar bedrifta organisatorisk læring direkte til konkurransefortrinn?*, var det ønskeleg å finne ut korleis informantane opplever samanhengane mellom organisatorisk læring og konkurransevne og korleis dei oppfattar selskapets evne til å hente ut gevinst av organisatorisk læring samanlikna med andre fullintegreerte oppdrettsselskap.

Sju (I:1, I:2, I:3, I:4, I:5, I:7 og I:8) av dei åtte informantane viser til læring i organisasjonen som dei meiner er direkte kopla til bedriftas konkurransevne. Det som går igjen her er selskapets lærings- og utviklingshistorikk når det kjem til Live Cold Fish-teknologi, råstoffkvalitet, merkevarebygging og postsmolt.

I forhold til korleis informantane sjølv vurderer selskapets læringsevne samanlikna med andre fullintegreerte oppdrettsselskap er det fleire som vurderer organisasjonen som «midt på treet» eller litt over middels, men det er ingen av informantane som opplever at dei er vesentleg meir lærande enn andre samanliknbare organisasjonar. Nokre av informantane seier dei synst organisasjonen var meir lærande før:

I:1: «Eg trur me var meir lærande før. Det trur eg. Me var kanskje ikkje meir lærande, men me var kanskje meir opne for å teste nye ting. Eg opplever kanskje ikkje at me er heilt der no. Og det er litt for at me heile tida skal rushe ting. Me tar oss ikkje heilt tid til å lære av det me gjer. Me har mange gode prosjekt, men når dei er avslutta tar me oss ikkje tid til å evaluere. Då berre rushar me vidare.»

Informant 1 snakkar også om korleis for mange generalistar går ut over læringsevna. Hen seier at det er mange som skal gjere mykje og at dette påverkar læringa. På den eine sida viser hen til at dette medfører at mange kan mykje og at det er positivt ettersom ein kan snu seg fort dersom noko skjer. På den andre sida meiner hen at ein streng spesialistar og at desse igjen treng tid for å lære og å få jobbe med sine område. Også informant 3 opplever at bedrifta var meir lærande før, men har litt andre meiningar om kvifor det er sånn, då hen meiner for mykje spesialisering og tydelegare organisatoriske skilje påverkar samhandling og læring på tvers:

I:3: «Eg synst me er mindre lærande no enn me var før. Eg trur det er fordi dei generalistane er sett meir i bås, det trur eg er ein årsak... Når du hadde på ein måte ein fot inn litt over alt, så var det på ein måte lettare å lære og bidra inn i andre sitt.»

Nokre av informantane opplever også at ein har vore meir lærande innanfor nokre område av verdikjeda enn andre:

I:4: «Eg trur me er over gjennomsnittet, men me er tyngre vekta mot det som går på kvalitet og sluttproduktet, mens kanskje andre aktørar kanskje er meir vekta på det som går på produksjon på sjø, at me er meir spissa mot marknad, mens andre kanskje har satt meir ressursar oppimot det som går på læring på produksjon i sjø.»

Når det kjem til kva informantane meiner er avgjerande for at bedrifta skal kunne nytte organisatorisk læring for å styrke bedriftas konkurransevne framhevar dei blant anna kultur, rett organisering, tverrfaglege møteplassar og tid til læring.

I:7: «Eg trur me er for operative, eller, det var mildt, veldig mildt, me er for operative, og eg er vel kanskje lika operativ som dei andre, så me må, me må prioritere heilt annleis tenker eg.»

Mange av informantane trekker også fram korleis eigarane og deira ønske og vilje til å jobbe med utviklingsarbeid har påverka læring og konkurransevne.

I:3: «Det kjem jo igjen med det ifrå at Olav senior også var veldig på det der, at med differensiering på kvalitet, då kan ein hente ut meir gevinst. Det ligg, det er veldig mykje av det me gjer no, som har blitt forma for veldig lenge sidan.»

Fleire av informantane snakkar også om at ein må bli flinkare til å gje ros og anerkjenning, og også få fram kor mykje positivt som skjer i bedrifta, for slik å styrke ein lærings- og samarbeidskultur:

I:5: «Me har vel ein tendens til å sjå mørkt på det meste av det me gjer sånn sett då, og kun sjå forbettringspotensial på alt me gjere, men me er sabla god på veldig mykje då, og det òg er viktig å fokusere på då, og eg trur faktisk me er kome veldig mykje lenger enn veldig, veldig mange av konkurrentane våre då, og det trur eg er litt i forhold til den, korleis ein er bygd opp som konsern, at ein har no desse private eigarane som spyttar inn, og som er villige til å utvikle og villige til å bruke pengar tilbake i bedrifta, men, ja, mykje å gå på i forhold til effektivisering og sånt enno, alt i frå samhandling, til kultur og organisering og så vidare, eg trur alt det der heng i saman og at det er der ein har mest forbettringspotensiale.»

Andre samanhengar mellom organisatorisk læring og konkurransevne som fleire av informantane drar fram er behov for felles prosessar etter kvart som organisasjonen veks, og også at ein held fast ved selskapets identitet og langsiktige strategi:

I:4: «Eg trur ikkje prosessane alltid har vore så gode som dei kunne ha vore, mens det er kanskje litt, kva skal eg sei, staheit og vilje til å gjennomføre hos enkelte som gjer at me har kome der me er, mens no er det meir prosessane me må støtte oss på skal me lykkast framover, og det er me heilt avhengige av, prosessar på tvers, det er det som skal til skal me lykkast framover, det er eg heilt overbevist om.»

I:1: «Me må vere på ein måte tru mot den me er og ikkje vere noko anna og å springa etter andre ting. Me må finna vår identitet, dette er den me er. Og ikkje prøve å vekse inn i himmelen, for ingen kan vekse inn i himmelen, men me kan bli kjempegod på det me skal vere god på... Og det er den stødige kursen som eg trur kjenneteiknar dei bedriftene som står i 100 år, det er at dei held den kursen, og svingar ikkje her og der, men detter er oss, dette er det me lever for.»

Oppsummert viser funna frå det tredje forskingsspørsmålet at informantane har fleire dømer på læring i selskapet som dei koplar direkte til bedriftas konkurransevne, særleg innanfor områda som går på slakteteknologi, råstoffkvalitet, merkevare og storsmolt. Til tross for dette viser funna at informantane sjølv ikkje vurderer selskapet som ein vesentleg meir lærande organisasjon enn konkurrentane sine. Fleire av informantane meiner bedrifta har ressursar som er verdslaiande innanfor ulike område, men dei opplever samtidig at det er mykje uutnytta potensiale, der ein ikkje får omgjort desse ressursane på ein måte som kunne hatt betydning for konkurransevna. Når det kjem til kva informantane trur hindrar selskapet i å utnytte dette potensialet viser dei blant anna til få samhandlingsarenaer der ein kjem saman på tvers av forretnings- og fagområde, internkonkurranse mellom funksjonar, manglande forståing for heilskapen og at for mange er for operative til å prioritere meir langsiktig utviklingsarbeid.

Dei transkriberte intervjuva vart alle lagt inn i NVivo, der dei vart koda og strukturert som skildra ovanfor. Kor mykje informantane snakka om kvart av dei ulike kode-/temaområda framkjem i figur 6.1 nedanfor, som er tatt ut frå NVivo:

1. Organisatorisk læring						3. Organisatorisk læring og konkurransevne			
Openheit for ny kunnskap	Omstillingsevne	Leing	Lærande organi...	Kulturforskjell...	Kommunika...	Konkurransevne	Urealisert potens...		
	Kritiske utfordringar	Kunnskap	Evne til å motivere ...	Kunnskap s...	Involvering				
Læring	Tid til læring og evaluering	Rutinar og oppfølgingsti...	Organisasjonsvekst	Tilrettelegging ...	Annerkj...	SALMA	Kvalitet		
Kultur		System for avvikshandtering og fo...	Gjennomføringsevne	Problemløysing	Feil og forbetr...				
2. Samhandling og læringsbruer						Innovasjon	Økonomi	Postsmolt	
Barrierar for kunnskapsdeling og læring	Organisering	Tileigning av ekstern ...	Samhandlingsa...	Verne om e...	Prosjektar...	Famileselskap	Identitet...	Bio...	
	Drivarar for kunnskapsdeling og læ...	Tilrettelegging for sa...	Operativt arbeid	Generalis...	Vertikal...				
Samarbeid og samhandling	Kunnskapsdeling	Forståing for verdikje...	Strategisk arbeid	Nøkkelpersonar	In...	Live Cold Fish	BÖMLO	Fisk...	
			Motstridande ønsk...	Tillit og perso...					

Figur 6.1 – Kodehierarki

7. DISKUSJON AV RESULTAT

I det følgjande kapittelet blir resultatene diskutert utifrå det teoretiske rammeverket til studien. Drøftingane er i hovudsak strukturert etter oppgåvas tre temaområde; i) organisatorisk læring, ii) læring og samhandling og iii) organisatorisk læring og konkurransevne. Sjølv om oppgåvas problemstilling er delt opp i tre forskingsspørsmål med kvart sitt tilhøyrande tematiske område, er det likevel overlapp mellom dei ulike temaområda, slik at drøftingane innanfor dei ulike temaområda nedanfor også vil kunne dra koplingar til eitt eller fleire av dei andre områda.

7.1 Organisatorisk læring

Oppgåvas første forskingsspørsmål hadde som formål å belyse korleis læring finn stad i ei vertikal integrert bedrift som Bremnes Seashore, kva type læring som finn stad og kva for faktorar som fremmar og hemmar organisatorisk læring, samt også korleis organisasjonen evnar å ta til seg og assimilere kunnskap for slik å realisere bedriftas potensielle absorpsjonskapasitet.

Empirien viser at ulike formar for læring finn stad i bedrifta. Informantane skildrar kvalitativt ulike læringsnivå, alt ifrå at ein oppdagar og korrigerer feil og gjer mindre eller større forbetringar, til dømes på produkt eller korleis salsprognosar blir utforma, til meir omfattande læring der grunnleggande køyrereglar blir utfordra og kor dette har medført omfattande endringar av måten ein jobbar på, som til dømes overgangen til pre-rigor filetering. Dette demonstrer, som Argyris og Schön (1978) hevdar er nødvendig, at både enkelkets- og dobbeltkretslæring finn stad i bedrifta. Funna viser også, som Cohen & Levinthal (1990) argumenterer, korleis organisatorisk læring kan koplast direkte til problemløysingsevner, noko dømet med utvikling av ny slakteteknologi illustrerer. Her starta bedrifta med ein søken etter å få betre og jamnare kvalitet på sluttproduktet gjennom heile året, uavhengig av svingande sjøtemperaturar. Med utviklinga av levandekjøling møtte bedrifta imidlertid utfordringar som måtte løysast ved å ta ny kunnskap i bruk. Dette førte igjen til utviklinga av pre-rigor filetering, som igjen la grunnlaget for utviklinga av SALMA. Dette dømet viser ikkje berre korleis læringsevner og problemløysingsevner er tett samankopla, det viser også, som illustrert i figur 2.1, korleis organisatorisk læring kan koplast til bedrifters konkurransevne, då nettopp selskapets kollektive læring på råstoffkvalitet og

merkevarebygging er område informantane meiner har hatt direkte betydning for bedriftas konkurranseevne.

Dersom ein ser på kvar i verdikjeda informantane meiner selskapet har vore mest lærande er det startfasen, med postsmoltsatsinga, og sluttfasen, med råstoffkvalitet og merkevarebygging, som blir framheva. Som gjennomgått i teoridelen om transaksjonskostnadsteori identifiserer Williamson (1979) tre ulike grupper for transaksjonskostnader; forhandlingskostnader, kontrollkostnader og feiltilpassingskostnader. Det at biologiske svingingar medfører store variasjonar både på kvaliteten og tilgangen på råstoffet, kan forklare kvifor det har vore ønskeleg for Bremnes Seashore å ta kontroll over heile verdikjeda, for slik å sikre tilgang og kontroll heile vegen frå yngel til sluttprodukt. Samtidig er det gjennomgåande blant informantane at arbeidet med å betre kvaliteten på fisken kan førast tilbake til selskapets gründer. Ved å ta eigarskap over heile verdikjeda har selskapet ikkje berre sikra kontroll over tilgangen på råstoffet, men ein har også eigarskap og styring over utvikling og innovasjon heilt fram til ferdig produkt, noko som i dette tilfellet også kan ha vore ein viktig drivar for vertikal integrasjon.

Som diskutert over kan vertikal integrering har vore eit naturleg strategisk grep for Seashore-konsernet, som kan førast tilbake til gründertida. Kontroll over ledda i verdikjeda har såleis ikkje berre sikra råstofftilgang, men har også latt selskapet sjølv styre utviklingsarbeid og læring heilt fram til ferdig produkt; noko som også har gjort at ein har kunna hente ut meirverdi på kvalitetsdifferensiering. Sjølv om dette kan hevdast å vere viktige drivarar for vertikal integrasjon, vil det å ta eigarskap over heile verdikjeda, som diskutert i litteraturkapittelet, også innebere mange grensesnitt og læringsbruer innanfor dei organisatoriske grensene der det kan oppstå spenningar mellom ulike funksjonsområde. Som antyda i presentasjonen av case-bedrifta i avsnitt 4.3 er det grunn til å tru at dess større dei kulturelle og organisatoriske skilnadane langs dei ulike ledda i verdikjeda er, dess større innverknad vil dette også ha på bedriftas evne til å mobilisere og utnytte organisatorisk læring. Som gjennomgått i resultatkapittelet over opplever fleire av informantane tilfelle der ein hegnar om eigne område og eigen kompetanse, noko som kan gå ut over heilskapen. Informantane opplever òg at slik internkonkurrering eller profesjonskamp også gjer at det kan vere vanskeleg å kome med idear og innspel til andre avdelingar eller forretningsområde, då dette kjem frå «feil hald» eller at spørsmål retta til andre område blir opplevd som kritikk. Denne dynamikken viser resultatata at førekjem langs fleire ledd i verdikjeda, men at den

likevel er størst der dei geografiske, kulturelle og organisatoriske skilnadane er størst. Funna ser såleis ut til å støtte hypotesen om at kulturelle og organisatoriske avstandar påverkar evne til læring og samhandling.

Fleirtalet av informantane opplever at det er godt tilrettelagt for lærings- og forbetningsarbeid, der dei blant anna viser til at det er stor grad av handlingsrom og friheit til å sjølv påverke og drive forbetningsarbeid og ei eiga utviklingsavdeling som jobbar på tvers av verdikjeda som ikkje berre skal fange opp nye idear, men også utfordre eksisterande praksis. Selskapet har vidare system for både avvikshandtering og forbetningsforslag. Samtidig er det gjennomgåande at informantane opplever at når det kjem til system og rutinar fungerer desse best på feil- og avvikshandtering, og i mindre grad når det kjem til det positive utviklings- og forbetningsarbeidet. Informantane opplever også at ein i for lita grad klarar å dra læring frå systema og vidare ut i organisasjonen. Dette kan tyde på at organisasjonen har gode system og rutinar for å legge til rette for meir overflatisk læring som ein finn i enkelkretslæring, men at organisasjonen i mindre grad har tilrettelagte system og prosessar for å kunne ta til seg og assimilere kunnskap som krevst for den meir djuptgåande organisatoriske læringa som ein finn i dobbelkretslæring. Vidare er det gjennomgåande at informantane opplever at organisasjonen er omstillingsdyktig og flink til å handtere akutte og operasjonelle utfordringar, men at ein ikkje alltid lykkast like godt med langsiktige endrings- og omstillingsprosjekt. Dette kan tyde på at organisasjonen er sterkare vekta mot operasjonell kompetanse enn strategisk kompetanse. Det kan også tilskrivas, som ein av informantane uttrykker, at hindringar som av og til ligg på tvers av verdikjeda forsvinn i møte med akutte omstillingsbehov.

Når det kjem til kva informantane opplever som fremmande og hemmande faktorar for organisatorisk læring er det kultur og struktur som går igjen. Viktigast drivarar for å fremme organisatorisk læring meiner informantane er å bygge ein open kultur for samhandling og gode rutinar og prosessar for å tileigne og ta i bruk ny kunnskap. Analyse av funna frå det første forskingsspørsmålet, sett i lys av Zahra og George sin modell av absorpsjonskapasitet, viser såleis at når det kjem til dei formelle strukturane er det særleg bedriftas rutinar og organisatoriske verktøy for å assimilere og analysere kunnskap og vidare rutinar for å fasilitere koplinga mellom eksisterande og nyerverva kunnskap som påverkar effektivitetsfaktoren mellom potensiell og realisert absorpsjonskapasitet. Når det kjem til dei uformelle strukturane er det særleg kultur, i form av samarbeidsklima og sosiale

samhandlingsmekanismer, som påverkar bedriftas evne til å omforme organisatorisk læring til konkurranseevne. Korleis læring og samhandling skjer på tvers og mellom dei ulike områda vil bli nærmare diskutert i neste avsnitt.

7.2 Læring og samhandling

Ettersom eit sentralt formål med studien har vore å undersøke rolla organisatorisk læring spelar i vertikalt integrerte organisasjonar, tok det andre forskingsspørsmålet for seg å belyse korleis læring og samhandling skjer på tvers og mellom dei ulike ledda i ei fullintegrert verdikjede, samt også kva selskapet gjer for å tileigne seg ekstern kunnskap.

Empirien viser at alle informantane har gode erfaringar med kunnskapsdeling og kompetanseoverføring på tvers innanfor ulike område av bedrifta. Informantane skildra i dei fleste tilfella læring som strekk seg eitt steg fram eller tilbake i verdikjeda, som at salsapparatet fangar opp forbrukartrendar og formidlar dette til Prosess eller at tilsette ved Oppdrett lærer opp tilsette ved prosessavdelinga og vice versa. Informantane skildra imidlertid også kunnskapsdeling som strekk seg langs fleire ledd i verdikjeda, som dømet med blodprøvetaking demonstrerer. Vidare viser empirien at det føregår tverrfunksjonell læring og metodikkutveksling på tvers av område, som kanskje ikkje ville funne stad dersom enkelte ledd i verdikjeda hadde vore sett ut til eksterne aktørar. Desse funna tydar på at det er utstrekt læring som føregår på tvers av dei ulike funksjonane i verdikjeda. Vidare kan dette også demonstrere, som Porter (1980) argumenter, korleis bedrifter kan nytte vertikal integrasjon som eit verkemiddel for å styrke selskapets konkurranseevne.

Til tross for at alle informantane har gode erfaringar med at kompetanse frå ein del av organisasjonen har kome til nytte for andre delar av konsernet, har dei også erfaring med det motsette, at ein har kunnskap og ressursar i delar av organisasjonen som burde, men som likevel ikkje kjem til nytte for andre delar av selskapet. Dette tydar på, som også samtlege av informantane uttrykker, at det er uutnytta potensiale i bedrifta. Som figur 2.1 i teorikapittelet illustrerer er dei sosiale samhandlingsmekanismene avgjerande for kor effektivt bedrifter klarar å transformere potensiell absorpsjonskapasitet til realisert absorpsjonskapasitet, og med dette igjen styrke selskapets konkurranseevne. Desse sosiale samhandlingsmekanismene blir som nemnt i avsnitt 2.4.4 også i oppgåva omtalt som læringsbruer, og det er særleg to faktorar som går igjen i funna når det kjem til kva informantane skildrar som barrierar for effektive

læringsbruer på tvers av funksjonane i selskapet. Desse barrierane kan delast inn i formelle og uformelle læringsbruer.

Når det kjem til dei uformelle læringsbruene og kva informantane opplever hindrar læring på tvers, er det samarbeidsklima og -kultur som går igjen. Til dømes viser to av informantane til at fleire vellykka produktutviklingar har hatt sitt utspring frå produksjonsselskapet Bremnes Seashore, men at dei likevel ofte møter motstand når dei kjem til salsapparatet med forslag om nye produktutviklingar. Dette forklarar informantane med at salsleddet meiner slik produktutvikling skal kome frå sal- og marknadssida. Slike samarbeidsbarrierar viser resultatane førekjem også i andre grensesnitt i bedrifta, men det framstår likevel som at desse utfordringane er større der ein også har større geografiske, organisatoriske og kulturelle avstandar, som til dømes mellom produksjonsselskapet på Bømlo og salsselskapet i Oslo. Fleire av informantane erfarer også at nokre hegnar om eige område og eigen kompetanse, anten fordi dei er redd for å miste anerkjenning eller for å beskytte eige område. For å kople inn de Geus (1988) og hans fugleanalogi, kan funna tyde på at ein har trekk av ein trostekultur der ein i for stor grad oppheld seg innanfor sitt eige funksjonsområde og i for lita grad samhandlar og lærer på tvers, slik som meisen gjer. Dette kan vidare tolkast som at både kulturforskjellar og dynamikk mellom ulike funksjonsområde negativt påverkar effektivitetsfaktoren mellom selskapets potensielle og realiserte absorpsjonskapasitet.

Når det kjem til dei formelle læringsbruene og kva informantane erfarer hindrar organisatorisk læring på tvers viser resultatane at informantane opplever at det er få tverrfaglege samlingsarenaer og at dette medfører at mykje organisatorisk læring går tapt, rett og slett fordi ein i for lita grad samarbeider og samhandlar på tvers. Fleire av informantane viser imidlertid til koronasituasjonen og at dette begrensar moglegheitene for tverrfaglege samlingsarenaer, andre informantar peikar også på at ein jobbar med å få på plass fleire tverrfunksjonelle samlingsforum. Det kan derfor vere grunn til å tru at dette er noko som er i endring. Funna viser også at det er mykje overlappande kunnskap i selskapet, blant anna som følgje av at ein har mange tilsette med erfaring frå ulike område i verdikjeda, samt at mange jobbar med det same, om enn med ulikt fokus. Informant 7 uttrykker det slik: «Dei jobbar gjerne med produktkvalitet, me jobbar med fiskevelferd, men eigentleg er det to sider av same sak». Denne overlappande kompetansen kan utgjere eit viktig fortrinn når det kjem til å fasilitere for effektive læringsbruer på tvers av verdikjeda, då ein med dette også har stor grad av tverrfunksjonell absorpsjonskapasitet (Cohen & Levinthal, 1990). For å dra nytte av denne

tverrfunksjonelle kompetansen er det imidlertid nødvendig med tett samankopla grensesnitt mellom dei ulike funksjonane. Til tross for at koronarestriksjonar kan prege situasjonsbiletet til informantane og at det å legge til rette for fleire tverrfaglege arenaer er noko bedrifta jobbar med, kan det likevel tyde på at organisasjonsstruktur og mangel på tverrfaglege samlingsarenaer hindrar effektive læringsbruer på tvers av funksjonsområda i selskapet. Sett i lys av teorien og funna frå studien kan det såleis framstå som at deler av den potensielle absorpsjonskapasiteten i selskapet går tapt, og at større fokus på å legge til rette for både meir formelle og uformelle samhandlingsmekanismer ville tetta gapet mellom bedriftas PACAP og RACAP, noko som igjen ville styrka bedriftas evne til å transformere organisatorisk læring til konkurranseevne. Som gjennomgått i litteraturdelen skil organisatorisk læring seg frå teoretisk og individuell læring ved at det handlar om kollektiv læring gjennom praktisk erfaring og ved å prøve å løyse oppgåver betre i lag (Eikeland, 2012). Til tross for at oppgåva ikkje tek for seg den samla konkurransesituasjonen i bransjen, og difor heller ikkje kan vurdere korleis faktorar som *regimes of appropriability* (i kva grad selskapet evnar å verne om nyutvikla teknologi, produkt og prosessar), er det likevel grunnlag for å hevde at styrking av både uformelle og formelle samhandlingsmekanismer, også vil styrke den kollektive læringa på tvers av funksjonane, og såleis også betre bedriftas evne til å transformere potensiell absorpsjonskapasitet til realisert absorpsjonskapasitet.

I tillegg til å undersøke korleis organisatorisk læring føregår på tvers av funksjonane i konsernet, og kva som eventuelt hindrar slik tverrfunksjonell læring, tok det andre forskingsspørsmålet også for seg kva Bremnes Seashore gjer for å tileigne seg ekstern kunnskap. Empirien viser at selskapet har ulike strategiar for å samarbeide og tileigne seg kunnskap frå eksterne kjelder. Blant anna viser informantane til samarbeid med andre oppdrettsselskap, klynge- og nettverkssamarbeid og samarbeid med universitet og forskingsinstitusjonar. Som gjennomgått i teoridelen er læring ein prosess som tek tid, noko som kan vere ein fordel for familieeigde selskap med langsiktig perspektiv (Casson, 1999). Dette er også noko som blir understøtta av empirien, då fleire av informantane viser til at ein har hatt private eigarar som har hatt både vilje og evne til å utvikle bedrifta og samarbeide med ulike eksterne samarbeidspartnarar i innovasjonsprosessar. Som teorien også viser har aktive eigarar i familieselskap gjerne ekstra incentiv til å tettare overvake og følgje trendar i bransjen, noko som også gjer at dei kan bevege seg lengre framme på selskapets og bransjens læringskurve (Anderson & Reeb, 2003), noko både SALMA- og postsmoltsatsinga kan vere gode døme på. Slik evne til å bevege seg langt framme langs bransjens læringskurve vil også

vere eit viktig fortrinn når det kjem til å handtere kompleksiteten og den høge innovasjons- og endringsrata havbruksnæringa står ovanfor.

7.3 Organisatorisk læring og konkurransevne

Det siste forskingsspørsmålet hadde som ønske å undersøke korleis informantane sjølv vurderer Bremnes Seashores organisatoriske læringsevne sett i forhold til andre fullintegrerte havbruksbedrifter. Sjølv om oppgåva som nemnt ikkje tek for seg den samla konkurranse- og marknadssituasjonen i bransjen, og difor heller ikkje kan måle korleis organisatorisk læring i case-bedrifta påverkar selskapets konkurransevne samanlikna med andre aktørar, har det likevel vore interessant å studere korleis informantane sjølv vurderer samanhengane mellom organisatorisk læring og konkurransevne.

Sju av dei åtte informantane skildrar organisatorisk læring i Bremnes Seashore som dei meiner har hatt direkte betydning for selskapets konkurransevne. Når informantane viser til slike læringstilfelle er det utviklinga av Live Cold Fish-teknologi, råstoffkvalitet, merkevarene BÖMLO og SALMA og postsmolt som er gjennomgåande. Desse døma kan alle illustrerer korleis bedriftas føregåande kunnskaps- og erfaringsbase har lagt til rette for organisasjonens evne til å ta til seg og assimilere ny kunnskap, og der ein deretter har klart å ta i bruk og hente gevinst av nyerverva kunnskap. Desse læringstilfella kan med andre ord vere gode døme på tilfelle der ein har klart å transformere potensiell absorpsjonskapasitet til realisert absorpsjonskapasitet, som igjen direkte har styrka bedriftas konkurransevne. Til tross for at dette ikkje er ein komparativ studie over konkurransesituasjonen i havbruksbransjen, kan det likevel, når ein analyserer empirien oppimot oppgåvas teoretiske rammeverk, vere grunnlag for å svare positivt på oppgåvas overordna problemstilling, at organisatorisk læring i vertikalt integrerte bedrifter bidrar til auka konkurransevne.

Til tross for at resultata gjennomgåande viser til at informantane har opplevd organisatorisk læring dei meiner direkte har styrka bedriftas konkurranseposisjon, er det likevel ingen av informantane som har ei klar oppfatning av at selskapet er klart meir lærande enn andre vertikalt integrerte havbruksbedrifter. Det er samtidig heller ingen av informantane som meiner selskapet er vesentleg mindre lærande enn sine konkurrentar, men dei vurderer organisasjonen som middels eller litt over middels lærande samanlikna med andre fullintegrerte oppdrettarar. To av informantane opplever at selskapet var meir lærande før,

men dei har noko ulike forklaringar på kvifor det er slik. Den eine informanten viser til at ein har det for travelt med å haste frå det eine prosjekt til det neste, utan å ta seg tid til å evaluere og førebu seg tilstrekkeleg til neste prosjekt: I:1: «Eg trur me er framleis lærande, men det blir litt sånn læring under press». Den andre informanten viser til at det var fleire generalistar før, og at ettersom organisasjonen har vokse og formalisert seg, så har desse generalistane blitt meir avgrensa til kvar sine område: I:3 «Når du hadde på ein måte ein fot inn litt over alt, så var det på ein måte lettare å lære og bidra inn i andre sitt». At mange er travle og jobbar mykje operativt, samt korleis organisatorisk struktur påverkar samhandling og læring er noko mange av informantane snakkar mykje om. Som nemnt i avsnitt 6.1 var det fleira av intervjuua som måtte utsettast fordi informantane måtte prioritere andre møter, dette kan kanskje også vere døme på at drift og operasjonelt fokus påverkar arbeidskvardagen for mange leiarar. Når det kjem til organisasjonsstruktur er informantane med kortare tid i selskapet meir opptatt av korleis organisatoriske verktøy, som til dømes, større grad av funksjonell organisering, sentralisering av ulike fagdisiplinar og tilrettelegging av fleire formelle samhandlingsarenaer, vil styrke læring på tvers – medan fleire av informantane med lengre tilsetjingsforhold opplever at auka grad av formalisering og funksjonsbaserte avdelingar har hindra læring på tvers, då det har medført endringar som det har tatt tid for dei tilsette å venne seg til og forstå, samt at det også er større sjanse for at den enkelte si røyst og idear forsvinn når ein blir større. Til tross for at informantane har noko ulike erfaringar, gjerne på bakgrunn av ulik fartstid i selskapet, tyder den samla empirien på at det vil vere gunstig for selskapet å sette av meir tid og rom, i form av tverrfunksjonelle samarbeidsforum, for slik i større grad legge til rette for organisatorisk læring og såleis også hente ut meir av potensialet som finst i bedrifta. Styrking av dei sosiale samhandlingsmekanismane, eller læringsbruene, vil såleis vere viktig for å oppnå meiskulturen de Geus (1988) skildrar, der dei ulike einingane samhandlar effektivt og lærer av kvarandre, og der dei også ser totalen av selskapet som større enn dei ulike funksjonsområda og at det difor er overordna mål som overgår både enkeltindivid og avdelingar. Som informant 6 uttrykker, er det viktigaste for å fremme kunnskapsdeling og læring på tvers auka forståing for totalen: «Det er å få folk til å sjå det større bildet eigentleg, enn berre sine oppgåver, då trur eg kanskje det kunne vore lettare å få det til, enn når alle berre er opptatt av sitt fag, og ikkje ser heilheita».

Som gjennomgått i resultatkapittelet kan mykje av det lærings- og utviklingsarbeidet som har føregått i Bremnes Seashore fram til no førast tilbake til selskapets gründer, Olav Svendsen senior, som tidleg byrja arbeidet med at bedrifta skulle skilje seg ut på kvalitet. Dette arbeidet

vart vidareført med neste generasjon, noko utviklinga av levandekjølingsteknologi og SALMA illustrerer. I teorikapittelet vart det vist til korleis familieeigde bedrifter som er starta og leia av visjonære gründerar ofte pregar bedriftskulturen gjennom sine verdiar og visjonar, noko som gjer satsing på innovasjon og kontinuerleg utvikling stor grad av truverd (Eilertsen & Hennig-Olsen, 2013). Denne langsiktige satsinga på utvikling og kvalitetsdifferensiering vitnar om ei bevisst kopling mellom læring i bedrifta og konkurransevne. Eit funn som skil seg ut frå fleire av informantane med meir enn 10 år i selskapet er korleis organisasjonsvekst og større grad av både formalisering og profesjonalisering av bedrifta påverkar premissane for samhandling og læring. Korleis bedrifter kan ivareta gründermentalitet og innovasjonskultur etter kvart som dei blir meir formaliserte kunne i seg sjølv vore eit interessant område å studere nærmare.

Felles for alle informantane er at dei meiner bedrifta har kompetanse og ressursar som er unike, men som tidlegare nemnt også at det er interne ressursane som ikkje blir utnytta til sitt fulle potensiale. I følgje Barney (1991) kan interne ressursar berre bidra til vedvarande konkurransefortrinn dersom dei er verdifulle, sjeldne, ikkje-imiterbare og at dei lar seg mobilisere. Som resultata viser har ein i case-bedrifta interne ressursar som er både verdifulle og sjeldne. Kor lett desse ressursane eventuelt er å kopiere for konkurrentar er vanskeleg å svare på ut frå omfanget til forskingsprosjektet; men når det kjem til Barneys fjerde og siste attributt, mobiliseringsevne, altså om dei interne ressursane er organisert på ein slik måte at bedrifta evnar å mobilisere og ta i bruk ressursane på ein god måte, kan funna tyde på at det er her bedrifta har mest å hente for at dei interne ressursane skal kunne bidra til vedvarande konkurransefortrinn. Sett i lys av teorien om absorpsjonskapasitet og ressursbasert strategi, kan resultata såleis tyde på at rutinar og prosessar for effektive læringsbruer på tvers er avgjerande for å styrke organisatorisk læring i integrerte verdikjeder med organisatoriske og kulturelle skilnader. Med organisasjonsvekst og -endringar, der ein har gått frå ein enklare organisasjonsstruktur til ei meir kompleks organisering med auka grad av spesialisering, blir også viktigheita av desse prosessane og læringsbrue enno viktigare for å kunne mobilisere og ta i bruk dei interne ressursane for å oppnå konkurransevne.

8. KONKLUSJON

Dette kapittelet skal i korte trekk forsøke å summere opp hovudresultat og konkludere i kva grad studiens forskingsspørsmål har klart å belyse oppgåvas overordna problemstilling:

Korleis fungerer organisatorisk læring i vertikalt integrerte bedrifter, og kan denne læringa bidra til konkurransefortrinn?

Studien viser at kvalitativt ulike læringsformer førekjem i case-bedrifta Bremnes Seashore, alt i frå trinnvise forbetringar til læring som verkeleg utfordrar status quo. Dette demonstrerer at både enkelkrets- og dobbeltkretslæring føregår i utstrakt grad. Studien viser også korleis slik organisatorisk læring kjem som følgje av både målretta og systematisk utviklings- og forbetningsarbeid, men òg at den kan ha meir tilfeldig utspring, til dømes ved at kunnskap, utfordringar og erfaringar blir delt mellom personar og funksjonar internt i selskapet, eller som følgje av problemløysing i møte med nye utfordringar. Dette samsvarar også med teorien, som viser korleis læringsevner og problemløysingsevner er tett samankopla.

Resultata har, i samsvar med dei teoretiske perspektiva, vist korleis vertikal integrering kan ha vore eit naturleg grep for å betre case-bedriftas konkurransevne, ikkje berre ved å sikre kontroll på råstofftilgang i ein bransje med store biologiske svingingar, men også ved å sikre eigarskap over utvikling og innovasjon heilt fram til ferdig sluttprodukt – og med dette også fullt eigarskap over all organisatorisk læring frå rogn til ferdig merkevare. Funna viser også at det føregår utstrekt kunnskapsdeling på tvers av organisasjonen. Samtidig viser resultata også det motsette, at ein har kunnskap og ressursar i delar av organisasjonen som kanskje burde, men som likevel ikkje kjem til nytte for andre deler av konsernet. Dei teoretiske bidraga viser korleis bedrifters formelle og uformelle samhandlingsmekanismer, i oppgåva også omtalt som læringsbruer, er avgjerande for å kunne kapitalisere på organisasjonens kunnskaps- og erfaringsbase, ved å transformere bedriftas potensielle absorpsjonskapasitet til realisert absorpsjonskapasitet, for slik å oppnå varig konkurransefortrinn. Studiens funn tyder også på at det er nettopp desse sosiale samhandlingsmekanismane som utgjør dei største hindera for organisatorisk læring på tvers av funksjonar og forretningsområde, og som såleis også hindrar bedrifta i utnytte meir av potensialet som finst i internt i selskapet. Målretta arbeid for å legge til rette for fleire formelle og uformelle læringsbruer på tvers av verdikjeda, til dømes tverrfunksjonelle arbeidsgrupper, sosiale og faglege samlingar på tvers, opne innovasjonsprosessar og jobbotasjon på tvers av forretningsområde kan vere nokre tiltak for

å styrke dei sosiale samhandlingsmekanismane.

Når det kjem til spørsmålet om organisatorisk læring bidrar til konkurransefortrinn viser funna til fleire tilfelle der læring i case-bedrifta kan koplast direkte til selskapets konkurranseevne. Til tross for fleire dømer på at bedrifta har klart å transformere potensiell absorpsjonskapasitet til realisert absorpsjonskapasitet, som igjen har bidratt til konkurransefortrinn, opplever ikkje informantane at selskapet som organisasjon er klart meir lærande enn andre samanliknbare havbruksselskap. Som Barney og ressursbasert strategi peikar på må bedrifters interne ressursar vere kjenneteikna av fire attributt, at dei er sjeldne, verdifulle, vanskelege å kopiere og også organisert på ein slik måte at bedrifta evnar å mobilisere og ta i bruk desse ressursane på ein effektiv måte for at desse ressursane skal utgjere eit varig konkurransefortrinn. Til tross for at oppgåva ikkje har tatt for seg å måle korleis organisatorisk læring i case-bedrifta påverkar selskapets konkurranseevne oppimot andre aktørar, kan funna likevel tyde på at det er Barneys fjerde attributt, mobilisering og organisering av dei interne ressursane, som i størst grad påverkar case-bedriftas evne til å utnytte dei interne ressursane langs verdikjeda for å skape vedvarande konkurransefortrinn. Som vist til i avsnittet over vil tilrettelegging av formelle og uformelle læringsbruer bidra til at selskapet i større grad evnar å mobilisere og utnytte interne ressursar for å skape varig konkurransefortrinn.

Sett i lys av funna og drøftingane kan det hevdast at forskingsspørsmåla har klart å adressere studiens overordna problemstilling; å belyse korleis organisatorisk læring føregår i vertikalt integrerte organisasjonar. Studien har også funne at organisatorisk læring langs integrerte verdikjeder kan bidra til konkurransefortrinn.

8.1 Generalisering

Ettersom oppgåva har valt eit kvalitativt case-studium som metode for å svare på oppgåvas problemstilling, medfører dette også at resultatata frå studien ikkje kan gjennskapast på identisk vis i eit seinare forskingsprosjekt. Det er også sannsynleg at ein ville kome fram til andre resultat i ei anna case-bedrift, då den innsamla empirien i større eller mindre grad vil påverkast av både informantar og organisasjonars situasjonsbilde. Som nemnt i metoddelen kunne også oppgåva nytta seg av andre former for datainnsamling, for slik å innhente eit breiare datagrunnlag. Vidare ville ein også kanskje kome fram til andre resultat dersom

forskaren ikkje hadde hatt kjennskap til case-bedrifta. Likevel er det grunnlag for å konkludere med at oppgåvas funn er aktuelle og relevante også for andre fullintegrerte bedrifter, innanfor havbruksbransjen, så vel som utanfor. Ein studie av dette omfang medfører naturlegvis avgrensingar i tid og rom, og det er fleire område det hadde vore interessant å fått djupare innsikt i. Meir inngåande forskning på korleis ulike organisatoriske læringsmekanismer fungerer, korleis organisering av ulike formelle og uformelle samhandlingsmekanismer påverkar bedrifters læringsevne, samt korleis havbruksbedrifter kan ivareta gründermentalitet og innovasjonskultur etter kvart som dei blir meir formaliserte, er alle tema som kunne vore aktuelle for vidare forskning.

9. REFERANSAR

- Anderson, R. C. & Reeb, D. M. (2003). Founding-Family Ownership and Firm Performance: Evidence from the S&P 500. *The Journal of Finance*, 58(3), 1301-1328. <https://www.jstor.org/stable/3094581>
- Argyris, C. & Schön, D. A. (1978). *Organizational learning: a theory of action perspective*. Addison- Wesley.
- Asche, F., Guttormsen, A. G. & Nielsen, R. (2013). Future challenges for the maturing Norwegian salmon aquaculture industry: An analysis of total factor productivity change from 1996 to 2008. *Aquaculture*, 396-399, 43-50. <https://doi.org/10.1016/j.aquaculture.2013.02.015>
- Asche, F., Roll, K. H. & Tveterås, R. (2012). FoU, innovasjon og produktivitetsvekst i havbruk. *Magma*, 1, 23-31. <https://www.magma.no/fou-innovasjon-og-produktivitetsvekst-i-havbruk>
- Asche, F., Sikveland, M. & Zhang, D. (2018). Profitability in Norwegian salmon farming: The impact of firm size and price variability. *Aquaculture Economics & Management*, 22(3), 306-317. <https://doi.org/10.1080/13657305.2018.1385659>
- Asche, F. & Tveterås, R. (2011). *En kunnskapsbasert fiskeri og havbruksnæring* (8). (Et kunnskapsbasert Norge, Issue. Nærings- og fiskeridepartementet. https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/fkd/vedlegg/rapporter/2011/ekn_rapport_sjomatnaringen.pdf
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Berge, A. (2020, 27. juli). Dette er verdens 20 største lakseoppdrettere. *iLaks*. <https://ilaks.no/dette-er-verdens-20-storste-lakseoppdrettere-2/>
- Beuving, J. & de Vries, G. (2015). *Doing Qualitative Research: The Craft of Naturalistic Inquiry*. Amsterdam University Press. <https://ebookcentral-proquest-com.ezproxy.uis.no>
- Brooks, J., McCluskey, S., Turley, E. & King, N. (2015). The Utility of Template Analysis in Qualitative Psychology Research. *Qualitative Research in Psychology*, 12(2), 202-222. <https://doi.org/10.1080/14780887.2014.955224>
- Burnes, B. (2004). Kurt Lewin and the Planned Approach to Change: A Re-appraisal. *Journal of Management Studies*, 41(6), 977-1002. <https://doi.org.ezproxy.uis.no/10.1111/j.1467-6486.2004.00463.x>
- Burnes, B. (2005). Complexity theories and organizational change [Article]. *International Journal of Management Reviews*, 7(2), 73-90. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2005.00107.x>
- Casson, M. (1999). The economics of the family firm. *Scandinavian Economic History Review*, 47(1), 10-23. <https://doi.org/10.1080/03585522.1999.10419802>
- Cohen, W. M. & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128-152. <https://doi.org/10.2307/2393553>
- Conner, K. R. (1991). A Historical Comparison of Resource-Based Theory and Five Schools of Thought Within Industrial Organization Economics: Do We Have a New Theory of the Firm? *Journal of Management*, 17(1), 121. <https://doi-org.ezproxy.uis.no/10.1177/014920639101700109>
- Dalland, O. (2020). *Metode og oppgaveskriving*. Gyldendal akademisk.
- De Geus, A. (1988). Planning as Learning. *Harvard Business Review*, 66(2), 70-74. <https://hbr.org/1988/03/planning-as-learning>

- Dodgson, J. E. (2019). Reflexivity in Qualitative Research. *Journal of Human Lactation*, 35(2), 220-222. <https://doi.org/10.1177/0890334419830990>
- Easterby-Smith, M., Antonacopoulou, E., Simm, D. & Lyles, M. (2004). Constructing Contributions to Organizational Learning: Argyris and the Next Generation. *Management Learning*, 35(4), 371-380. <https://doi.org/10.1177/1350507604048268>
- Eikeland, O. (2012). Action research and organisational learning: a Norwegian approach to doing action research in complex organisations. *Educational Action Research*, 20(2), 267-290. <https://doi.org/10.1080/09650792.2012.676303>
- Eikaas, B.-A. (2011). *Hva har drevet konsolideringen i oppdrettsnæringen, og eksisterer det synergieffekter for det kjøpende selskap?* [Master, Norges Handelshøyskole, Norges Handelshøyskole]. NHH Brage - Open institutional repository. <http://hdl.handle.net/11250/169353>
- Eilertsen, G. & Hennig-Olsen, J. (2013). Aktivt eierskap i familiebedrifter. *Magma*, 7, 34-39. <https://www.magma.no/aktivt-eierskap-ifamiliebedrifter>
- Fineman, S. (2003). *Understanding emotion at work*. SAGE Publications. <https://ebookcentral-proquest-com.ezproxy.uis.no>
- Gagnon, Y.-C. (2010). *The Case Study as Research Method: A Practical Handbook*. Les Presses de l'Université du Québec. <https://ebookcentral-proquest-com.ezproxy.uis.no>
- Geyskens, I., Steenkamp, J.-B. E. M. & Kumar, N. (2006). Make, Buy, or Ally: A Transaction Cost Theory Meta-Analysis. *The Academy of Management Journal*, 49(3), 519-543. <https://doi.org/10.2307/20159779>
- Jakobsen, S.-E., Berge, D. M. & Aarset, B. (2003). *Regionale og distriktpolitiske effekter av statlig havbrukspolitik*k. Kommunal- og regionaldepartementet. S.-o. n. AS. https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/kilde/krd/rap/2003/0006/ddd/pdfv/182_943-a16_03.pdf
- Karlsen, K. M., Robertsen, R., Hersoug, B., Tveterås, R. & Osmundsen, T. (2019). *Områdesamarbeid i norsk havbruk* (34/2019). F.-o. h. f. (FHF). <http://hdl.handle.net/11250/2635300>
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju*. Gyldendal Akademisk.
- Langlois, R. N. & Robertson, P. L. (1989). Explaining Vertical Integration: Lessons from the American Automobile Industry. *The Journal of Economic History*, 49(2), 361-375. <http://www.jstor.org/stable/2124069>
- Lapan, S. D., Quartaroli, M. T. & Riemer, F. J. (2012). *Qualitative Research: An Introduction to Methods and Designs*. Jossey-Bass. ProQuest Ebook <https://ebookcentral-proquest-com.ezproxy.uis.no>
- Meld. St. 22 (2012-2013). *Verdens fremste sjømatnasjon*. Fiskeri- og kystdepartementet. <https://www.regjeringen.no/contentassets/435e99fc39b947d79ca929eff484ac75/no/pdfs/stm201220130022000dddpdfs.pdf>
- Merriam, S. B. & Tisdell, E. J. (2016). *Qualitative Research: A Guide to Design and Implementation* (4. utg.). John Wiley & Sons, Incorporated. ProQuest Ebook Central <https://ebookcentral-proquest-com.ezproxy.uis.no>
- Mikkelsen, A. & Laudal, T. (2014). *Strategisk HRM 2: HMS, etikk og internasjonale perspektiver*. Cappelen Damm AS.
- Mintzberg, H. (1980). Structure in 5's: A Synthesis of the Research on Organization Design. *Management Science*, 26(3), 322-341. <http://www.jstor.org.ezproxy.uis.no/stable/2630506>
- Norges Sjømatråd. (2020, 7. januar). Sjømateksport for 107,3 milliarder kroner i 2019. Seafood. <https://seafood.no/aktuelt/nyheter/sjomateksport-for-1073-milliarder-kroner-i-2019/>

- Nøstbakken, L. & Selle, S. F. (2019). *Eierskap i norsk oppdrettsnæring*. S.-o. n. AS. <http://hdl.handle.net/11250/2639741>
- Patton, M. Q. (1980). *Qualitative evaluation methods*. Sage.
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative research & evaluation methods*. SAGE Publications.
- Penrose, E. T. (2009). *The theory of the growth of the Firm* (4th. ed.). Oxford University Press. ProQuest Ebook Central <https://ebookcentral-proquest-com.ezproxy.uis.no>
- Porter, M. (1980). *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. Free Press.
- Riise, O. J. (2019, 30.10.2019). Bremnes Seashore fikk støtte til å utvikle hyperfersk frossenlaks. *Tekfisk*. <https://www.tekfisk.no/havbruk/bremnes-seashore-fikk-stotte-til-a-utvikle-hyperfersk-frossenlaks/2-1-697431>
- Saldaña, J. (2011). *Fundamentals of Qualitative Research*. Oxford University Press. ProQuest Ebook Central <https://ebookcentral-proquest-com.ezproxy.uis.no>
- Schein, E. H. (1987). *Orgaisasjonskultur og ledelse: Er kulturendring mulig?* Mercuri media forl. https://www.nb.no/items/URN:NBN:no-nb_digibok_2017072007283?page=25
- Serrat, O. (2017). *Knowledge Solutions: Tools, Methods, and Approaches to Drive Organizational Performance*. Cham: Springer Open. <https://link.springer.com/book/10.1007/978-981-10-0983-9>
- Spender, J.-C. (1996). Making Knowledge the Basis of a Dynamic Theory of the Firm. *Strategic Management Journal*, 17, 45-62. <http://www.jstor.org/stable/2486990>
- Stucktey, M. R., Vincent, A., Merkl, A., Bucher, M., Haugan, P. M., Lubchenco, J. & Pangestu, M. E. (2020). *Ocean Solutions that Benefit People, Nature and the Economy*. World Resources Institute. <https://www.oceanpanel.org/ocean-action/files/full-report-ocean-solutions-eng.pdf>
- Taylor, S. J., Bogdan, R. & DeVault, M. (2016). *Introduction to Qualitative Research Methods: A Guidebook and Resource*. John Wiley & Sons, Incorporated. ProQuest Ebook Central <https://ebookcentral-proquest-com.ezproxy.uis.no>
- Thagaard, T. (1998). *Systematikk og innlevelse: en innføring i kvalitativ metode*. Fagbokforlaget.
- Tveterås, R., Reve, T., Haus-Reve, S., Misund, B. & Blomgren, A. (2019). *En konkurransedyktig og kunnskapsbasert havbruksnæring*. H. BI. <https://www.norskindustri.no/siteassets/dokumenter/rapporter-og-brosjyrer/en-konkurransedyktig-og-kunnskapsbasert-havbruksnaring.pdf>
- Williamson, O. E. (1979). Transaction-Cost Economics: The Governance of Contractual Relations. *The Journal of Law & Economics*, 22(2), 233-261. <http://www.jstor.org/stable/725118>
- Yin, R. K. (2018). *Case Study Research and Applications: Design and Methods* (6. utg.). SAGE Publications.
- Zahra, S. A. & George, G. (2002). Absorptive Capacity: A Review, Reconceptualization, and Extension. *The Academy of Management Review*, 27(2), 185-203. <https://doi.org/10.2307/4134351>
- Örtenblad, A. (2018). What does “learning organization” mean? *The Learning Organization*, 25(3), 150-158. <https://doi.org/10.1108/TLO-02-2018-0016>

10. VEDLEGG

10.1 Vedlegg 1: Informasjonsskriv deltaking i intervju

Vil du delta i forskingsprosjektet «Læring i vertikalt integrerte organisasjonar»?

Dette er eit spørsmål til deg om å delta i et forskingsprosjekt der formålet er å studere organisatorisk læring i vertikalt integrerte organisasjonar. Dette skrivet summerer opp informasjon om måla for prosjektet og kva deltaking vil innebere for deg.

Formål

Forskningsprosjektet er ei masteroppgåve, der formålet er å studere organisatorisk læring i bedrifter med komplekse vertikalt integrerte verdikjeder, og vidare om denne læringa kan utgjere ein variabel for å oppnå konkurransefortrinn. Oppgåva vil ta for seg korleis læring går føre seg i vertikalt integrerte organisasjonar, korleis læringa føregår på tvers av dei ulike ledda i verdikjeda og også om denne læringa eventuelt kan bidra til konkurransefortrinn. For å studere den overordna problemstillinga vil oppgåva ta for seg Bremnes Seashore som case-bedrift.

Kven er ansvarleg for forskingsprosjektet?

Universitetet i Stavanger er ansvarleg for prosjektet.

Kvifor får du spørsmål om å delta?

Ettersom oppgåva tar for seg læring langs og på tvers av ei vertikalt integrert verdikjede er det ønskeleg å snakke med informantar med leiar- og/eller utviklingsansvar frå ulike forretningsområde/deler av verdikjeda. Utvalet består av 2-3 personar frå kvart av dei ulike forretningsområda, totalt 8-12 informantar.

Kva inneber det for deg å delta?

Dersom du takkar ja til å delta inneber det at du deltek i eit intervju som varer i ca. 60 minutt. Eg vil nytte lydopptakar og deretter transkribere intervjuet til tekst. Så snart dette er gjort vil sjølve opptaket bli sletta. Dette er i samsvar med Universitetet i Stavanger sine retningslinjer for behandling av personopplysningar i studentprosjekt. Informasjonen du gjer i intervjuet vil bli anonymisert, slik at din identitet ikkje vil bli kopla til svara dine.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Dersom du vel å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake utan å gje noko grunn. Alle dine personopplysningar vil då bli sletta. Det vil ikkje ha nokon negative konsekvensar for deg dersom du ikkje vil delta eller dersom du seinare vel å trekke deg.

Ditt personvern – korleis eg oppbevarer og nyttar dine opplysningar

Eg vil berre nytte opplysningane om deg til formåla eg har fortalt om i dette skrivet. Eg behandlar opplysningane konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Det er berre eg sjølv og min veileidar ved Universitetet i Stavanger, Thomas Laudal, som vil ha tilgang til personopplysningar i forbindelse med forskingsprosjektet.

Kva skjer med opplysningane dine når forskingsprosjektet er avslutta?

Namnet og kontaktopplysningane dine vil bli erstatta med ein kode som blir lagra på eigen

namneliste avskilt frå anna data. Opptak av intervju vil bli tatt opp på ekstern lydopptakar (ikkje mobiltelefon eller PC), og opptaket blir sletta så snart det er transkribert til tekst. Sluttdato for forskingsprosjektet er 20. august 2021.

Kva gjer meg rett til å behandle personopplysningar om deg?

Eg behandlar opplysningar om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag frå Universitetet i Stavanger har Norsk senter for forskningsdata AS (NSD) vurdert at behandlinga av personopplysningar i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Dine rettar

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

- innsyn i kva opplysningar eg behandlar om deg, og å få utlevert ein kopi av opplysningane
- å få retta opplysningar om deg som er feil eller misvisande
- å få sletta personopplysningar om deg
- å sende klage til Datatilsynet om behandlinga av dine personopplysningar

Dersom du har spørsmål til studien, eller ønskjer å vite meir om eller nytte deg av dine rettar, ta kontakt med:

- Universitet i Stavanger ved prosjektansvarleg Thomas Laudal på e-post: thomas.laudal@uis.no eller
- Universitetet i Stavanger sitt personvernombud på e-post: personvernombud@uis.no.

Dersom du har spørsmål knytt til NSD sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med:

- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS på e-post: personvertjenester@nsd.no eller på telefon: 55 58 21 17.

Venleg helsing,

Thomas Laudal
Veileder

Anne Marie Meling
Student

Samtykkeerklæring

Eg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «*Læring i vertikalt integrerte organisasjonar*», og har fått anledning til å stille spørsmål. Eg samtykker til:

- å delta i intervju

Eg samtykker til at mine opplysningar behandlast fram til prosjektet er avslutta

(Signert av prosjektdeltakar, dato)

Intervjuguide

Takk for at du vil delta i intervju i forbindelse med mi masteroppgåve ved Universitetet i Stavanger (UiS). Formålet med oppgåva er å studere organisatorisk læring i vertikalt integrerte organisasjonar og om denne læringa kan utgjere ein variabel for å oppnå konkurransefortrinn. Min veileidar er førsteamanuensis Thomas Laudal ved UiS.

Informasjonen du gjer i intervjuet vil bli anonymisert slik at din identitet ikkje vil bli kopla til svara dine. Du kan når som helst trekke deg frå intervjuet eller velje å halde tilbake informasjon du har gitt. Eg vil nytte lydopptakar og deretter transkribere intervjuet til tekst. Så snart dette er gjort vil sjølve opptaket bli sletta. Dette er i samsvar med UiS sine retningslinjer for behandling av personopplysningar i studentprosjekt.

Høyrest dette greitt ut? Har du nokre spørsmål før me begynner?

Kva fremmar og kva hemmar organisatorisk læring i Bremnes Seashore?

1. Kan du beskrive ein typisk arbeidsdag for deg?
2. Korleis vil du beskrive bedriftskulturen i konsernet?
3. Kva legg du i det å vere ein lærande organisasjon, kva betyr det for deg?
4. Kan du beskriva ein situasjon som har innebært læring for deg?
5. Kva kjenneteiknar folk som aktivt er på jakt etter læringsmoglegheiter?
 - Kva betydning har ev. stilling/rolle?
 - Kva situasjonar tenker du på?
6. Kan du komme på tilfelle der du har oppdaga feil eller forbetningsmoglegheiter?
 - Kva gjorde du med dette?
 - Kva vart resultatet?
7. Har de eit system for avvikshandtering og forbetningsforslag?
 - Korleis og i kva grad meiner du at desse systema bidreg til læring?
8. Dersom du tenker på døma på læring me har vore inne på, er det oppfølgingstiltak som sikrar at andre i organisasjonen drar nytte av læringa?
9. Korleis vil du sei det er tilrettelagt for å jobbe med forbetningar i bedrifta?
 - Kva faktorar meiner du fremmar forbetningsarbeid?
 - Og kva faktorar meiner du hemmar forbetningsarbeid?
10. Kan du komme på døme der ny kunnskap har utfordra grunnleggande køyrereglar?
 - Har dette ført til endring i praksis?
 - Korleis skjedde denne endringa?
11. Kan du komme på situasjonar der bedrifta har stått ovanfor kritiske utfordringar?
 - Korleis løyste bedrifta denne utfordringa?
 - Kva vil du sei var dei viktigaste faktorane for å lykkast?
 - Ev. kva meiner du er årsakene dersom ein ikkje har lykkast så godt med å handtere kritiske utfordringar?
12. Kan du komme på situasjonar der det har vore naudsynt med raske og omfattande omstillingar?
 - Kva vil du seie er dei viktigaste faktorane for at bedrifta lykkast eller ikkje i ein slik situasjon?

Kva for læringsbruer finst mellom dei ulike ledda i verdikjeda i Bremnes Seashore, og korleis fungerer desse?

13. Har du erfart at kunnskap frå ein del av organisasjonen har komme til nytte for andre deler av konsernet?
 - Kan du gje døme?
 - Har dette ført til endra praksis/måte å jobbe på?
14. Har du erfart det motsette, at kunnskap frå ein del av organisasjonen burde, men likevel ikkje har komme til nytte for andre deler av konsernet?
 - Kan du gje døme?
 - Har du nokre tankar om kva som hindra dette i å skje?
 - I kva grad trur du intern konkurranse kan vere hemmande for samhandling og/eller læring?
15. Korleis opplever du at det er tilrettelagt for samhandling og læring i konsernet?
 - I kva grad opplever du at dette gjeld på tvers av avdelingar?
 - Kva med mellom dei ulike forretningsområda/ledda i verdikjeda?
16. Kva samhandlingsarenaer (fysiske og virtuelle) finst?
 - Korleis fungerer desse?
17. Kva meiner du er dei største hindera for å få til læring på tvers av grensesnitta i selskapet?
18. Kva meiner du er dei viktigaste faktorane for å lykkast med læring på tvers av grensesnitta i selskapet?
19. Kva gjer Bremnes Seashore for å tileigne seg ekstern kunnskap?
 - Korleis blir denne kunnskapen formidla vidare ut i organisasjonen?
 - Har du døme på at eksternt erverva kunnskap har ført til endra praksis?
 - Kjem du på tilfelle der konsernet ikkje har klart å tileigne seg ekstern kunnskap som burde ha vore fanga opp?
 - Kva rolle spelar partnersamarbeid for organisasjonens læring?

Koplar bedrifta organisatorisk læring direkte til konkurransefortrinn?

20. Har du døme på læring i bedrifta som har hatt betydning for konkurranseevna?
21. Har du døme på læring som finn stad i bedrifta, der ein ikkje har klart å ta i bruk denne læringa på ein måte som kunne utgjort eit konkurransefortrinn?
22. Kva meiner du er avgjerande for at læring skal kunne ha betydning for konkurranseevna?
23. I forhold til Bremnes Seashore sine konkurrentar, er det kompetanseområde der Bremnes Seashore er klart leiande?
 - I kva grad har dette med læring/kompetansetiltak å gjere?
24. Trur du Bremnes Seashore er ein meir eller mindre lærande organisasjon enn andre tilsvarande organisasjonar?
 - Kvifor?
25. I kva grad trur du Bremnes Seashore klarer å oppnå konkurransefortrinn gjennom læring i forhold til konkurrerende bedrifter?
26. I kva grad tenker de konkurransefortrinn når ein set i gang tiltak som har med kompetanseutvikling/læring å gjere?

Er det noko eg ikkje har spurt om som du tenker eg burde ha spurt om?

10.3 Vedlegg 3: Godkjent meldeskjema for handtering av personopplysningar

15.7.2021

Meldeskjema for behandling av personopplysningar



NSD sin vurdering

Prosjekttittel

Læring i vertikalt integrerte organisasjonar - masteroppgåve

Referansenummer

156133

Registrert

30.03.2021 av Anne Marie Meling - ammeling@stud.uis.no

Behandlingsansvarlig institusjon

Universitetet i Stavanger / Handelshøgskolen ved UiS

Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)

Thomas Laudal, thomas.laudal@uis.no, tlf: 51833722

Type prosjekt

Studentprosjekt, masterstudium

Kontaktinformasjon, student

Anne Marie Meling, annemarie.meling@seashore.no, tlf: 41257810

Prosjektperiode

15.09.2020 - 20.08.2021

Status

16.04.2021 - Vurdert

Vurdering (1)

16.04.2021 - Vurdert

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysningar i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet med vedlegg den 16.04.2021 samt i meldingsdialogen mellom innmelder og NSD. Behandlingen kan starte.

DEL PROSJEKTET MED PROSJEKTANSVARLIG

For studenter er det obligatorisk å dele prosjektet med prosjektansvarlig (veileder). Del ved å trykke på knappen «Del prosjekt» øverst til venstre i meldeskjemaet. Prosjektansvarlig bes akseptere invitasjonen innen en uke. Dersom invitasjonen utløper, må han/hun inviteres på nytt.

MELD VESENTLIGE ENDRINGER

<https://meldeskjema.nsd.no/vurdering/60630b14-e3cc-4b6a-a7e5-6152ca1b30d1>

1/2

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

<https://www.nsd.no/personverntjenester/fylle-ut-meldeskjema-for-personopplysninger/melde-endringer-i-meldeskjema>

Du må vente på svar fra NSD før endringen gjennomføres.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 20.08.2021.

LOVLIG GRUNNLAG

Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake.

Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

PERSONVERNPRINSIPPER

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

lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen

formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke behandles til nye, uforenlige formål

dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet

lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet

DE REGISTRERTES RETTIGHETER

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

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

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

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

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

For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og/eller rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

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

Lykke til med prosjektet!