



UiT Norges arktiske universitet

Fakultet for biovitenskap, fiskeri og økonomi

## **I samme båt?**

En analyse av organisasjonsprosessen i Norges Fiskarlag

Trude Knutsen

Masteroppgave i fiskeri- og havbruksvitenskap FSK-3960 (60 stp.) - mai 2020



## Forord

Arbeidet med dette masterprosjektet startet med et valgfag på bachelornivå der jeg fikk muligheten til å ha praksis i Norges Fiskarlag. Etter endt praksis klarte jeg ikke legge bort interessen for organisasjonen, og de mulighetene og utfordringene som lå i den vedtatte nye organisasjonsmodellen. Det var derfor ikke et vanskelig valg å finne tema for masteroppgaven. Men som med de fleste masteroppgaver, oppstår det utfordringer underveis. For meg handlet det om at prosessen med innføring av ny organisasjonsmodell ble vedtatt stoppet dagen før jeg skulle reise ned til Trondheim for å presentere masteroppgaven for ledelsen i Fiskarlaget. Det ble ikke noen organisasjonsendring i Fiskarlaget likevel. Da var det betryggende å ha en veileder som ikke så hindringer, men heller muligheter. Resultatet ble dette prosjektet.

Jeg vil først og fremst takke min veileder, Bjørn-Petter Finstad. Takk for god veiledning, for spennende diskusjoner og konstruktive tilbakemeldinger underveis. De spennende diskusjonene har gjort at vi til stadighet har snakket oss bort fra tema, og jeg vil takke deg for at vi også har hatt rom for disse gjennom veiledningen.

Takk til Norges Fiskarlag for åpenhet og store mengder analysemateriale. En spesiell takk må rettes til Karin på Fiskarlagets kontorer i Trondheim. Takk for din tålmodighet og for at du alltid har vært behjelpelig dersom det har vært dokumenter jeg har etterspurt.

En stor takk må også rettes til alle informanter som sa seg villige til å delta i prosjektet. Det har vært både spennende og lærerikt å sette seg inn i deres ulike ståsted.

Tromsø, mai 2020

*Trude Elisabeth Martinsen Knutsen*

# Sammendrag

Spørsmålet om Norges Fiskarlags organisasjonsform har gjentatte ganger vært debattert og vurdert. Gjennom historien har en rekke organisasjonsutvalg vært nedsatt og levert sine innstillinger med forslag til endringer, men siden gruppeorganisasjonene ble tilsluttet organisasjonen på 1960- og 1970-tallet, har hovedtrekkene i Norges Fiskarlags organisasjonsstruktur vært de samme, selv om omgivelsene har endret seg. På Landsmøtet i 2017 skjedde imidlertid noe nytt. En ny organisasjonsmodell ble vedtatt, og tiden frem til Landsmøtet i 2019 skulle benyttes til å utrede og implementere den vedtatte modellen. Men 31.10.2018 stoppet Norges Fiskarlag organisasjonsprosessen og gikk tilbake til den opprinnelige modellen. Formålet med denne studien har vært å utvikle en bedre helhetsforståelse av organisasjonsprosessen gjennom å undersøke bakgrunnen for prosessen, hvordan prosessen ble gjennomført, hvilke organisasjonsmodeller som ble foreslått, hva var årsakene til at prosessen ble stoppet og til slutt få et innblikk i hva utfallet ble. Studien drøfter hva som skjedde og hvordan ting skjedde basert på dokumenter og observasjon, i tillegg til informasjon om personlige vurderinger om prosessen fra ulike informanter tilknyttet organisasjonen. Funnene viser at hovedårsaken til at organisasjonsprosessen ble stoppet var medlemslagenes selvstendighet. Men studien viser også til en rekke underliggende årsaker til at prosessen havarerte. Disse diskuteres ut fra de tre perspektivene Catch-22, søppelbøttemodellen og stivhengighet, og gir en innsikt i hvorfor det ikke gikk å få til en organisasjonsendring. Videre diskuteres det om prosessen likevel har bidratt til noen endringer ved hjelp av organisasjonskulturteori, og om det finnes andre kanaler for å utøve makt i organisasjonen ved hjelp av analyseredskapene til Stein Rokkan. Og selv om utfallet ble annerledes enn det flertallet ønsket, vitner organisasjonsprosessen om at Norges Fiskarlag er en robust organisasjon der alle fremdeles er i samme båt.

## Forkortelser

AU	Arbeidsutvalget
BS	Båteierseksjonen
FF	Fiskebåtredernes Forbund
FMN	Fiskarlaget Midt-Norge
FN	Fiskarlaget Nord
FV	Fiskarlaget Vest
H	Høyre
KBM	Kubikkmeter
LO	Landsorganisasjonen i Norge
MS	Mannskapsseksjonen
NFF	Nordland Fylkes Fiskarlag
NHO	Næringslivets Hovedorganisasjon
NM	Nautiske mil
NS	Nasjonal Samling
NSD	Norsk Senter for forskningsdata
NTF	Norske Trålrederiers Forbund
SNN	Sør-Norges Notfiskarlag
SP	Senterpartiet

# Innholdsfortegnelse

1	Introduksjon .....	1
1.1	En organisasjonsprosess i Norges Fiskarlag .....	1
1.2	Tema og problemstillinger .....	3
1.3	Avgrensninger .....	3
	Avgrensning i tid.....	3
	Avgrensning av tema.....	4
1.4	Oppgavens oppbygging.....	4
2	Teoretisk rammeverk.....	5
2.1	Organisasjon og organisering.....	5
	Fiskerinæringens organisering .....	7
2.2	Stiavhengighet.....	7
2.3	Catch-22 .....	9
2.4	Beslutningstaking i organisasjoner.....	9
2.5	Organisasjonskultur.....	12
2.6	Stein Rokkan .....	14
3	Metode.....	15
3.1	Kvalitativ metode .....	16
	Intervju .....	16
	Deltakende observasjon.....	19
	Dokumentanalyse .....	20
3.2	Kvalitet i kvalitativ forskning .....	22
	Validitet (gyldighet) .....	22
	Reliabilitet (pålitelighet) .....	23
	Generaliserbarhet (samsvar og overførbarhet).....	24
4	Norges Fiskarlags forhistorie .....	25
4.1	Første fase: ett grunnprinsipp.....	25

4.2	Andre fase: to grunnprinsipp.....	30
4.3	Tredje fase: å balansere et hybrid organisasjonsprinsipp.....	32
4.4	Oppsummering av fasene .....	41
5	Organisasjonsprosessen.....	43
5.1	En ny prosess blir til.....	43
5.2	Den eksisterende organisasjonsmodellen i Fiskarlaget.....	44
	Historie .....	44
	Oppbygging.....	47
	Representasjon .....	47
	Finansiering.....	48
5.3	Modell 2 «Landsstyremodellen».....	49
	Historie.....	49
	Oppbygging.....	49
	Representasjon .....	50
5.4	Modell 3 «Tredelingsmodellen» .....	51
	Historie.....	51
	Oppbygging.....	51
	Representasjon .....	52
5.5	Elementene i modell 2 og 3.....	53
5.6	Fasene i organisasjonsprosessen .....	53
	Diskusjonsfasen.....	55
	Konsensusfasen .....	59
	Konsekvensfasen.....	64
6	Diskusjon.....	70
6.1	Om organisasjonsmodellene .....	70
6.2	Utfallet av organisasjonsprosessen.....	78
6.3	Om organisasjonsprosessen.....	79

Catch-22 .....	80
Søppelbøttemodellen .....	82
6.4 Et symbol på brudd eller kontinuitet? .....	86
Det hybride organisasjonsprinsippet .....	88
6.5 Organisasjonskultur .....	90
6.6 Stemmer teller, men ressurser avgjør? .....	94
7 Avslutning .....	98
Referanseliste .....	102
Vedlegg 1 .....	105
Vedlegg 2 .....	107
Vedlegg 3 .....	109
Vedlegg 4 .....	111

## Tabelliste

Tabell 2: Oversikt over elementene i de to foreslåtte organisasjonsmodellene. ....	53
Tabell 3: Tabell over de ulike forslagene det ble stemt over på Landsmøtet.....	62

## Figurliste

Figur 1: Organisatorisk stivhengighet i inndelt i tre faser (Sydow mfl. 2009:692). ....	8
Figur 2: Greves klassifisering av beslutningsmodeller (Greve, 1995:225). ....	10
Figur 3: Organisasjonsstruktur med ett grunnprinsipp fra 1926 og frem til tilslutning av gruppeorganisasjonene. ....	45
Figur 4: Organisasjonsstruktur med to grunnprinsipp etter tilslutning av gruppeorganisasjonene. ....	46
Figur 5: Organisasjonsstrukturen i Norges Fiskarlag i nyere tid. ....	46
Figur 6: Hovedprinsippene i Fiskarlagets felles finansieringsmodell. ....	48
Figur 7: Organisasjonsstruktur i modell 2. ....	50
Figur 8: Organisasjonsstruktur i modell 3. ....	51
Figur 9: Tidslinje over de viktigste hendelsene fra hver fase i organisasjonsprosessen. ....	54



# 1 Introduksjon

## 1.1 En organisasjonsprosess i Norges Fiskarlag

«Titusental støvlar som trampar i takt, gjev vyrdnad og makt.»

Elias E. Marøy

Sitatet er hentet fra Norges Fiskarlags allsang «Til havs stend vår hug», som tradisjonelt fremføres ved åpningen av ethvert landsmøte i organisasjonen. Landsmøtet i 2017 var intet unntak, og kanskje med et spesielt sterkt ønske at medlemmene skulle lytte til budskapet i sangen og trampe i takt da viktige veivalg for organisasjonens fremtid skulle tas. Helt siden forrige Landsmøte i 2015 hadde Landsstyret<sup>1</sup> arbeidet med endringer av organisasjonens oppbygging og struktur for å rigge Fiskarlaget for fremtiden, og på Landsmøtet i 2017 ble forslag til ny organisasjonsmodell fremlagt medlemmene. Om de trampet i takt eller ei, endte Landsmøtet med å vedta ny organisasjonsmodell med 46 mot 23 stemmer. Vedtaket representerte en milepæl for organisasjonen som helt siden 1980-tallet hadde debattert og vurdert organisasjonsform uten at det hadde resultert i noen radikal endring. Allerede i 1986 erklærte Fiskarlaget at «det må til enhver tid måtte vurdere om strukturen i fiskernes organisasjoner er tilpasset samtidens og morgendagens utfordringer.»<sup>2</sup> Siden den gang har 12 organisasjonsutvalg vært nedsatt og levert innstillinger. Samtlige utvalg har pekt på behovet for rasjonalisering av strukturen, men samtidig også konkludert med at hovedmønsteret med lokallag, regionlag og gruppeorganisasjoner under paraplyen Norges Fiskarlag må bestå. Med det 13. organisasjonsutvalget gjorde Fiskarlaget en historisk kursendring. Men det var fremdeles skjær i sjøen. I tiden frem til neste Landsmøte skulle Landsstyret gå videre med organisasjonsprosessen slik at den planlagte nye organisasjonsmodellen kunne tre i kraft fra 01.01.2020. Men 31.10.2018, 363 dager etter det historiske Landsmøtevedtaket, ble organisasjonsprosessen vedtatt stoppet av Landsstyret. Det var ikke mulig for Landsstyret å gjennomføre den omfattende organisasjonsendringen, meldte Landsstyret i pressemelding denne siste dagen i oktober (Fiskarlaget, 2018). Norges Fiskarlag endret deretter kurs til mer smult farvann og gikk tilbake til opprinnelig organisasjonsmodell.

---

<sup>1</sup> Organisasjonens høyeste beslutningsorgan mellom Landsmøtet.

<sup>2</sup> Programerklæring fra Fiskarlagets Landsmøte i 1986 (Christensen og Hallenstvedt, 2005:356).

I snart 100 år har Norges Fiskarlag gjennom sin vyrnad<sup>3</sup> og makt vært med på å forme norsk fiskerinæring. Med Hovedavtalen av 1964 ble Fiskarlaget forhandlingspart med staten på vegne av salgslagene og fiskerinæringen, og fikk en privilegert posisjon opp mot myndighetene. Av departementet ble avtalen begrunnet med at «Norges Fiskarlag er den største faglige organisasjonen i fiskerinæringen og den eneste organisasjonen som er representativ for en vesentlig del av de norske fiskerier.»<sup>4</sup> Organisasjonen var da på sin høyde når det gjaldt makt og innflytelse innenfor den korporative orden - i samspillet mellom næringsliv, organisasjon, stat og politikk (Christensen og Hallenstvedt, 2005:201). Med ressursforvaltningsregimet fra 1990-tallet fikk Fiskarlaget fortsette samarbeidet med myndighetene i utforming og iverksetting av forvaltningstiltak. Dette var nyttig både for myndighetene og organisasjonen. Norges Fiskarlag fikk delta i utformingen, og myndighetene sikret støtte for forvaltningen. I dag har norske organisasjoner mindre makt enn under den korporative stat. Sterk liberalisering og mer konkurranse fra andre organisasjoner både innenfor fiskeri og utenfor, har gjort at Norges Fiskarlag har mistet noe av sin tidligere sterke stemme. Det nære samarbeidet mellom organisasjonen og myndighetene har blitt utfordret av flere interesser og næringer som også krever innflytelse i utformingen av politikken. Det er ikke lenger kun de direkte involverte i fiskerinæringen som fiskere, fiskekjøpere og oppdrettere som skal utforme politikken. Også vernegrupper, forbrukerinteresser, turistorganisasjoner, samiske organisasjoner og en rekke lokal- og fylkespolitikere krever sin stemme hørt (Hersoug, 2005:31). Med flere stemmer i næringen, stilles det nye krav til Norges Fiskarlag som organisasjon. Det handler om å synliggjøre fiskeri og fiskeflåten som en viktig næring og bidragsyter til økonomien og de enorme verdiene som utgjør livsnerven i medlemmenes næringsaktivitet.

Med Landsmøtevedtaket fra 2017 skulle ny organisasjonsmodell gjøre Norges Fiskarlag til en enda bedre premissleverandør gjennom å bruke ressursene i organisasjonen på en mer effektiv

---

<sup>3</sup> Vyrnad eller vørnad betyr aktelse, respekt.

<sup>4</sup> St.meld. nr.7 (1964-65). Om hovedavtale for fiskerinæringen (Christensen og Hallenstvedt, 2005:159).

måte. Vedtaket var et uttrykk for en erkjennelse av at det var behov for endring i organisasjonen. Likevel ble organisasjonsprosessen stoppet. Dette gir grunn til å spørre: tramper organisasjonen fremdeles i takt, og gir det vyrdnad og makt?

## 1.2 Tema og problemstillinger

Temaet for dette masterprosjektet er siste organisasjonsprosess i Norges Fiskarlag. I denne sammenheng ønsker jeg å utvikle en bedre helhetsforståelse ved å analysere organisasjonsprosessen, i tillegg til å se på hva de foreslåtte organisasjonsmodellene inneholdt av endringer for Fiskarlaget. Tanken bak dette er å få større innsikt i hvordan organisasjonsprosessen foregikk for å forstå hva som skjedde, hvorfor prosessen ble stoppet og kanskje lære noe av prosessen som kan være nyttig å ta med seg i fremtiden. Det er definert fire problemstillinger som skal besvares gjennom dette masterprosjektet:

- *Hva var bakgrunnen for organisasjonsprosessen?*
- *Hvordan ble organisasjonsprosessen gjennomført?*
- *Hvilke organisasjonsmodeller ble foreslått under prosessen, og hva innebar de av endringer?*
- *Hva var årsaken(e) til at arbeidet med å få til ny organisasjonsstruktur i Norges Fiskarlag stoppet, og hva var utfallet?*

## 1.3 Avgrensninger

### Avgrensning i tid

Å forstå kompleksiteten i en organisasjon som Norges Fiskarlag er utfordrende. Bak organisasjonen ligger mye historie som gjennom sine snart 100 år har hatt betydning for hva Fiskarlaget er i dag. Arbeidet i organisasjonen er ifølge Christensen og Hallenstvedt (2005) ett kontinuerlig samspill mellom fortid og fremtid, og det vil derfor være nødvendig å ha kunnskaper om historien til organisasjonen for å kunne forstå nåtiden og fremtiden til Fiskarlaget. En realistisk analyse av de utfordringene og mulighetene som knytter seg til organisasjonsprosessen må begynne med en redegjørelse av de konflikter, motsetninger og nye organiseringer som har ført til dagens organisasjonsstruktur. Det er disse historiske spenningene som har gitt opphav til nåværende struktur. Allerede på slutten av 1980-tallet

erklærte Fiskarlaget at «det må til enhver tid vurderes om strukturen i fiskernes organisasjoner er tilpasset dagens og morgendagens utfordringer.»<sup>5</sup> Disse utfordringene omhandler både norsk fiskerinæring og Norges Fiskarlag. Jeg har derfor valgt å fokusere på de mest sentrale delene av historien til organisasjonen som jeg mener er nødvendige for å kunne forklare forløpet og utfallet av den siste organisasjonsprosessen i Norges Fiskarlag.

## **Avgrensning av tema**

Ettersom organisasjonsform gjentatte ganger har vært tema i Norges Fiskarlag, vil det potensielt være mange organisasjonsprosesser å se nærmere på. Siden Bollvåg-utvalget i 1984, har altså hele 13 forskjellige utvalg utredet endringer i organisasjonen.<sup>6</sup> I dette masterprosjektet er hovedfokuset på siste organisasjonsprosess. Fokuset vil være på Landsstyrets arbeid med prosessen, ettersom det var de som fikk i oppdrag å gå videre med prosessen av Landsmøtet i 2015.<sup>7</sup> Samtidig vil det i en så omfattende organisasjonsprosess foregå prosesser i flere ledd. Og selv om hovedfokuset er på Landsstyrets arbeid med prosessen, vil Samarbeidsrådenes interne prosesser også være en del av mitt analysemateriale i de tilfeller der disse interne prosessene ble behandlet og diskutert i Landsstyret.

## **1.4 Oppgavens videre oppbygging**

Det neste kapitlet vil ta for seg det teoretiske rammeverket. Her introduseres en rekke teorier og begreper som vil være nyttige for å besvare problemstillingene. I kapittel 3 vil den metodiske tilnærmingen bli redegjort for med beskrivelse av metodevalg, datainnsamling, analyse og kvalitet på dataene. I kapittel 4 presenteres Norges Fiskarlags historie fra start og frem til i dag. Her vil historien bli delt inn i tre faser med særskilt fokus på ulike konflikter, motsetninger og nye organiseringer som har ført til dagens organisasjonsstruktur i Norges Fiskarlag. Kapittel 5 inneholder en beskrivelse av de aktuelle organisasjonsmodellene og gjennomføringen av organisasjonsprosessen. Videre vil jeg i kapittel 6 gjennomgå funnene presentert i kapittel 5 og diskutere disse. Masterprosjektet avsluttes med en oppsummering av organisasjonsprosessen og en konklusjon med fokus på hvorfor organisasjonsprosessen havarte, i tillegg til noen vurderinger av hvilke erfaringer en kan trekke ut fra prosessen.

---

<sup>5</sup> Programerklæring på Landsmøtet i 1986. (Christensen og Hallenstvedt, 2005:356).

<sup>6</sup> Gregussen, O. Telefonintervju: 08.01.2020.

<sup>7</sup> Protokoll Norges Fiskarlags Landsmøte 2015, sak 7, punkt 3, andre avsnitt.

## 2 Teoretisk rammeverk

For å forstå organisasjonsprosessen som fenomen, vil et utvalg teoretiske tilnærminger og nøkkelbegreper bli gjennomgått. Jeg har valgt seks knagger å henge organisasjonsprosessen på som sammen skal bidra til et rammeverk for å forstå prosessen. Den første knaggen omhandler hva slags organisasjon det er snakk om. Her vil begrepene kompleks organisasjon og hybrid organisasjonsprinsipp være vesentlige. Knagg to omhandler stivhengighet, og belyser hvordan tidligere beslutninger kan påvirke nåværende beslutninger. På knagg tre presenteres Catch-22, som er en situasjon organisasjoner kan havne i. Knagg fire belyser beslutningsprosesser i organisasjoner med særskilt fokus på prosess-avhengige beslutningsmodeller. På knagg fem er organisasjonskultur benyttet for å belyse de ulike kulturene som befinner seg i organisasjonen, og hvordan disse samhandler. Avslutningsvis vil Stein Rokkans teorier trekkes inn for å forklare makt og hvordan denne kan fordele seg, samt hans analyser om konfliktlinjer.

### 2.1 Organisasjon og organisering

Hva er en organisasjon? I definisjoner av begrepet organisasjon refereres det ofte til måloppnåelse, ressursbehov, strukturbehov og behov for ledelse på ulike måter (Eriksson-Zetterquist mfl. 2014:21). Den kan defineres som en sosial struktur, som en teknologi, som en kultur, en fysisk struktur eller som en del av omgivelsene (Hatch, 2001). Siden en organisasjon kan defineres på mange måter, finnes det også en rekke ulike organisasjonsteorier og måter å forstå organisasjoner på. Flere organisasjonsteoretikere hevder at organisasjonsvitenskapen er så sammensatt og mangeartet grunnet de mange ulike fagområdene at organisasjoner ikke kan forklares ut fra kun én enkelt teori, ifølge Hatch (2001). Dette fordi organisasjoner er komplekse. Hatch (2001) mener denne kompleksiteten gjør at en bør ha flere perspektiver for å kunne oppdage flere aspekter enn med kun ett enkelt perspektiv. Denne oppfatningen deler jeg, og vil derfor benytte flere organisasjonsteorier i dette kapitlet.

De to begrepene organisasjon og organisering er to viktige begreper. Begrepet organisasjon belyser en enhet, mens organisering belyser en prosess. Organisasjon refererer ofte til felles mål. Når organiseringen blir mer komplisert og inkluderer flere aktiviteter, vil det være behov for strukturering og samordning av de ulike oppgavene (Eriksson-Zetterquist mfl. 2014).

I organisasjonsteori skilles det i hovedsak mellom tre ulike grunnformer av organisasjoner: private, offentlige eller interesseorganisasjoner (Greve, 1995). Disse tre grunnformene har sine egne karakteristikk, der de fleste organisasjoner vil passe inn i en av disse formene. Private organisasjoner karakteriseres ofte ved at de dannes med formål om å få avkastning på kapital, og med en begrenset tilgang til deltakelse. Dette kan eksempelvis være personlig eide foretak, bedrifter eid i partnerskap og aksjeselskaper. Offentlige organisasjoner karakteriseres ved at de er underlagt det offentlige, og utfører tjenester eller oppgaver for allmenheten, hovedsakelig uten et økonomisk motiv. Eksempler på offentlige organisasjoner er forvaltningsbedrifter, offentlige eide aksjeselskaper og forvaltning. Den siste grunnformen, interesseorganisasjon, karakteriseres som åpen for alle med et formål om å ivareta medlemmenes felles interesser. Det kan for eksempel være idrettslag, fagforeninger, politiske partier, religiøse organisasjoner og lignende. I tillegg finnes også organisasjoner som ikke lar seg definere av de tre grunnformene, og som kombinerer to eller flere grunnformer. Disse organisasjonene blir kalt hybride organisasjoner. Eksempler på hybride organisasjoner med to grunnformer er blant annet Coop Norge og Den Norske Legeforeningen. I en fullstendig hybrid kombineres alle tre grunnformene, noe det blant annet gjøres i fiskesalgslagene i Norge som Norges Råfisklag.

Johansen mfl. (2010) argumenterer for at begrepet hybrid organisasjon benyttes på flere måter, og der det er særskilt to måter som utmerker seg. Hybrid organisasjon kan enten brukes som *interorganisatorisk* begrep, eller som *intraorganisatorisk* begrep. Mens det interorganisatoriske ser hybride løsninger på tvers av ulike organisasjoner, ser det intraorganisatoriske på hybride løsninger på som en miks av ulike ledelses-, organiserings- og styringsprinsipper internt i én og samme organisasjon (Greve; Røvik; Kickert; Pollitt mfl.; OECD; Schich; Torsteinsen; Makadoff og Coff, sitert i Johansen mfl. 2010). Jeg vil støtte meg til dette ettersom jeg skal forklare ulike organisasjonsprinsipper som anvendes i én og samme organisasjon. Den hybride løsningen i Norges Fiskarlag skal dermed forklares ved hjelp av det intraorganisatoriske begrepet. Norges Fiskarlag forstås i denne forstand som en organisasjon med mer enn ett organisasjonsprinsipp, et såkalt hybrid organisasjonsprinsipp. Organisasjonen hadde et enkelt organisasjonsprinsipp frem til 1960- og 1970-tallet, før de tillot gruppeorganisasjoner å stå tilsluttet organisasjonen. Med to ulike prinsipper for oppbyggingen av organisasjonen utviklet det dermed seg et hybrid organisasjonsprinsipp der en på den ene siden finner regionlagene, mens en på andre siden finner gruppeorganisasjoner.

## **Fiskerinæringens organisering**

Når Hallenstvedt (1982) benytter organisasjonsteori på næringsnivå, skiller han mellom enkel og kompleks organisering for å forstå fiskerinæringens organisering. En enkel organisering er organisert på basis av felles interesser og felles mål, mens kompleks organisering forekommer når organiseringen gjøres på basis av gjensidig avhengighet og interessekonflikt. Dette fordi organisasjoner ikke kan utelukkende forstås som ordninger basert på felles mål. Hallenstvedt (1982:228) definerer en kompleks organisasjon som «et system av gjensidige avhengige aktører som utfører oppgaver lokalisert til flere avgrensbare subsystemer». I disse komplekse organisasjonene vil det være avhengigheten som grupperer aktørene sammen, og som ofte befinner seg ofte i konflikt fordi de har forskjellige interesser og forskjellige formulerte mål.

Ifølge Hallenstvedt (1982:237) skiller organiseringen i fiskerinæringen seg fra øvrige næringer og sektorer med sin organisering etter horisontale skillelinjer<sup>8</sup>. Næringen har en lagdelt organisasjonsstruktur som legger alt til rette for å bruke organisasjonsressurser på intern næringskonflikt isteden for å fremme næringens fellesinteresse. Dette står i motsetning til andre næringer der det er vanlig med komplementære bransjeorganisasjoner, og som i liten grad er i konflikt med hverandre. Et eksempel på dette kan være Norges Bondelag og Småbrukarlaget i jordbruksnæringen. Slike komplementære bransjeorganisasjoner finnes også i fiskerinæringen, men kompleksiteten i fiskerinæringen kommer som følge av både vertikale og horisontale skillelinjer, og danner grunnlaget for konflikt (Hallenstvedt, 1982).

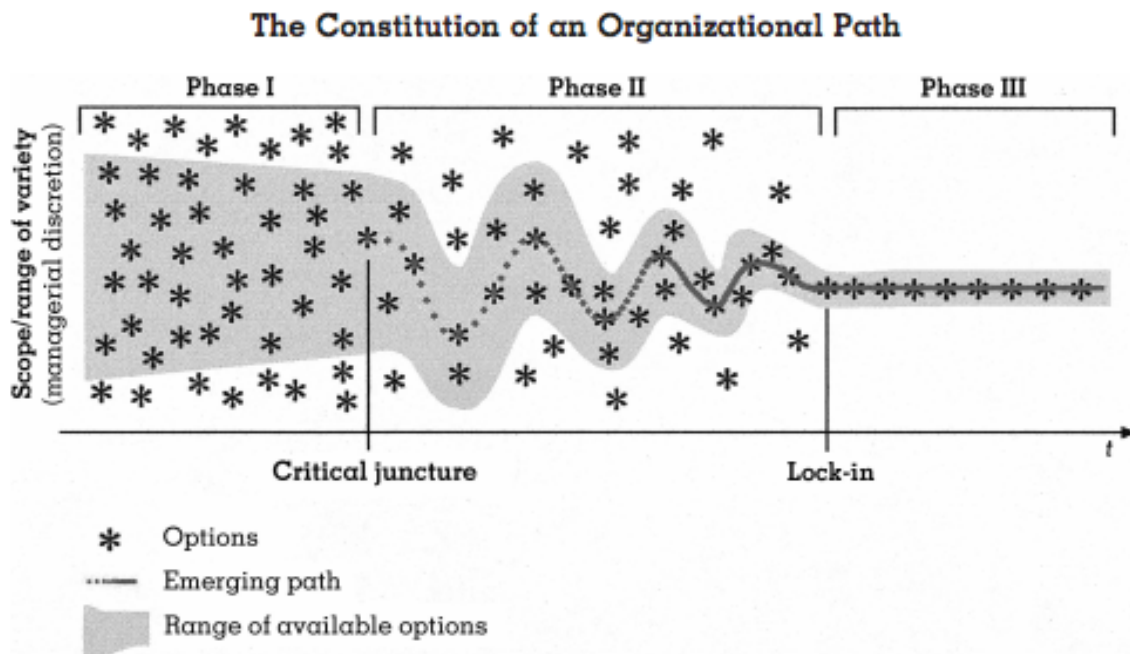
## **2.2 Stiavhengighet**

«Path dependence» eller på norsk stiavhengighet blir benyttet i organisasjonsteorifaget for å forklare en spesiell type organisasjonsutvikling der reduserte valgmuligheter er et resultat av tidligere valg. Dermed vil de valg som gjøres i organisasjonens tidlige historie ha stor betydning for utviklingsveien videre. Sydow mfl. (2009) definerer organisatorisk stiavhengighet som en prosess inndelt i tre faser, som vist i figur 1. Fase 1 er en relativt åpen fase som starter idet et valg blir tatt, og som gjør at antall valgmuligheter senere blir færre. I overgangen til fase 2 begynner stien å ta form og muligheten for å ta andre valg blir mindre og mindre. Stien kan fremdeles ta en utforutsett vei, men i utgangspunktet er det allerede én

---

<sup>8</sup> Organiseringen er delt opp i næringsledd som med nødvendighet henger sammen og er avhengige av hverandre.

bestemt vei videre, og den favoriserer ett bestemt valg og reproducerer det over en tidsperiode. I tredje og siste fase er muligheten for å ta andre valg borte og en er organisasjonsmessig låst fast. Denne fastlåsningsen kan være kognitiv, normativ eller ressursbasert, men er som oftest en kombinasjon (Sydow mfl., 2009).



Figur 1: Organisatorisk stivhengighet i inndelt i tre faser (Sydow mfl. 2009:692).

Johnsen og Finstad (2020) forklarer stivhengighet som noe som følger etablerte spor og kjente løsninger, og bruker begrepet for å forklare hva fiskeripolitikken påvirkes av. Den utformes nemlig i en institusjonell struktur bestående av ulike organisasjoner, legale instrumenter og sosiale ordninger (Scott og Davies, sitert i Johnsen og Finstad, 2020). Denne institusjonelle strukturen inneholder både normer og verdier, kognitive elementer, regulative ordninger, symbolske og materielle elementer (Jentoft, sitert i Johnsen og Finstad 2020). Innenfor denne strukturen vil beslutningsprosesser bære preg av stivhengighet, og på den måten være låst inn i den institusjonelle strukturen (Johnsen og Jentoft; Johnsen og Søreng, sitert i Johnsen og Finstad, 2020). Dette gjør teorien om stivhengighet relevant for denne studien, og teorien vil bli benyttet for å diskutere om organisasjonsprosessen bærer preg av stivhengighet i kapittel 5.



## 2.3 Catch-22

Begrepet Catch-22 kommer fra Joseph Hellers satiriske roman om USAs flyforsvar under 2.verdenskrig. I satiren later hovedkarakteren som er pilot at han er gal for å slippe fly farlige kampfoppdrag, noe som også blir brukt for å bevise hans tilregnelighet. Siden den gang har begrepet blitt brukt som et sekkebegrep for ulike paradokser, dilemmaer, motsetninger og tilfeller av motsatt logikk. Det finnes derfor en rekke definisjoner på begrepet. I Oxfords ordbok blir Catch-22-situasjon definert som «et dilemma eller vanskelig omstendighet som ikke kan unngås på grunn av gjensidig motstridene eller avhengige forhold» (Catch-22, 2019). Merriam Webster ordbok definerer det som «en problematisk situasjon der den eneste løsningen blir nektet av en omstendighet i problemet eller en regel» (Catch-22, 2020). Ut fra dette vil en kunne definere Catch-22 som et paradoks. Det er en situasjon der individet ikke kan unnsnippe motstridene regler eller begrensninger, som kan skyldes forskrifter eller prosedyrer en er underlagt, men som en ikke har kontroll over.

Ashforth (1991) hevder at Catch-22-situasjoner ofte oppstår i organisasjoner, og kan deles inn i tre hovedtyper organisasjonsmessige typer: *The cloosed loop* (den lukkede sirkelen), *The dilemma* (dilemmaet) og *The bureaucatic* (det byråkratiske) (Ashforth, 1991). Den *første* eksisterer dersom en må følge en selvrettferdiggjørende sirkel preget av mangelen på logikk. Den *andre* eksisterer i organisasjonen når et individ må velge mellom to alternativer, der verken det ene eller det andre alternativet er tilfredsstillende. Den *tredje* eksisterer når irriterende uoverensstemmelser konfronterer individer i deres daglige virke med organisasjonen. Felles for dem alle er at de har implikasjoner for organisasjonsmessig utvikling, og vil i denne studien benyttes for å belyse implikasjoner for Fiskarlagets organisasjonsprosess.

## 2.4 Beslutningstaking i organisasjoner

I alle organisasjoner blir det tatt beslutninger. De fleste av dem er mindre saker som tas rutinemessig, mens en del av dem er store og viktige og angår mange mennesker. Uansett legges det vekt på at beslutningene er rasjonelle. Rasjonalitet er en viktig forutsetning for adferd innen flere teorier (Greve, 1995). For at en beslutning skal være rasjonell, må en del betingelser være oppfylt. Ifølge Greve (1995:221) er det viktigste kriteriet konsistens innen hvert trinn og mellom hvert trinn i en beslutningsprosess. Denne kan deles i flere faser. Første fase er å klargjøre målsettinger, før en så må avklare problemet som skal løses. Deretter må en

skaffe informasjon som viser hvilke alternative løsninger som finnes. Videre må en utrede konsekvensene av disse alternativene og se hvordan de kan fylle målene, før en i siste fase iverksetter beslutningen. Men selv når disse betingelsene er oppfylt, finnes det forhold som fører til at rasjonelle beslutningsprosesser blir problematisk, og der organisasjonen likevel velger å ta beslutning. Det er to forhold som kan påvirke en beslutningssituasjon: enighet om mål, og om det er klar eller uklar oppfatning av årsaks-virkningsforhold (Thompson og Tuden, sitert i Greve, 1995:224). Disse forholdene gjør at selve beslutningen kan bli forskjellig fra den ideelle rasjonelle modellen. Greve (1995) har kombinert de to forholdene i en matrise og dannet fire ulike beslutningsmodeller, som vist i fig. 2.

		<b>Klarhet i målsettinger</b>	
		<b>Klare</b>	<b>Uklare</b>
<b>Kunnskap om årsak-virking</b>	<b>Sikker</b>	<i>Rasjonelle beslutningsmodeller</i> <i>Trinnvise</i>	<i>Politiske beslutningsmodeller</i>
	<b>Usikker</b>	<i>Trinnvise beslutningsmodeller</i>	<i>Prosess-avhengige beslutningsmodeller</i>

Figur 2: Greves klassifikasjon av beslutningsmodeller (Greve, 1995:225).

Der det er klare målsettinger og sikker kunnskap om årsak og virkningsforhold, er det mulig å få *rasjonelle beslutningsmodeller*. Er det uklarhet eller uenighet om målsettingene, men sikker kunnskap om årsaksforhold, vil en få *politiske beslutningsmodeller*. Her er det uenighet om mål, og beslutningsprosessen legger opp til en politisk prosess der deltakerne kan legge frem sitt syn og hvor det er mulighet for kompromisser eller avstemning dersom en ikke er enig. Dersom det er enighet om målsetting, men usikker kunnskap om årsaks-virkningsforhold får en *trinnvise beslutningsmodeller* (Lindblom, sitert i Greve, 1995:225). Den erkjenner usikkerhet og baserer seg på trinnvise endringer. Hvis målene er uklare og kunnskapen er usikker, vil en få *prosess-avhengige beslutningsmodeller*. Der vil forhold i selve beslutningsprosessen påvirke resultatet, eksempelvis tilgjengelig informasjon, deltakere som aktiviserer seg, problemer i organisasjonen og kravene som stilles til beslutningstaking alle påvirke utgangen av prosessen (Cohen mfl., 1972).

Innenfor prosessavhengige beslutningsmodeller, trekker Greve (1995) frem søppelbøttemodellen eller «The Garbage Can Model» som den mest kjente. Det finnes tre forutsetninger for å havne i søppelbøttemodellen. Den første omhandler uklare eller implisitte mål, og som sjeldent drøftes. Den andre omhandler uklarheter om årsak-virkningsforhold, også kalt uklar teknologi (Cohen mfl.,1972). Den tredje forutsetningen er at prosessen inneholder flere deltakere, som kan delta mer eller mindre aktivt i beslutningene.

I søppelbøttemodellen sees beslutningsprosessen på som fire dynamiske strømmer: problemer, løsninger, deltakere og beslutningsmuligheter, der beslutninger tas når disse kobles sammen og havner i bøtten (Greve, 1995). De fire strømmene er delvis uavhengige av hverandre, og dermed står søppelbøttemodellen i motsetning til den rasjonelle modellen der løsninger skal utredes etter at en har fastlagt mål og definert et problem. I søppelbøttemodellen vil problemer, løsninger og deltakere flytte seg fra en valgmulighet til en annen på en måte som gjør at det naturlige valget, tiden det tar og problemene det løser er avhengig av en relativt komplisert sammensetning av elementer. Disse elementene omfatter de valg som er tilgjengelig til enhver tid, de problemer som er, de løsninger som leter etter problemer og krav utenfra (Cohen mfl. 1972).

Modellen kan fremstå kaotisk og anarkistisk, men kan ifølge Greve (1995) under visse omstendigheter være i stand til å ta beslutninger og løse problemer. Første faktor som påvirker problemløsningsevnen er når det er slakk i organisasjonen, som gjør at en har god tid og kan allokere ressurser til aktiviteter som tar lengre tid enn beregnet. Neste faktor er tiden problemene har vært aktive. Dersom problemet raskt blir oppdaget, vil det som regel bli koblet til en løsning, men dersom problemene har vært aktive lenge, og er flere, synker sannsynligheten for at de blir løst. Tredje faktor er deltakernes oppmerksomhet og tilgang til beslutningsprosessen, og som igjen kan deles inn i tre former for tilganger. Første form er åpen tilgang som gir mange problemer med lav sannsynlighet for problemløsning. Andre form er spesialisert tilgang som gir økt sannsynlighet for problemløsning, mens siste form er en hierarkisk tilgang som gir mindre sannsynlighet for problemløsning.

Problemløsning i søppelbøttemodellen har tre forskjellige utganger. Den *første* er at deltakerne overser noen problemer. Den *andre* er flukt av problemer. Den *siste* er at problemet får en vellykket kobling mot en løsning som fungerer, noe som av Greve (1995) er mulig, men sjeldent et typisk resultat. Selv om beslutningstaking er tenkt som en prosess for å løse problemer, skjer det sjeldent med denne modellen. Problemer som jobbes med har noen

sammenheng med valg, men valg blir først tatt når de skiftende kombinasjonene av problemer, løsninger og deltakere gjør handling mulig. I denne studien vil en se nærmere på organisasjonsprosessen som en beslutningsprosess, hvilken beslutningsmodell den havner inn under, og hvordan beslutninger foregår innenfor rammene til modellen.

## 2.5 Organisasjonskultur

Det finnes en rekke definisjoner på hva organisasjonskultur er, og forskere har vanskeligheter med å enes om en enkel definisjon. Bang (2011:23) har satt sammen de tre mest brukte kjerneelementene i litteraturen om organisasjonskultur til én enkel definisjonen:

*Organisasjonskultur er de sett av felles verdier, normer og virkelighetsoppfatninger som utvikler seg i en organisasjon når medlemmene samhandler med hverandre.*

Denne definisjonen inneholder de tre mest brukte kjerneelementene i litteraturen om organisasjonskultur: verdier, normer og virkelighetsoppfatninger. Med *verdier* menes det som oppfattes som viktig, verdifullt og som man etterstreber. *Normer* omhandler hvordan man bør oppføre seg, og hva som er akseptable og uakseptable handlinger og holdninger (Forsyth, sitert i Bang 2011:23). *Virkelighetsoppfatninger* hjelper medlemmene til å forstå hva som er sant og usant, og hvordan de skal forstå det som foregår rundt dem. Dette settet av felles verdier, normer og virkelighetsoppfatninger kan gjerne eksistere i flere sett av felles delte verdier, normer og virkelighetsoppfatninger innenfor en og samme organisasjon, ifølge Bang (2011).

I hovedsak skilles det mellom to ulike måter å forstå en organisasjonskultur på. Med integrasjonsprinsippet sees organisasjonskulturen på som én stor organisasjonskultur, mens differensieringsprinsippet ser organisasjonskulturen som alle sett av subkulturer som eksisterer i organisasjonen, og forholdet mellom dem. Bang (2011:27) definerer en subkultur som en undergruppe i organisasjonen. Mer spesifikt kan det defineres som en undergruppe som samhandler jevnlig med hverandre, som identifiserer seg som en distinkt gruppe, som deler et sett av utfordringer de fleste i gruppen synes er problematiske, og som rutinemessig handler på grunnlag av gruppens unike kollektive virkelighetsoppfatning (Van Maanen og Barley, sitert i Bang 2011:27).

De ulike subkulturer i organisasjonen vil ifølge Bang (2011) stå i en eller annen relasjon til hverandre, enten som støttende eller fremmede på hverandre, i konflikt med hverandre, eller være uavhengige av hverandre. Når to ulike subkulturer er i konflikt, står de to ulike grupper sett av verdier, normer og virkelighetsoppfatninger i motsetning til hverandre på en slik måte at det skapes hindringer for en eller begge grupperes evne til å nå sine mål. Bang (2011) skiller mellom syv typiske subkulturkonflikter i organisasjoner, der særskilt konflikter mellom funksjonsheter, mellom grupper og mellom geografiske enheter har relevans for dette masterprosjektet. Bang (2011) hevder en vil oppleve noen prosesser når to subkulturer kommer i konflikt med hverandre. En av disse er *polarisering*, som innebærer at de to subkulturene vil ha en tendens til å betrakte og karakterisere hverandre ut fra et stereotypisk syn, de vil ha en tendens til å vektlegge forskjellene og gjerne også forenkle forskjellene i stedet for å se nyanser. Det andre en ofte vil oppleve i subkulturkonflikter er tendensen til å være *evaluerende* i stereotypiene. Det vil si å se sin egen gruppe i et positivt syn, og den andre gruppen i et mer negativt syn. Bang (2011:41) hevder en mulig forklaring på subkulturkonflikter er at de oppstår på grunn av gruppens behov for å opprettholde og forsterke sin egen gruppekultur, og som et forsvar mot trusselen om ødeleggelse av egen kultur. Det er ikke unaturlig for en organisasjon å oppleve noen form for subkulturkonflikt, og det finnes både fordeler og ulemper med subkulturkonflikter (Bang, 2011). De kan bidra til å forsterke forskjellene mellom grupper og likhetene med de gruppene en identifiserer seg med. Bang (2011) trekker også frem nødvendigheten av konflikt for at en organisasjon skal kunne vokse og utvikle seg, mens andre hevder ulikhet er en forutsetning for vekst, og at ulikhet vil være en av årsakene til konflikt. På den andre siden kan subkulturkonflikter bli så sterke og alvorlige at noe må gjøres for å redusere dem, som å iverksette tiltak for å bygge bro mellom organisasjonskulturene. Bang (2011) mener spørsmålet ikke bør være om subkultur er bra eller ikke, men heller hvilken grad av kulturkonflikt som er optimal for organisasjonen. Subkulturer kan hjelpe organisasjonen til å skifte kurs. Samtidig bør det være noe som samler og integrerer den, og en bør ha evne til å tåle konflikter. Men dersom en organisasjon består av mennesker fra mange subkulturer, vil det være større sannsynlighet for at det utvikler seg subkulturkonflikter enn hvis organisasjonen er homogen og ensrettet. Det vil i denne studien være relevant å benytte teorien for å belyse de ulike subkulturene i organisasjonen, og hvordan samhandlingen har vært gjennom organisasjonsprosessen.

## 2.6 Stein Rokkan

Den siste jeg vil trekke frem i det teoretiske rammeverket til dette masterprosjektet er statsviter og politisk sosiolog Stein Rokkan, som regnes som en av Norges fremste politiske sosiologer. Rokkan er særlig kjent for sine analyser av politiske valg og maktforhold i Norge der hans arbeider har blitt mønsterdannende for en hel forskningstradisjon (Hagtvet, 2009). I essayet «Numerisk demokrati og korporativ pluralisme»<sup>9</sup> skilte Rokkan mellom to kanaler for politisk makt i et demokrati: Den tallmessige (numeriske) som gir parlamentarisk makt, og den korporative, der organisasjoners ressurser avgjør hvilke saker som blir tatt opp og får gjennomslag (Rokkan og Hagtvet, 1987). Dette tilsier at selv om en taper kampen om stemmer og mandater, kan en fremdeles utøve innflytelse på de politiske beslutningene i regjeringen gjennom sin organisatoriske styrke. I dette ligger Rokkans berømte sitat «stemmer teller, men ressurser avgjør». Men mens Rokkan snakker om det norske politiske systemet, vil jeg trekke ut noen av analyseredskapene Rokkan benytter for å synliggjøre de organisatorisk utfordringer på en landsomfattende organisasjon som Norges Fiskarlag. Rokkans teorier kan analyseres på to nivåer. På det første nivået blir organisasjonen sett på som en helhet og som en kanal for politisk innflytelse. På det andre nivået er en innad i organisasjonen (intraorganisatorisk) og ser nærmere på hvordan ulik ressursbruk internt kan gi makt, selv om en ikke har den numeriske makten.

Rokkan er også kjent for sine analyser av samspillet mellom de ulike skillelinjene mellom geografi, sentrum-periferi, klasse og religion. Skillelinjene, eller konfliktlinjene forstås som varige og grunnleggende motsetninger i samfunnet, og blant velgerne. Det velkjente begrepet «kryssende konfliktlinjer» ble brukt i hans studier av norsk politikk for å belyse splittelse av de opprinnelige skillelinjene som var territorielle og kulturelle, og som skapte et nytt system av allianser og motsetninger. Ved bruk av Rokkans analyseredskaper vil en forsøke å identifisere de ulike konflikttypene ved å se Norges Fiskarlag som enhetlig system. Videre vil en undersøke om disse går på tvers av andre konfliktlinjer, slik at en får kryssende konfliktlinjer i organisasjonen. Rokkans analyseredskaper kan gi en ramme til forståelse av Norges Fiskarlags utvikling.

---

<sup>9</sup> Original tittel: «Norway: Numerical democracy and corporate pluralism». Trykt i R.A. Dahl red. (1966) *Political oppositions in Western democracies*, Yale Univ. Press, New Haven.

### 3 Metode

En grunnleggende del av et forskningsprosjekt er valg av vitenskapelig metode for best mulig å kunne belyse prosjektets problemstillinger og tilegne seg ny kunnskap. Hovedsakelig skiller en mellom kvantitative og kvalitative metoder i metodelæren, men det finnes også eksempler på metodevalg der en kombinerer de to metodene, såkalt triangulering. Uansett vil valg av metode være avhengig av studiens formål og problemstillinger. Kvantitative metoder undersøker *hvor mye* som finnes av noe og benyttes når en ønsker å tallfeste noe. Det kan typisk tilskrives tallverdier som gjør det mulig å bearbeide dataene statistisk, eksempelvis i grafer, tabeller eller andre statistiske fremstillinger. Kvalitative metoder derimot, dreier seg om *hvordan* noe gjøres, sies, oppleves, fremstår eller utvikles der man ønsker å forstå materialet. Gjennom kvalitative forskningsmetoder som eksempelvis intervju, observasjon og dokumentstudier vil en kunne belyse menneskelige opplevelser, erfaringsprosesser og det sosiale liv for å forstå konkrete personer og sosiale prosesser (Brinkmann og Tanggaard, 2012).

I forhold til mine problemstillinger, som går ut på å analysere en organisasjonsprosess, hva bakgrunnen for prosessen var, hvilke alternative modeller som ble foreslått, hvordan prosessen ble gjennomført og hva utfallet ble, vil denne studien ta utgangspunkt i en kvalitativ metodisk tilnærming. Studien vil være en kvalitativ analyse av en valgt prosess, avgrenset i tid. Det vil i studien drøftes hva som skjedde og hvordan ting skjedde, basert på dokumenter og observasjon, i tillegg til informasjon om personlige vurderinger om prosessen fra ulike informanter tilknyttet organisasjonen. Her er formålet å få informantenes oppfatning og holdning til prosessen, noe som vanskelig lar seg gjøre med en kvantitativ metode. Formålet med studien er altså å komme frem til en detaljert innsikt og beskrivelse av organisasjonsprosessen, og samtidig utvikle en bedre helhetsforståelse av prosessen og organisasjonen. De kvalitative forskningsmetodene kjennetegnes ved å være fleksible, dynamiske og tilpasningsdyktige (Brinkmann og Tanggaard, 2012). Dette vil være en fordel fordi det kan dukke opp resultater underveis som gjør at opplegget må justeres.

### **3.1 Kvalitativ metode**

Den kvalitative metoden hjelper en til å gå i dybden for å få en inngående forståelse av fenomener. Denne forståelsen bygger gjerne på teorier om fortolkning (*hermeneutikk*) og forståelse (*fenomenologi*). Forskerens forforståelse gjennom personlig bakgrunn, erfaring og politiske syn, vil kunne påvirke hvordan en former prosjektets tema, metode, valg av teori og analyse (Tjora, 2013). Ved å studere et større sosialt fenomen som organisasjonsprosessen i Norges Fiskarlag vil det være nødvendig å ta i bruk flere former for kvalitative metoder for å få en inngående forståelse av det en undersøker, og ved å kombinere intervju, observasjon og dokumentstudier vil en kunne gi utført en grundig og gjennomarbeidet forskning rundt prosessen. Å ta i bruk flere ulike former er noe som også støttes av den kvalitative forskningen (Grønmo 2004; Fangen 2010; Tjora 2013). Samtidig vil pragmatiske hensyn spille inn, fordi all forskningsvirksomhet preges av begrensede ressurser.

#### **Intervju**

Intervju er den mest utbredte tilnærmingen innen kvalitativ forskning, ifølge Brinkmann og Tanggaard (2012:17). Intervjuet kjennetegnes ved å være relativt løst strukturert, mer eller mindre styrt av en intervjuguide med de temaene en ønsker å få dekket, i motsetning til kvantitative metoder der en benytter stramt strukturert intervju som spørreskjema. Det kvalitative intervjuet gjør samspillet mellom intervjuer og intervjupersonen mer fritt, og gjør intervjuer i stand til å tilpasse stilen til hvordan interaksjonen forløper. Samtidig gjør det også intervjuet mer tidskrevende (Brinkmann og Tanggaard, 2012). Det er derfor gunstig å benytte et mindre antall intervjuer og gjennomanalysere disse, heller enn å gjøre mange intervjuer og miste muligheten til å lage en sammenhengende og nyskapende analyse og fortolkning av materialet (Brinkmann og Tanggaard, 2012). Formålet med intervjuene er å studere meninger, holdninger og erfaringer rundt en valgt prosess, og utvalget av informanter må derfor være nøye gjennomtenkt.

#### **Utvalg**

Mens utvalget i kvantitativ forskning må være betydelig strukturert for å kunne kvantifisere det, kan utvalget i kvalitativ forskning være mindre standardisert og mer fleksibelt (Grønmo, 2004). I tillegg kan utvelgingen av enheter og informasjon foregå til dels underveis i den empiriske undersøkelsen, parallelt med innsamling og analyse av data. Tjora (2013) påpeker



viktigheten av at informantene har kunnskap og erfaring til å kunne uttale seg på en reflektert måte om det som skal undersøkes.

I denne studien ble det naturlig å benytte et stratifisert hensiktsmessig utvalg, da hensikten er å få større innsikt i organisasjonsprosessen i Norges Fiskarlag. Da deles utvalget inn etter flere kategorier. Fra hver av disse kategoriene trekkes så et enkelt tilfeldig eller systematisk utvalg av enheter (Grønmo, 2004:96). Jeg har derfor intervjuet personer på ulike nivåer i organisasjonen som jeg mener har relevant kunnskap om selve prosessen, og som kan bidra til å besvare mine problemsstillinger. Målet var å intervjuer til en nådde et metningspunkt, som vil si at ytterligere intervjuer ikke gir ny informasjon. Dersom det fremdeles manglet informasjon, ville en måtte vurdere om tid og ressurser tillot flere intervju. I samråd med veileder ble vi enige om fem intervjuer, for deretter vurdere om metning var nådd eller om flere intervjuer måtte gjennomføres.

For å få en oversikt over relevante informanter ble utvalget først delt inn i tre hovedgrupper etter forskjellige roller innad i Norges Fiskarlag:

1. Representerer ledelsen
2. Representerer regionlag/samarbeidsråd
3. Representerer gruppeorganisasjon

Innenfor disse tre gruppene ble informantene så bestemt ut fra deltakelse i organisasjonsprosessen, og hva de har bidratt med i forkant, underveis og i etterkant av prosessen. Planen var å gjennomføre ansikt-til-ansikt intervju med alle i utvalget, men av praktiske og økonomiske grunner måtte tre av intervjuene tas over telefon. Som en hovedregel forsøker en å unngå slike intervju over telefon, men av praktiske og økonomiske hensyn kan det av og til bli nødvendig med telefonintervju. Ved bruk av telefon mister en noe av samtaleaspektet som et godt intervju er avhengig av, slik som bruk av kroppsspråk. På den andre siden kan det også gi noen fordeler. Tjora (2013) trekker frem at bruk av telefon kan gjøre at informanten føler seg tryggere i intervjuet og får en større følelse av anonymitet. I mitt tilfelle viste telefonintervju seg å være en nødvendig løsning for informantene tilbrakte store deler av dagene ombord på fiskefartøy med lite ledig tid til overs. Dette var informanter som allerede hadde kjennskap til meg og mitt prosjekt, og som var vant til å snakke i telefon. Telefonintervjuene ble på samme måte som de andre intervjuene tatt opp med lydopptaker, men tillot meg å fokusere i større grad på det de sa, og stille gode oppfølgingsspørsmål enn

ved intervjuene som ble gjennomført ansikt-til-ansikt, da jeg ofte var nervøs og mer låst til guiden.

Målet med utvalget var å innhente mest mulig informasjon fra ulike ståsteder i organisasjonen, fra ulike nivå i organisasjonen. Disse har alle, enten direkte eller indirekte, vært med i organisasjonsprosessen, og hatt forskjellige roller i prosessen i alt fra å være en del av administrasjonen, sitte i Landsstyret eller være leder av et medlemslag. Et annet kriterium for valg av informanter var at de måtte være i nærheten av Bergen, Trondheim eller Tromsø. De utvalgte ble kontaktet på telefon og mail, der de også fikk tilsendt et informasjonsskriv om masterprosjektet gikk ut på og hva det innebar for dem. I informasjonsskrivet ble de også informert om hvem jeg var, og hva hensikten med intervjuet var.

### **Gjennomføring av intervju**

Det ble gjennomført fem semistrukturerte dybdeintervjuer med informantene. Denne typen intervju forløper seg som en interaksjon mellom forskerens spørsmål, der noe er planlagt og nedfelt i en intervjuguide på forhånd, og intervjupersonens svar. Intervjuet kan derfor avvike fra intervjuguiden dersom informanten kommer inn på nye temaer, eller om det blir gjort nye funn underveis (Brinkmann og Tanggaard, 2012). Hvert intervju hadde en varighet på ca. 1,5 time. Det ble laget intervjuguide på forhånd i samråd med veileder, som ble tilpasset de ulike gruppene som skulle intervjues ettersom de hadde ulik tilgang til informasjon (vedlegg 1, 2 og 3). Guidene hadde et felles rammeverk bestående av seks deler. Rekkefølge og temaene i guiden kunne forandres underveis alt etter som hvordan samtalen utviklet seg. I forkant av intervjuet ble det også påpekt at jeg studerte prosessen utenfra, og dermed kunne det være ting som jeg ikke helt hadde forstått, eller misforstått, og dersom det var det ble vi enige om at de skulle si ifra. I tillegg ble informantene spurt om det var greit om jeg tok kontakt i ettertid dersom jeg hadde flere spørsmål, noe alle samtykket til.

Intervjuet ble tatt opp ved hjelp av lydopptaker, noe som ble informert om før selve intervjuet og i informasjonsskrivet som ble sendt ut i forkant av intervjuene. I etterkant ble intervjuet transkribert, og lydopptaket slettet. Datainnsamlingen er godkjent av NSD (Norsk senter for forskningsdata) og opptakene ble behandlet etter NSDs regelverk.

## **Deltakende observasjon**

Deltakende observasjon har som formål å kunne beskrive hva folk sier og gjør i sammenhenger som ikke er konstruert av forskeren (Fangen, 2010). Forskeren er selv deltaker i de sosiale prosessene som studeres, og denne deltakelsen kombineres med observasjon av de øvrige aktørene og relasjonen mellom dem (Grønmo, 2004). Metoden gjør det mulig å komme nærmere inn på folk enn ved andre kvalitative metoder, og kan sikre tilgang til informasjon som ikke ville blitt sagt i et intervju. Observasjon kan også velges som metode rett og slett fordi en har tilgang til denne formen for datainnsamling. Uansett bør en kjenne til at metoden er krevende, og en må være bevisst sin egen rolle for å oppnå forståelse for det en observerer. I hovedsak skilles det mellom fire roller, fullstendig deltaker, observerende deltaker, deltakende observatør og fullstendig observatør (Tjora, 2013). Begge de fullstendige rollene foregår i skjult observasjon, mens observerende deltaker og deltakende observatør er åpne observatørroller. I de to åpne observatørrollene vil noen form for interaksjon mellom observatør og det som observeres skje, og observatøren kan bevege seg mellom å være aktiv og passiv observatør (Tjora, 2013).

## **Gjennomføring av deltakende observasjon**

Underveis i arbeidet med denne studien oppsto det noen tilfeller der det enkelt lot seg gjøre å få tilgang til observasjon, og med Tjoras (2013) argumentasjon om at selv en begrenset mengde observasjon kan gi relativt mye nyttig tilleggsdata i et prosjekt som ellers benytter intervju, valgte jeg ved to anledninger å observere arrangementer der organisasjonsprosessen skulle behandles. Det første var årsmøtet i Fiskarlaget Nord i 2019 og det andre var Landsmøtet til Norges Fiskarlag i 2019. Begge ble vurdert som aktiviteter som var forskningsmessig interessante å observere. I forkant hadde jeg tatt kontakt med arrangørene og spurt om det var mulig for meg å delta. I tillegg hadde jeg forsikret meg om at var gitt en tilstrekkelig presentasjon av meg og mitt masterprosjekt, både ved besøk i organisasjonen, og ved presentasjon i egen nyhetssak på deres nettside for resten av medlemmene i organisasjonen. Dette ble gjort med sikte på å bli akseptert og vinne tillit, noe som av Grønmo (2004) er en forutsetning i den innledende fasen av observasjonen.

Min observatørrolle var delvis deltakende observatør. Det vil si at en deltar i den sosiale samhandlingen, men ikke i de spesifikke aktivitetene. Et viktig verktøy når en gjorde

observasjonene var å ta feltnotater<sup>10</sup> og nedtegne hendelsene på en så god måte at notatene kunne danne det empiriske grunnlaget for videre analyse. I starten kunne interne faguttrykk og hva som var vanlig prosedyre i et årsmøte og Landsmøte gjøre det noe vanskelig å henge med. Da var det fint å kunne ha en portvakt. En portvakt er en som vokter porten som åpner for kontakt med de andre deltagerne og tilgang til feltet (Fangen 2010:67). Portvakten er viktig av flere grunner, og i mitt tilfelle ble portvakten en informant og en god kanal for å diskutere gyldigheten av mine egne tolkninger. Portvakten var en lederfigur i organisasjonen, noe som ofte tilsier et analytisk blikk i større grad enn mange andre deltakere. Men det innbar også en risiko, da ledere kan ha sterke interesser av å formidle ett visst inntrykk av miljøet og nedtone andre. Å benytte portvakten som forskningsobjekt kan også være problematisk. I mitt tilfelle var det derfor viktig også å snakke med deltakere lengre ned i hierarkiet, og å la portvakten kun være en informant og ikke et objekt en siterer, beskriver eller analyserer, noe som også støttes av Fangen (2010). De to aktivitetene var givende og ga meg en større innsikt i hvordan prosedyrene i et årsmøte og Landsmøte i organisasjonen kan foregå, i tillegg til en innsikt i hvordan den hierarkiske strukturen er og samspillet mellom de ulike leddene.

## **Dokumentanalyse**

Kvalitativ dokumentanalyse er basert på å tolke og analysere dokumenter som kilde der innholdet i ulike dokumenter blir systematisk gjennomgått med sikte på å finne relevant informasjon om de forholdene som skal studeres (Grønmo, 2004). Begrepet dokument betyr i dette prosjektet alle skriftlige kilder som vil være relevant for mine problemstillinger, og inkluderer møteprotokoller, saksdokumenter, rapporter, bøker, aviser, tidsskrifter og øvrige relevante artikler fra internett. Ifølge metodelæren kan disse dokumentene deles inn i primære, sekundære og tertiære dokumenter, alt etter hvilke aktører et gitt dokument sirkuleres blant på hvilket tidspunkt (Brinkmann og Tanggaard, 2012). Å skille mellom disse tre typene dokumenter er imidlertid ikke alltid like enkelt, men det er hensiktsmessig å vite at forskjellige typer dokumenter gir tilgang til forskjellige typer informasjon, ifølge Brinkmann og Tanggaard (2012:156).

---

<sup>10</sup> I metodelitteraturen brukes ofte deltakende observasjon synonymt med feltarbeid, og i begge metodene brukes feltdagbok for å gjøre feltnotater når en er «ute i felten».

Ved å analysere eksisterende dokumenter kan en skaffe seg informasjon om saksforhold som er nedtegnet på bestemte tider og steder, med ulike formål (Tjora, 2013). Dermed kan dokumentanalyse bidra til studiens datagrunnlag på andre måter enn intervju. Det vil si der intervjupersonen ikke nødvendigvis kan forventes å huske et historisk hendelsesforløp, kan nettopp dokumenter bidra til dette. Siden dokumenter ofte kan gi et tidsbilde, et inntrykk av tidligere hendelser, vil de kunne bidra til å styrke forskerens historiske følsomhet, og bidra til at forskeren legger vekt på hvordan nåtidige fenomener må forstås i sammenheng med historisk utvikling (Tjora og Willis, sitert av Tjora 2013:150). På denne måten kan dokumentanalyse kompensere for nåtiden sammenlignet med metoder som observasjon og intervju, ifølge Tjora (2013:150). I dette masterprosjektet er intervjumetoden brukt til å kartlegge oppfatninger og holdninger til prosessen i ettertid, men med den en bevissthet omkring den mulige feilkilden at informantene kan være preget av selektiv hukommelse og refortelling. Ved å ta i bruk dokumenter som ble nedtegnet samtidig som organisasjonsprosessen, vil en derimot bedre kunne beskrive hva de offisielle intensjonene var. Dokumentene vil representere tidsbilder, mens intervjuene får frem minner, personlige opplevelser og refleksjoner i ettertid. Samtidig vil dokumenter, på samme måte som intervjuer, under alle omstendigheter bli analysert ut fra analytikerens posisjon, som kan være teoretisk og befinne seg i en bestemt tidsmessig kontekst (Brinkmann og Tanggaard 2012).

Ethvert grunnlag for informasjon om samfunnsmessige forhold kan betraktes som en kilde, og valget av konkrete kilder for en bestemt studie må baseres på grundige overveielser og der bruken av kildene skjer på en faglig forsvarlig måte (Grønmo, 2004). En viktig del av dokumentanalyse vil dermed være vurdering av dokumentene, der de vurderes i forhold til sin *autentisitet* (om dokumentets opprinnelse og avsender kan indentifiseres, eller om det er forfalsket), *troverdighet* (om det er usikkerhet eller bias knyttet til et dokument), *representativitet* (om i hvilket omfang dokumentet representerer et typisk fenomen eller kanskje en uregelmessighet eller et brudd med en diskurs) og *mening* (om hvorvidt meningen i et dokument fremstår klart) (Scott, sitert i Brinkmann og Tanggaard 2012:166). Ethvert dokument vil ha varierende troverdighet avhengig av hvem som har skrevet det, og i hvilken hensikt det er skrevet. Som forsker må er derfor være kritisk til hvilke dokumenter som benyttes, og hvor det kommer fra.

## **Gjennomføring av dokumentanalyse**

Hensikten med denne studien var å få en større innsikt i organisasjonsprosessen. Med dette formålet var bruk av organisasjonens møteprotokoll, saksdokumenter og møtoreferater være aktuelle. I tillegg skapte prosessen reaksjoner som ulike medier har dokumentert, og som er tilgjengelige enten i papirformat eller på avisens nettside. Her var innlegg fra forskjellige aktører i organisasjonen av betydning for å vurdere organisasjonsprosessens fra flere sider.

I denne dokumentanalysen var Norges Fiskarlags møteprotokoll over en gitt tidsperiode og relevante saksdokumenter relevante og troverdige primærkilder. For å ytterligere belyse problemstillingene var upubliserte rapporter aktuelle, i tillegg til sekundærkilder som henviste til dette. Da vil det være viktig å sjekke om opplysningene er riktige før en velger å anvende kilden. Noe av innholdet vil også bygge på nyheter og kommentarer rundt prosessen fra ulike aktører og mennesker gjennom ulike medier. Disse er mindre troverdige kilder, men er likevel en viktig del av dette masterprosjektet for å belyse organisasjonsprosessen fra flere sider.

## **3.2 Kvalitet i kvalitativ forskning**

En avgjørende forutsetning for fruktbare og holdbare analyseresultater er at datamaterialet inneholder en tilfredsstillende kvalitet. Grønmo (2004) bruker begrepene *validitet* (gyldighet), og *reliabilitet* (pålidelighet) som indikatorer på kvalitet, mens Tjora (2013) hevder kvaliteten at kvalitativ forskning også må vurderes ut fra *generaliserbarhet* (samsvar og overførbarhet), i tillegg til validitet og reliabilitet. Spørsmålet om generalisering står sentralt i forskningen og ved å ikke redegjøre tilstrekkelig for dette, fører det til en svekket troverdighet for forskningsprosjektet ifølge Tjora (2013:180). Jeg støtter meg til Tjoras begrepsbruk for kvalitet.

### **Validitet (gyldighet)**

Validitet er et begrep for hvor godt det faktiske datamaterialet svarer til forskerens intensjoner med undersøkelsesopplegget og datainnsamlingen (Grønmo, 2004:221). Validiteten vil dermed være høyere jo bedre de faktiske dataene svarer til intensjonene. Dette forutsetter at undersøkelsesopplegget og datainnsamlingen resulterer i data som er relevante for problemstillingene, og gir et uttrykk for hvor godt de faktiske dataene svarer til forskerens intensjoner med undersøkelsesopplegget og datainnsamlingen (Grønmo, 2004). Ifølge Tjora (2013) er den viktigste kilden til høy validitet at forskningen pågår innenfor rammene av

faglighet, og er forankret i annen relevant forskning. Grønmo (2004) hevder på sin side at validiteten kan vurderes som tilfredsstillende dersom det er åpenbart at de innsamlede dataene er gode og treffende i forhold til studiens intensjoner. I denne studien har det vært forsket på en prosess det finnes begrenset kunnskap om, men en har forsøkt å knytte ulike aspekter fra prosessen opp mot annen relevant forskning. I tillegg har jeg etterstrebet at utvalget og datainnsamlingen skulle gi svar på problemstillingene, og på den måten forsøkt å sikre god validitet gjennom studien.

### **Reliabilitet (pålitelighet)**

Reliabiliteten avhenger av hvordan undersøkelsesopplegget er utformet, og hvordan datainnsamlingen er gjennomført (Grønmo 2004:221). Reliabiliteten regnes som høy hvis undersøkelsesopplegget og datainnsamlingen gir pålitelige data. Det forutsetter at undersøkelsesopplegget er utformet slik at det er mulig å følge hele prosessen fra valg av data og frem til konklusjonen, og på den måten at utenforstående har muligheten til å gjenskape de samme resultatene. Dog vil dette i praksis ikke alltid være mulig da sosiale fenomener er i stadig endring og mange undersøkelsesopplegg er for komplekse til å gjennomføre på nøyaktig samme måte (Grønmo, 2004). Uansett er metodekapitlet vesentlig for reliabiliteten. I denne studien er fremgangsmåten i metodekapitlet detaljert beskrevet, i tillegg til at det er benyttet nøye utarbeidede intervjuguider og lydopptaker, som i teorien vil gjøre det mulig å oppnå så godt som like data i ettertid. I praksis derimot, vil undersøkelsesopplegget og datainnsamlingen være avhengig av når studien gjennomføres, og hvem som gjennomfører studien. Jeg vil likevel argumentere for at reliabiliteten høyner ved å benytte dokumentanalyse i tillegg til intervju for å få en best mulig, og mest mulig korrekt forståelse av hva som skjedde. Som nevnt tidligere, vil refortelling kunne påvirkes av selektiv hukommelse, og dermed vil troverdige primærkilder styrke reliabiliteten. Tjora (2013) påpeker viktigheten av å ha noe innsidekunnskap for å benytte deltakende observasjon. Samtidig kan denne innsidekunnskapen påvirke opplevelsene under observasjon for der igjen påvirke påliteligheten i observasjonsstudier. I mitt tilfelle var mitt tidligere praksisopphold i organisasjonen min innsidekunnskap. Under observasjon fokuserte jeg på objektivitet, gjennom samtaler med veileder i etterkant diskuterte vi om han ville kommet frem til samme konklusjon av de samme feltnotatene. Det vil ifølge Fangen (2010) være omtrent umulig å vurdere reliabiliteten i deltakende observasjon, men ved å være oppmerksom på fordelene og ulempene med metoden, har jeg forsøkt holde så høy reliabilitet som mulig under de gitte forutsetningene.

## **Generaliserbarhet (samsvar og overførbarhet)**

Generaliserbarhet dreier seg om undersøkelsens gyldighet utover de tilfeller som har vært utforsket. Tjora (2013) skisserer tre former for kvalitativ forskning, der særskilt konseptuell generalisering blir trukket frem som ønskelig. Med denne formen for generalisering kan man utvikle konsepter, typologier eller teorier som vil ha relevans for andre tilfeller enn det som er studert. I denne studien har målet vært å få innsikt i en prosess, der denne innsikten kan ha relevans for eventuelle nye prosesser. Med større innsikt i prosessen kan en bidra til å forstå mer av hvorfor prosessen stoppet, og på den måten kan studien bidra med viktig informasjon i en eventuell ny prosess. Samtidig har prosessen foregått i en organisasjon som skiller seg ut fra andre organisasjoner, noe som gjør det vanskelig å bruke studien på andre organisasjoner. Imidlertid trekker studien inn historiske paralleller og konfliktlinjer i prosessen, noe som gjør det mulig å se organisasjonen som helhet med de utfordringene og mulighetene organisasjonen har. Om man ser mer generelt på dette, så finnes det begreper som fanger opp sentrale trekk ved funnene som ikke handler om selve fenomenet, men mer generelt om organisasjonen.

Avslutningsvis vil det være viktig å påpeke at ethvert kvalitativt forskningsprosjekt krever en refleksiv forsker. Dette prosjektet er basert på mine valg med min fortolkning og forståelse, og det kan ikke utelukkes at min praksisperiode i Norges Fiskarlag og mine fem år på Norges fiskerihøgskole har påvirket mitt perspektiv og rolle som forsker. Samtidig har jeg forsøkt være oppmerksom på dette, og etterstrebet å frigjøre meg fra dette og se fenomenet organisasjonsprosessen utenfra.



## 4 Norges Fiskarlags forhistorie

I dette kapitlet vil organisasjonens etablering og forhistorie bli gjennomgått. Ifølge Hallenstvedt (1982) henger muligheten til å se fremtidig utvikling sammen med den historiske innsikten. For å få forstå organisasjonsprosessen i Norges Fiskarlag bør en derfor ha kjennskap til de historiske forutsetningene for dagens organisasjonsstruktur. Det vil derfor være nødvendig med en redegjørelse av de konflikter, motsetninger og nye organiseringer som har ført til dagens organisasjonsstruktur for å kunne gjøre en realistisk analyse av organisasjonsprosessen i Norges Fiskarlag.

### 4.1 Første fase: ett grunnprinsipp

Da Norges Fiskarlag<sup>11</sup> ble stiftet i Bodø 16.juli 1926 under navnet Fiskernes Faglige Landslag fikk fiskerne for første gang sin egen landsdekkende fagorganisasjon, lenge etter andre næringer og yrkesgrupper i det norske samfunnet.<sup>12</sup> Årsaken til at organiseringen av fiskernes fagorganisasjon stiftes sist av alle de nærings- og yrkesgrupper det er rimelig å sammenligne med, er av Hallenstvedt (1982) forklart med fiskerinæringens innebygde trekk som gjør det vanskelig å skape sammenslutning for felles opptreden. Dog hadde det eksistert fiskeriselskaper og foreninger innenfor fiskerinæringen allerede fra 1870-tallet, men da rettet mot fiskeriet og ikke fiskeren. Gradvis endret fokuset seg til fisker med arbeiderbevegelsen ved århundreskiftet (Christensen og Hallenstvedt, 2005). I 1914 fattet Arbeidernes Faglige Landsorganisasjon interesse for en faglig organisering av fiskere, og året etter ble den første større fagorganisasjonen av fiskere stiftet under navnet Nord-Norges Fiskerforbund. Dette ble det store gjennombruddet for faglig organisering av fiskerne, og som etter kun få år hadde tilslutning fra 210 lokallag med i alt 6500 medlemmer (Hallenstvedt, 1982:30). Etter en femårsperiode i medvind, fikk forbundet økonomiske problemer, og skuta veltet. Det aller meste ble tatt opp igjen, men da fordelt på flere organisasjoner, og overlevde som organisasjon frem til fiskerne i nord ble organisert i fylkesfiskarlag. Forbundets faglige program var en stor kilde til inspirasjon for fiskere langs hele kysten og hadde stor betydning

---

<sup>11</sup> Organisasjonen endret navn fra Fiskernes Faglige Landslag til Norges Fiskarlag i 1930.

<sup>12</sup> Blant annet ble disse stiftet: Norges Bondelag (1896), Landsorganisasjonen i Norge (1899), Norsk Arbeidsgiverforening (1900), Norges Rederforbund (1909), og flere andre sentrale, landsomfattende organisasjoner i arbeids- og næringsliv.

for den videre organiseringen av fiskere, ifølge Hallenstvedt (1982).

I årene mellom 1915 og 1925 ble åtte forskjellige organisasjoner/fylkesfiskarlag<sup>13</sup> av fiskere dannet rundt om i Norge. På samme tid arbeidet myndighetene med å danne en landsorganisasjon av fiskere, og foreslo for fiskerne en organisering av fiskerne gjennom lov på Fiskerlands møtet i Trondheim i 1919. Fiskerne oppfattet forslaget som tvangsorganisering, og argumenterte med at en organisering av fiskerne måtte komme fra fiskerne selv (Hallenstvedt og Dynna, 1976). Så da Fiskeridirektøren innkalte til Fiskerlands møte i Bodø i 1926, forelå et nytt forslag uten organisering med lov. Fiskerne støttet innstillingen og en organisasjonsplan basert på ønske om å danne en landsomfattende fagorganisasjon av fiskere som var partipolitisk uavhengig, og med medlemskap bygd på frivillighet, ble enstemmig vedtatt. Fiskernes Faglige Landslag kunne dermed stiftes med Mons A. Kårbø som første formann. En av forutsetningene for organisasjonen var at den skulle være bygd opp av fylkeslag med sine tilsluttede lokalforeninger. Ettersom fiskerne i nord var organisert i Nord-Norges Fiskerforbund ble det nødvendig med en reorganisering i de tre nordligste fylkene. Det var en smertefull prosess som tok nærmere 10 år, men i 1936 var organisasjonsstrukturen lagt (Hallenstvedt, 1982).

Organisasjonens første sak var å få organisert førstehåndsomsetningen (Christensen og Hallenstvedt, 2005). Etter at sildefiskerne hadde etablert salgslaget Storsildlaget i 1927, tok Fiskernes Faglige Landslag arbeidet videre med å få organisert omsetningen sør for Stad. I 1928 ble Stor- og Vårsildlaget ble konstituert som salgslag sør for Stadt, og sammen med Storsildlaget fremmet de lovkrav om omsetningen i 1929, og året etter kom Sildeloven. Loven ble en milepæl i den organiserte omsetningens historie, og laget arbeidet videre med å få organisert omsetning i torskefiskeriene. Etter flere forsøk på å få til avtaler om minstepriser mellom fisker og kjøper, både frivillig og med krav om lovbeskyttelse, sendte Fiskarlaget forslag direkte til regjeringen om å nedsette en lønnsomhetskomité for å utrede lønnsomheten

---

<sup>13</sup> Disse organisasjonene var (med stiftelsesår): Nord-Norges Fiskerforbund (1915), Sunnmøre og Romsdals Fiskarlag (1915), Sogn og Fjordane Fiskarlag (1918), Hordaland Fiskarlag (1919), Rogaland Fiskarlag (1919), Sør-Trøndelag Fiskarlag (1922), Nord-Trøndelag Fiskarlag (1925) og Nordmøre Fiskarlag (1925).

i fiskerinæringen. Forslaget ble fulgt opp, og Lønnsomhetskomiteen leverte i alt åtte innstillinger i løpet av årene 1934 til 1937. Da var situasjonen i torskefiskeriet så håpløs at Vardø Faglige Fiskarlag annonserte fiskestopp frem til lovbeskyttelse var gitt. Samtlige fylkeslag i nord støttet lovbeskyttelse av minsteprisavtaler, som igjen ble støttet av Fiskarlaget sentralt. Ikke lenge etter la Regjeringen frem forslag til «Midlertidig lov om omsetning av Råfisk», som så vedtatt av Stortinget i juni 1938. Dermed hadde fiskerne fått en lov som gjorde det mulig å etablere lovbeskyttede omsetningsorganisasjoner av råfisk uten at det måtte politisk mobilisering og konflikter til i hvert enkelt tilfelle (Hallenstvedt, 1982). Gjennom Råfiskloven ble en rekke salgslag etablert. Disse var eid av fiskerne, og delvis organisert etter art og delvis etter geografi. Ett av disse salgslagene var Norges Råfisklag, konstituert i 1938. Medlemskap i Norges Råfisklags gikk gjennom medlemskap i Norges Fiskarlag, og valg av tillitsmenn i Råfisklaget ble foretatt gjennom Fiskarlaget. Innføringen av Råfiskloven endret den økonomiske maktbalansen mellom fiskere og kjøpere i fiskerens favør og med organisert førstehåndsomsetning av både sild og torsk, hadde Norges Fiskarlag blitt en stor og slagkraftig organisasjon (Jentoft og Finstad, 2018; Hovland og Haaland, 2014).

Et stort konfliktspørsmål på 1930-tallet var trålerspørsmålet. Trålfisket var i vekst, både internasjonalt og nasjonalt, basert på store rederier, fangsteffektiv teknologi og innleid arbeidskraft (Johnsen og Finstad, 2020). Frykten for at fiskerne skulle bli overflødige av trålerflåten ble en kampsak for Norges Fiskarlag, som resulterte i at Stortinget vedtok strenge trålerlover i 1936 og i 1939. Trålen innebar en trussel om proletarisering<sup>14</sup> (Christensen, 1991:633). Trålsørsmålet ble et av de vanskeligste spørsmålene i norsk fiskeripolitikk til langt inn i etterkrigstiden. Noe av grunnen til det var at trålsørsmålet var sterkt koblet med de ulike holdningene til teknologisk utviklingen i næringen, eierstruktur og organisering, hensynet til ressursene og Norges posisjon som havfiskenasjon (Hovland mfl., 2014).

---

<sup>14</sup> En reduksjon i status fra selvstendige næringsutøvere til arbeidstakere i kapitalistisk organiserte rederier.

Selv om det enda skulle ta mange år før organisasjonsprinsippet i laget ble endret, ble prinsippet utfordret allerede i 1933. Da brøt organisasjonen for første gang organisasjonsmønsteret ved å tilslutte Ålesund Fiskerforening direkte til landslaget. Tilslutningen fremsto som pussig da det allerede fantes tre distriktslag i det samme fylket. Unntaket kunne trolig forklares med planene Ålesund Fiskerforening hadde om å etablere salgslag, noe som også var sterkt ønsket av Fiskarlaget for å få organisert omsetningen av fisk på første hånd (Hallenstvedt og Dynna, 1975). Men dette gjorde det vanskelig for laget å avvise andre søknader om direkte medlemskap, og den direkte tilslutningen Ålesund Fiskerforening ble derfor avsluttet etter fire år.

Organisasjonens første tiår ble en organisatorisk grunnleggingsperiode der det meste av ressursene gikk til å holde det gående uten mulighet til å legge mer langsiktige planer, og med svært dårlig økonomi. Men mot slutten av 1930-årene skjedde det store forandringer i Fiskarlaget. For det *første* ble nye salgslag etablert, som igjen gav bevilgninger til organisasjonen, i tillegg til at laget kunne øke kontingenten da de fikk mer orden på medlemsstatistikk og kontingentinnkreving. For det *andre* opplevde organisasjonen en sterk tilvekst av medlemmer fra 1935. Antall fiskere tilsluttet laget ble fordoblet, hovedsakelig fra Nord-Norge. Året 1928 sto 42 lag fra Nord-Norge tilsluttet landslaget, mens i 1945 var 568 lag tilsluttet. Dette førte til en kraftig forskyvning i det relative styrkeforholdet mellom landsdelene innenfor Norges Fiskarlag, der den geografiske sammensetningen av laget stort sett var dominert av lokallag fra Midt-, Vest- og Sør-Norge frem til 1935, før en så fikk en kraftig tilstrømming av lokallag fra Nord-Norge (Christensen og Hallenstvedt, 2005:49). Da den første oversikten over antall medlemmer kom i 1937, da var det 17 300 fiskere som sto tilsluttet organisasjonen (Christensen og Hallenstvedt, 2005:50).

Ved krigens begynnelse hadde Norges Fiskarlag fått en sentral stilling i fiskerinæringen. Men de ble som alle andre fagorganisasjoner utfordret under krigen. Nasjonal Samling (NS) ønsket å gjøre dem til et ledd i den nasjonalsosialistiske orden, noe Fiskarlaget kontant avviste fra første forsøk (Christensen og Hallenstvedt 2005; Finstad 2014). Den avgjørende styrkeprøven for organisasjonen ble Landsmøtet i 1941, da et enstemmig Landsmøte avviste kravene fra NS. Den kontante avvisningen kan ifølge Finstad (2014) forklares av flere årsaker. For det *første* var det marginal oppslutningen om NS blant fiskerne. For det *andre* rokket forslagene fra NS med milepælene Fiskarlaget tidligere hadde oppnådd, som lovbeskyttede salgslag og

avvisningen av trålerdrift. Og for det *tredje* ville forslagene fra NS skapt så mye uro i fiskernes rekker at fiskerivirksomheten ville blitt skadelidende, som i sin tur ville truet konsensusen rundt slagordet om å holde hjulene i gang. Etter dette fikk laget en viss arbeidsfred resten av okkupasjonstiden. Den store oppslutning av medlemmer fortsatte, og i krigens siste år hadde Fiskarlaget 48 500 medlemmer (Christensen og Hallenstvedt, 2005). Mange av medlemmene<sup>15</sup> meldte seg inn fordi Fiskarlaget delte ut utstyr og forbruksvarer som det var knapphet på. I årene etter krigen falt naturligvis medlemstallene da mange gikk over til andre yrker. Fiskarlaget tok opp igjen arbeidet med kravet om at de aktive fiskerne måtte sikres retten til å eie båt og bruk, og som hadde vært en kampsak i lang tid. En offentlig komité ble nedsatt for å vurdere eiendomsretten til fiskefartøyer, som i 1949 anbefalte konsesjonsordning i sin innstilling. Fiskarlaget støttet innstillingen, og myndighetene fulgte opp med å vedta Midlertidig lov om eiendomsrett til fiskefartøyer m.v. av 30.juni 1950 (Christensen og Hallenstvedt, 2005). Nok en milepæl var nådd for laget.

Etter krigen startet utbyggingen av en havgående fiskeflåte og frossenfiskindustri. I planene til staten lå et utbyggingsprogram for Nord-Norge som innebar en statseid fryse- og filetindustri i nord, og som ble akseptert både politisk og av fiskernes organisasjoner (Kolle, 2014a). En slik industri krevde kontinuerlig råstoffleveranse og forutsatte utbygging av den norske trålerflåten. Derfor ble trålerloven utsatt for en rekke endringer som løste opp loven. Norges Fiskarlag protesterte mot endringene av trålerloven, og mente forholdene innenfor foredlings- og omsetningssektoren måtte komme i orden før et trålfiske kunne starte opp (Christensen og Hallenstvedt, 2005). Men den politiske motiverte veksten i filetindustrien fortsatte utover 60-tallet. Etter hvert ble det utfordrende å få tak i nok råstoff, noe som gjorde at frossenfiskindustrien fikk dispensasjon fra lov om eiendomsrett til fiskefartøyer. Og selv om kystflåten utgjorde fundamentet i den norske fiskeflåten på denne tiden, utgjorde etter hvert trålerne et betydelig antall (Nærings- og fiskeridepartementet, 2016:12).

---

<sup>15</sup> Også kjent som «dongerymedlemmene».

## 4.2 Andre fase: to grunnprinsipp

Etter flere henvendelser fra gruppeorganisasjoner<sup>16</sup> om tilslutning til Norges Fiskarlag, ble det på Landsmøtet i 1953 vedtatt et prinsipielt standpunkt til spørsmålet. Fiskarlaget ville ikke godkjenne organisasjonsmessig tilknytning til grupper av fiskere som var dannet for å fremme særinteresser, og anmodet gruppeorganisasjonene om å slutte seg opp om Norges Fiskarlag. Fiskarlagets prinsipielle grunnsyn hadde alltid vært at fiskerne burde stå tilsluttet fiskernes faglige organisasjon, Norges Fiskarlag, en organisasjon bygd opp på distrikts- og fylkeslag som omfattet alle kategorier av fiskere (Christensen og Hallenstvedt, 2005). Men et nytt dilemma hadde meldt seg: Hva ville skje dersom gruppeorganisasjonene ikke godtok dette? Skulle en godta fiskere organisert utenfor Norges Fiskarlag, eller skulle en gå bort fra prinsippet om å være en organisasjon utelukkende bygd opp av distrikts- og fylkeslag?

Det skulle gå åtte år før grunnprinsippet ble endret. Den avgjørende vendingen kom på Landsmøtet i 1961 da en åpnet opp for å tillate gruppeorganisasjoner å stå tilsluttet Fiskarlaget. Noe av årsaken var trolig at det var blitt spesielt viktig for laget å være en organisasjon som representerte flest mulig fiskere, da det forelå konkrete planer om å overta hovedansvaret for prisavtalene med myndighetene (Kolle, 2014b). Etter at et utvalg i laget hadde sett nærmere på retningslinjer for tilslutning fra gruppeorganisasjoner, kunne en på midlertidig basis tilslutte Notfiskarsamskipnaden i 1963, og Sør-Norges Notfiskarlag (SNN) i 1965. Men for å få permanent tilslutning måtte vedtektene i Fiskarlaget endres. Endringen skjedde på Landsmøtet i 1967, og de to gruppeorganisasjonene ble permanente medlemmer av Norges Fiskarlag. Ikke lenge etter henvendte Fiskebåtredernes Forbund (FF) seg med forslag om å opprette et samarbeidsorgan mellom dem. Fiskarlaget ba FF heller slutte seg til Fiskarlaget, noe FF så gjorde, men på visse<sup>17</sup> betingelser. Året 1969 fikk FF og Norske Trålrederiers Forening (NTF) midlertidig medlemskap, etter at også NTF hadde henvendt seg til Fiskarlaget om medlemskap. Da permanent medlemskap for FF skulle behandles i 1971, stilte FF tre betingelser: 1) beholde sin suverenitet som faglag for havfiskeflåten, 2) beholde sin selvstendige tariffstatus, 3) seks representanter i Landsmøtet og to representanter i Landsstyret (Hallenstvedt og Dynna, 1976:271). De to første betingelsene ble godtatt og

---

<sup>16</sup> En gruppeorganisasjon er en organisasjon bestående av flere undergrupper.

<sup>17</sup> Med betingelse om at FF og Norske Trålrederiers Forening seg mellom kunne bli enige om fordeling av de fem representantene de ville representere i styret i Norges Fiskarlag.

medlemskapet ble midlertidig innvilget til neste Landsmøte i 1973, ettersom det manglet avklaringer rundt forholdet mellom organisasjonenes tariffsystemer. På Landsmøtet i 1973 var enda ikke tilpasningen mellom de to organisasjonene avklart, men vedtektene som omhandlet gruppeorganisasjoner ble endret. Og selv om det manglet endelige avklaringer rundt tariffordningene, hadde Fiskarlaget i 1973 tatt de nødvendige avklaringene om gruppeorganisasjoner når det gjaldt både vedtekter og organisasjonsstruktur.

I 1962 startet en ny epoke både for Fiskarlaget og for fiskerinæringen. Da overtok laget prisforhandlingene med staten og inntok en ny rolle for hele fiskerinæringen. Tidligere hadde dette vært salgslagene oppgave, men etter flere år med vanskelige forhandlinger ble det nødvendig med endringer, noe som også var ønsket av både salgslagene og staten (Christensen og Hallenstvedt, 2005). Lønns- og Prisdepartementet sendte brev til laget der de erklærte Norges Fiskarlag som representant for fiskerne, og ba organisasjonen representere fiskerne i forhandlingene om støttetiltak i fiskerinæringen. Det var noen krevende første forhandlinger, men laget fikk vist både fiskerne og myndighetene at de var et representativt organ for de norske fiskerne. De representerte *alle* fiskere, og det med en mye større styrke enn tidligere. Avtalen ble formalisert 3.juni 1964 under navnet «Hovedavtale for fiskerinæringen», med formål om å gjøre næringen snarest mulig lønnsom uten støtte fra staten. Til tross for dette vokste subsidiene år for år, og sikret en «kunstig» lønnsomhet som trolig bidro til en overkapasitet i næringen (Kolle, 2014b).

I organisasjonen kom motsetningene frem da spørsmålet om hvor fiskerigrensen skulle gå ble en sak på 1960- og 1970-tallet. For mens kystfiskerne i nord ønsket seg utvidet norsk jurisdiksjon lenger ut fra kysten for å unngå problemene med utenlandske fiskere, fryktet havfiskeflåten utestengelse fra fiske i andre lands kystfarvann. Uenighetene om fiskerigrensen viste interessekonflikter og de ulike politiske vurderingene innad i laget. Utad hadde laget en noe passiv holdning til hvor grensen skulle gå over flere år, men i 1973 gikk laget inn for 200 nm (nautiske mil) økonomisk grense. Og selv om Fiskarlaget fikk kritikk for sin noe passive holdning, ble de også vurdert som en tydelig og seriøs aktør i havrettspolitikken selv om sakens ulike faser alltid hadde innbakt kompromisser mellom kystfiskeinteressene og fjernfiskeinteressene (Christensen og Hallenstvedt, 2005). I 1977 ble den 200 nm økonomiske sonen etablert, og med den fikk Norge som kyststat eksklusive nasjonale rettigheter til å undersøke og unytte, bevare og forvalte naturressursene, samt samarbeide med andre stater

om vandrede bestander.<sup>18</sup> Med kontroll over ressursene stilte det både myndigheter og organisasjonen ovenfor et stort forvaltningsansvar og mange nye utfordringer som vil bli omtalt i neste fase.

### **4.3 Tredje fase: å balansere et hybrid organisasjonsprinsipp**

Frem til 1977 var det gjeldende forvaltningsregimet fritt fiske på et fritt hav. De første leddene i lukkingen av den frie norske allmenningen startet med den atlantoskandiske silda som var på randen av total utryddelse i 1970. Det ble forbud mot fangst av småsild og mot oppmaling gjeldene nord for 62. breddegrader i 1970. To år senere ble det totalforbud i sildefisket. Gjennom store deler av 1970-tallet var den gjennomgående holdningen i Fiskarlaget at restriksjonene måtte lempes på, og at kvotene måtte økes (Christensen og Hallenstvedt, 2005). Internt i Fiskarlaget ble silda lagets første prøve i fordelingen av knappe ressurser. Nord-Trøndelags Sildfiskarlag<sup>19</sup> var ikke fornøyd med hovedorganisasjonens opptreden i sildereguleringene og anmodet Notfiskarsamskipnaden om utmelding. Dette fordi det manglet tiltak som kunne kompensere for de økonomiske tapene. Hendelsen fikk ikke noen videre konsekvenser, men er likevel viktig da den representerte et forvarsel på hvilke nye utfordringer som sto for tur for organisasjonen i fordelingen av knappe ressurser, og hvordan motsetninger kunne skape konflikt og i siste instans true enigheten i laget (Christensen og Hallenstvedt, 2005:237).

På 1970-tallet var det krise også i torskefiskeriet. Torskeressursene var hardt beskattet, og det var først med etableringen av den økonomiske sonen at kyststatene fikk suveren rett til å forvalte ressursene innenfor 200 nm. Torsken ble da en felles bestand mellom Norge og Sovjetunionen, og drøfting og fordeling av kvoter ble gjort i den blandede norsk-sovjetiske fiskerikommisjonen. På denne tiden var det kun trålerne som var omfattet av kvoteregimet mens den øvrige flåten fikk drifte videre selv om kvote var tatt. De første tiltakene for å redusere ressursuttaket for kystflåten kom i form av fiskestopp på begynnelsen av 1980-tallet. Restriksjonene i kystfisket ble ikke godt mottatt av fiskerne. De mente de ikke hadde noen

---

<sup>18</sup> De forente nasjoners havrettskonvensjon, art.56, 63 og 64. 10 desember 1982.

<sup>19</sup> En underavdeling av Notfiskarsamskipnaden.



skyld i torskbestandens nedgang og rettet skylden mot dårlig forvaltning av det internasjonale fiske i Barentshavet. Det ble i tillegg opplevd som urettferdig at trål fikk fiske videre sine faste kvoter når kystfiskerne måtte stoppe. For Fiskarlaget ble situasjonen utfordrende. Laget hadde vært opptatt av å følge spillereglene og fremstå som en seriøs forhandlingspart, men i denne situasjonen truet kystfiskerne i nord med både aksjoner og sivil ulydighet (Christensen og Hallenstvedt, 2005:265). Reguleringene i torskefisket var preget av bastante oppfatninger og utfordret Fiskarlaget både innad og utad. Innad ble motsetningene mellom nord og sør, og mellom kystflåten og havfiskeflåten større og tydeligere. Utad ble dette synlig da torskereguleringene skulle behandles i Reguleringsutvalget i 1981, og kun tre av fem representanter fra Fiskarlaget støttet lagets forslag. De resterende to brøt ut og krevde strengere reguleringer i kystfiske enn det laget gikk inn for. Med dette var enigheten i Fiskarlaget brutt. Saken gjorde også flere oppmerksom på den skeive sammensetningen i Reguleringsutvalget, der fire av fem representanter hadde tilknytning til gruppeorganisasjonene. Saken ble tatt til etterretning, og sammensetningen ble endret ved Landsmøtet samme år (Christensen og Hallenstvedt, 2005). I forkant av Landsmøtet hadde forholdet mellom fylkesfiskarlagene og gruppeorganisasjonene blitt enda mer spent. Fiskerne i nord var så misfornøyde med torskereguleringene at de mente Fiskarlagets formann, Johan T. Toft, måtte gå av. Dette ble fremsatt i fiskeripressen og brøt med Fiskarlagets organisasjonskultur om å holde konfliktene internt. En annen avis hevdet at Birger Olsen fra Finnmark skulle stille som motkandidat til Toft i kommende Landsmøtet i 1982, som gjorde at Anton Leine, Landsstyrerepresentant for havfiskeflåten, også gikk ut i avisen, og sa at dersom Birger Olsen ble ny formann hadde ikke havfiskeflåten noe mer å gjøre i organisasjonen. De interne uenighetene i Fiskarlaget ble dermed fremlagt som åpne konflikter i mediene. Men konflikten falt raskt i jorden da behandlingen av torskefiskreguleringene visste kompromissvilje fra både kyst og hav, og resulterte i et enstemmig vedtak fra Landsstyret. Likevel fant Landsstyret det nødvendig å konstatere og beklage utspill som kunne oppfattes som «forsøk på å fremme splittelse blant fiskere, og mellom distrikter og redskapsgrupper.»<sup>20</sup> Toft ble forøvrig gjenvalgt som formann for to nye år på Landsmøtet i 1982, og med Birger Olsen som ny nestformann. Deretter roet konfliktnivået roet seg, dog kun for ett par år.

---

<sup>20</sup> Norges Fiskarlags beretning 1980-1981:124f, sitert i Christensen og Hallenstvedt, 2005:261.

Vendepunktet kom 18.april 1989, da norske myndigheter for første gang stengte adgangen for kystflåten til å høste fritt av torskeressursene i Nord-Norge (Hersoug, 2005). Kvotebrevet var sprengt og direktefisket etter torsk måtte stoppes. Norges Fiskarlag aksepterte bestemmelsen, men måtte tåle mye kritikk fra fiskerne (Christensen og Hallenstvedt, 2005). Allerede på Landsmøtet i 1982 vedtok Fiskarlaget enstemmig «at den tradisjonelle frie tilpasningsrett i utnyttelsen av våre fiskebestander ikke kan opprettholdes på lang sikt.»<sup>21</sup> Fiskeridirektøren la opp til et samarbeid mellom næringsutøvere og myndigheter for å finne en reguleringsform som tok utgangspunkt i at kvotene skulle overholdes, samtidig som hensynet til lønnsom drift, sysselsetting og bosetting ble ivaretatt (Holm mfl. 2014). Internt i Fiskarlaget rådet flere løsninger. Det mest oppsiktsvekkende var Troms Fiskarfylking, som mente alt trålfiske etter torsk burde forbys for å beskytte torskebestanden. Etter heftig debatt og utveksling av ideer mellom Norges Fiskarlag og Fiskeridirektoratet, kom forslaget fra Reguleringsrådet i slutten av 1989 med et system basert på begrenset adgang og fartøykvoter. Året etter kom det endelige forslaget basert på fartøykvoter for den mest aktive delen av kystflåten. Fiskarlaget ga sin tilslutning til fartøykvotesystemet, men med visse modifikasjoner som blant annet omhandlet at flere fiskere måtte få komme under ordningen. For Fiskarlaget og fiskerne var fartøykvoteordningen en midlertidig kriseordning som en skulle gå bort fra når kvotene kom opp på et høyere nivå igjen.

Samtidig som Fiskarlaget sa ja til etablering av fartøykvotesystemet, kom spørsmålet om ressursfordeling opp. En mer langsiktig fordeling mellom havfiskeflåten og kystfiskeflåten var blitt nødvendig da den årlige fordelingen av den norske kvoten mellom ulike grupper fiskere var blitt et uromoment i fiskeripolitikken og i organisasjonen. Fiskarlaget foreslo en ordning der en ved lave kvoter fikk kystflåten en høy andel av torsken, mens en med stigende kvoter økte trålernes andel, gjeldene i minst en femårsperiode. Ordningen, som senere fikk navnet *trålstigen*, ble fulgt til punkt og prikke av Fiskeridirektoratet for torskefisket i 1990. Like lett hadde det ikke vært da ordningen skulle vedtas internt i Fiskarlaget. Internt rådet enda trålermotstanden, og særlig i nord. Men Fiskarlaget var sterkt bundet til målet om å samle alle fiskere i én organisasjon, og måtte derfor ta utgangspunkt i at både kystfiskeflåten og havfiskeflåten var legitime og fullverdige deltakere i fiskeriet (Holm mfl. 2014:203). Etter

---

<sup>21</sup> Norges Fiskarlag, Landsmøtebok 1982:95, sitert i Christensen og Hallenstvedt, 2005:261.

en hard dragkamp ble trålstigen vedtatt med ti mot åtte stemmer på Landsstyremøtet høsten 1989, og det uten noen organisatorisk behandling på forhånd. Ifølge Christensen og Hallenstvedt (2005) kunne denne uvanlige prosedyren i Fiskarlaget forklares med at det hastet å iverksette tiltak med den ressursituasjonen en befant seg i.

Mens kystfisket gradvis ble lukket, fant første avskalling i Fiskarlaget sted. Bakteppet var torskefiskereguleringene og Landsmøtet i 1986 der Bollvåg-utvalget la frem den første større innstillingen om Fiskarlagets organisasjonsstruktur. Innstillingen inneholdt for radikale endringer til å få tilslutning, men på bakgrunn av den avga Landsmøtet en programerklæring:

*Det må til enhver tid vurderes om strukturen i fiskernes organisasjoner er tilpasset dagens og morgendagens utfordringer. Struktur må ikke vernes ut fra historiske eller tradisjonelle hensyn, men må være fremtidsrettet, og et effektivt og slagkraftig redskap for fiskernes interesser.<sup>22</sup>*

Misnøyen over stadig større innflytelse fra de største fartøyeierne i Fiskarlaget ble i 1990 den direkte årsaken til at en alternativ organisasjon ble stiftet (Christensen og Hallenstvedt, 2005). Tre år tidligere hadde Kystfiskernes Forening blitt stiftet av lokale fiskere i Lofoten fordi de mente at kystflåten til stadighet måtte gi tapt for havfiskeflåtens interesser. Foreningen ønsket å danne en motvekt til utviklingen ved å etablere en egen gruppeorganisasjon i Norges Fiskarlag, på lik linje med FF og Notfiskarsamskipnaden. Men Fiskarlaget avsto søknaden på Landsmøtet i 1990. Det enstemmige vedtaket begrunnet avslaget med at en oppsplitting av nye gruppeorganisasjoner ville svekke fylkesfiskarlagene og de lokale fiskarlagene, som igjen ville svekke kystfiskerne som gruppe i organisasjonen.<sup>23</sup> Avslaget resulterte i at Kystfiskernes forening etablerte en alternativ organisasjon til Fiskarlag, kalt Norges Kystfiskarlag i 1990.

Men etableringen av Kystfiskarlaget skapte også nye problemer, og fikk store økonomiske konsekvenser for Norges Fiskarlag. Saken, kjent som Faglagssaken, startet på slutten av 1980-tallet da flere medlemmer meldte seg ut av Fiskarlaget og over i Norges Kystfiskarlag, men fremdeles bidro til pengeoverføringer til Fiskarlaget. Pengeoverføringene kom fra Norges Råfisklag, som med hjemmel i Råfiskloven, hadde monopol på omsetning av fisk i

---

<sup>22</sup> Norges Fiskarlag landsmøtebok 1986:95, sitert i Christensen og Hallenstvedt, 2005:356.

<sup>23</sup> Norges Fiskarlags Landsmøtebok 1990:33, sitert i Christensen og Hallenstvedt, 2005:357.

første hånd og for å kreve inn avgift på denne omsetningen. Det var da en gammel tradisjon at tilskudd og avgifter fra salgslagene finansierte Fiskarlaget. Norges Kystfiskarlag derimot, fikk ikke slike overføringer da de ikke var medlem av Råfisklaget. Dermed bidro fiskere organisert i Norges Kystfiskarlag, eller i andre organisasjoner uten medlemskap i Råfisklaget og uorganiserte, til driften av Fiskarlaget gjennom trekk til avgiften. Disse overføringene utgjorde 64,4 millioner kroner av Fiskarlagets samlede inntekter på 67,9 millioner kroner i 1991, og var med andre ord av stor betydning for laget (Vedal, 2007). Ordningen ble kritisert, og overføringene ble lagt om til en serviceavgift og gradvis redusert til 0,3 prosent, men fremdeles var den Fiskarlagets viktigste inntektskilde (Grytås, sitert i Grytås 2014:294). I 1994 reiste så tre medlemmer av Norges Kystfiskarlag sak mot Norges Fiskarlag, Norges Råfisklag og staten ved Fiskeridepartementet med påstand om at faglagsavgiften var ulovlig og pengene måtte betales tilbake. Både Herredsrett og Lagmannsrett avviste søksmålene mot Norges Fiskarlag og Fiskeridepartementet, og frikjente Råfisklaget. Kystfiskarlaget anket saken til Høyesterett, som ga motsatt konklusjon. Råfiskloven ga ikke hjemmel for at avgiften kunne brukes til fagorganisasjonsformål generelt, eller til organisasjonens næringsvirksomhet utenfor enerettsområdet (Vedal, 2007). For Norges Kystfiskarlag ble dommen en milepæl etter å ha kjempet i flere år for at fiskerne selv kunne bestemme hvilken organisasjon som skulle representere deres interesser og få deres penger. For Fiskarlaget derimot, ble økonomien kraftig svekket uten avgiften, og for å hindre konkurs fikk Råfisklaget lov av departementet til å gi et driftslån til laget (Grytås 2014). Kystfiskarlaget søkte også på et slikt driftslån, men fikk avslag. Lånet fra Råfisklaget til Fiskarlaget ble aldri betalt tilbake, og i 2004/2005 ble lånet avskrevet. Kystfiskarlaget klaget saken inn til Fiskeridepartementet, og anket senere saken inn for Sivilombudsmannen uten at det resulterte i rettslige sanksjoner. Faglagssaken ble slutten på en periode der Fiskarlaget hadde hatt monopol både juridisk, økonomisk og politisk. Dette resulterte i at organisasjonen måtte slankes. Både ansatte og tillitsvalgte ble redusert, og fylkeslag og gruppeorganisasjoner ble slått sammen (Christensen og Hallenstvedt, 2005).

Etter tre år med fartøykvoteordningen, nedsatte Fiskarlaget et utvalg som skulle se nærmere på ulike reguleringsmodeller for torskefisket. Utvalget leverte i 1993 sin innstilling der flertallet gikk inn for en friere tilpasning med gruppebasert maksimalkvoteordning, mens mindretallet ønsket en kombinasjon av maksimalkvoter og fartøykvoter i en overgangsperiode. Saken gikk til organisatorisk behandling, der uenigheten internt var stor. Seks medlemslag fikk inn for å beholde fartøykvotesystemet, seks gikk inn for flertallet i

utvalget, og ett lag støttet mindretallet (Christensen og Hallenstvedt, 2005:283). Den endelige behandlingen av saken kom først på Landsmøtet i 1994, der Fiskarlaget gikk inn for at torskefisket måtte baseres fullt og helt på fartøykvotesystemet, noe det på sett og vis har gjort siden da.

Gradvis etablerte det seg en praksis som kom til å bli et fast mønster i den norske kvoteforvaltningen. Fordelingsprinsippene vedtatt i Norges Fiskarlag ble lagt til grunn når reguleringene skulle utformes. På vegne av fiskerne tok Fiskarlaget på seg oppgaven med å gjennomføre de krevende forhandlingene som førte til kvotefordelingsnøkler mellom ulike flåtegrupper for de viktigste fiskeslagene. Noe som bidro til å skape ro og stabilitet for forvaltningen, fiskerinæringen og for organisasjonen. Fordelingsnøklerne skulle med jevne mellomrom revurderes, og hver gang avtalene skulle revurderes sto mye på spill og konfliktlinjene i organisasjonen kom enda tydeligere frem. Avtalene skulle reforderes i 1994, 2001, 2007 og 2015, mens det gjeldende fordelingsvedtaket har gyldighet frem til 2025.

I 1994 var det medlemmene i FF som var misfornøyde. De fryktet at egen nedskalering og kapasitetstilpasning gikk tapt med en ukontrollert kapasitetsoppbygging i kystflåten, og truet med full splittelse dersom kvotenøklerne ble endret i vesentlig grad, og heller søke tilslutning i arbeidsgiverorganisasjonen Næringslivets Hovedorganisasjon (NHO) (Christensen og Hallenstvedt, 2005). Fiskerne i nord var også misfornøyde og mente organisasjonen ga etter for FF's trusler. Før fordelingsavtalen skulle opp i Landsmøtet engasjerte Fiskarlaget to forskere for å se nærmere på spørsmålet om langsiktig fordeling av fiskeressurser mellom flåtegrupper med bakgrunn i utviklingen i perioden 1980-1994. Utredningen ble presentert på Landsmøtet med fire timer avsatt til debatt og avstemning. Dette lot seg ikke gjøre, og resultatet kom først etter tre dager med en modifisert trålstige med sju års varighet, vedtatt med 43 mot 29 stemmer (Christensen og Hallenstvedt, 2005:295). Flertallet besto av fylkesfiskarlagene fra Nord-Trøndelag og sørover, samt havfiskeflåten, mens fylkeslagene i Nordland, Troms og Finnmark representerte mindretallet og dermed «taperne» i ressurskampen i 1994. Dette var starten på et mønster som til stadighet skulle gjøre seg gjeldende i organisasjonen, medlemslagene i sør og havfiskeflåten mot medlemslagene i nord.

Mellom ressursfordelingen i 1994 og 2001, kom det i 1997 nye kontroverser mellom fylkeslagene og gruppeorganisasjonene da den nye fiskeriministeren Peter Angelsen (SP) valgte å endre på fordelingen av sild mellom kyst og hav til fordel for kyst. FF gikk kraftig imot departementets beslutning om sildevedtaket, mens de fem nordligste fylkesfiskarlagene gikk ut med felles erklæring der de støttet sildevedtaket. Året etter kom det endelige svaret fra Fiskarlaget, der de gikk imot Fiskeridepartementets fordelingsbeslutning. Det ble vist til alt arbeid og ansvar laget hadde påtatt seg med å gi råd i fordeling mellom de ulike gruppene i 1994, og at denne fordelingen måtte både organisasjonens medlemslag og myndigheter respektere inntil det forelå et nytt vedtak som tilsa en annen fordeling.<sup>24</sup> Samme år forelå det også uenigheter om makrellreguleringene. Fiskarlaget foreslo en økning til kystflåten, som av departementet ble øket på bekostning av ringnotflåten. Resultatet ble en at en rekke ringnotrederier meldte seg ut av Norges Fiskarlag, dog ikke på bakgrunn av misnøye med laget, men som en protest mot departementets avgjørelse.<sup>25</sup>

I forkant av ressursfordelingen i 2001 vedtok Landsstyret i 1999 å etablere et Ressursfordelingsutvalg. Utvalget skulle evaluere vedtaket fra 1994 og utviklingen etterpå, vurdere behovet for å ta med flere fartøygrupper og bestander i den langsiktige fordelingen og se på struktur- og adgangsspørsmål i fiskeflåten. I den forbindelse fremsatte FF krav ovenfor Fiskarlaget om å låse ressursfordelingen mellom hav og kyst (Christensen og Hallenstvedt, 2005). Enda en gang ble saken til et spørsmål om FF skulle være en del av Fiskarlaget eller bryte ut å gå inn i NHO-systemet. Men da innstillingen fra utvalget ble levert, var det et samstemt kompromiss bestående av Finnmarksmodellen<sup>26</sup> som inndelte kystflåten i lengdegrupper for å gi en mer rettferdig fordeling mellom store og små fartøy som konkurrerte om samme kvotegrunnlag. Da innstillingen skulle behandles på Landsmøtet i 2001 var det en spent stemning. I forkant hadde NFF stilt seg negative til innstillingen, og FF sto på sitt. Behandlingen tok tre dager, og endte med å bli vedtatt mot kun to stemmer (Christensen og Hallenstvedt, 2005:302). Laget besto prøven og klarte nok en gang å samle oppslutning om en langsiktig fordeling av ressursene uten at organisasjonen sank til bunns.

---

<sup>24</sup> Norges Fiskarlag, beretning 1998-2000:86, sitert i Christensen og Hallenstvedt, 2005:299.

<sup>25</sup> Norges Fiskarlag, beretning 1998-2000:99, sitert i Christensen og Hallenstvedt, 2005:299.

<sup>26</sup> Inndeling av kystflåten i to ulike lengdegrupper; under og over 28 meter, som fra 2002 endres til fire lengdegrupper under 10, 10-15, 15-21 og 21-28 meter.

I 2004 ble det åpnet opp for strukturkvoter i kystfiskeflåten med Svein Ludvigsen (H) som fiskeriminister, og kystfiskerne både i og utenfor Fiskarlaget reagerte. Forslaget fra Ludvigsen ble i Landsstyret vedtatt med seks mot fem stemmer, ifølge Grytås (2014:309). Innføringen av strukturkvotene satte press på prosessene i Fiskarlaget, og lærte fiskerne i alle flåtegrupper om å følge nøye med på hva som skjedde i de andre gruppene (Grytås, 2014).

I 2007 skulle ressursfordelingen på nytt revideres, og det var dermed duket for ny omkamp. I forkant hadde Fiskarlaget på nytt nedsatt et Ressursfordelingsutvalg<sup>27</sup>, men denne gangen kom utvalget ikke til enighet og det ble derfor ikke gitt noen tilrådninger fra utvalget (Fiskarlaget, 2019). Dermed måtte Landsstyret utarbeide et høringsdokument om fremtidige kvotefordelingsnøkler. Dette ble sendt ut på organisasjonsmessig høring og utgjorde fundamentet for Landsmøtet i 2007.<sup>28</sup> Resultatet ble stort sett en videreføring av forrige revidering, men åpnet også muligheten for å vurdere enkelte kvotefordelingsnøkler. I tillegg ble det vedtatt å drøfte rammene for en slik eventuell prosess før neste revisjon slik at en unngikk krigerske tilstander (Jensen, 2015). Avtalen ble vedtatt gjeldende frem til 2015, og da ressursfordelingen kom opp igjen i 2015, vedtok Fiskarlaget å videreføre kvotefordelingen mellom flåtegruppene fra 2007 i 10 nye år (Norges Fiskarlag, 2015). I det store bildet hadde kvotefordelingen mellom gruppene satt seg, noe også Landsmøtet konstaterte: «(...) organisasjonens arbeid med ressursfordeling mellom flåtegruppene de siste 25 årene har sikret en svært viktig stabilitet om kvotefordelingene.»<sup>29</sup> I den grad det var noen motsetninger var disse av en mindre alvorlighetsgrad enn tidligere.

Langs veien gjennom kvote- og strukturkamp har Fiskarlaget flere ganger blitt truet av FF om utmelding dersom de ikke fikk gjennomslag for sine synspunkt. Men i 2011 var det FF som sprakk da deler av sildeflåten brøt ut av FF og dannet Pelagisk Forening i protest mot å heve kvotetaket enda en gang. Medlemmene i foreningen med sine 27 fartøy mente at kvotetaket var høyt nok til å gi næringen god struktur, og advarte mot overdreven konsentrasjon av

---

<sup>27</sup> Ressursfordelingsutvalget ble ledet av Johannes M. Nakken, og besto av representanter fra Samarbeidsrådet Nord, Samarbeidsrådet Sør og FF.

<sup>28</sup> Protokoll fra Norges Fiskarlags Landsmøte 2007, sak 6.

<sup>29</sup> Protokoll fra Norges Fiskarlags Landsmøte 2015, sak 5.2 a).

kvoter på få hender (Pelagisk Forening 2012; Grytås, 2014). To år etter omorganiserte FF organisasjonen fra seks til tre lokallag, Fiskebåt Nord, Fiskebåt Vest og Fiskebåt Sør og skiftet navn til Fiskebåt (Fiskebåt, 2013). I 2016 opplevde også Fiskarlaget interne gnisninger da flere store kystbåter forlot FN og NFF, og der flere valgte å gå over til Fiskebåt. Langs veien har det også vært eksempler der Fiskebåt ikke har fulgt korrekt saksgang. Eksempelvis i 2017 da Fiskeridepartementet sendte ut en høring<sup>30</sup> om å øke lasteromsvolumet for kystfiskeflåten. Det spesielle med høringen var at det ble hevdet det var Fiskebåt som hadde tatt initiativ til høringen (Olsen, 2017; Fiskarlaget Nord, 2019). I tillegg var Fiskebåt en egen høringspart på lik linje med Norges Fiskarlag, noe som brøt med prosedyrene i laget. Dersom Fiskebåt står som høringspart skal også andre medlemslag stå som høringspart. Høringen fikk ingen støtte fra fiskerinæringen, ikke engang fra Fiskebåt, som bemerket at «høringsforslaget går noe lenger enn det Fiskebåt har tatt til orde for» (Fiskebåt, 2017). Det ble rettet kritikk mot myndighetene i saken som burde vært mer prinsipiell og ha en korrekt adresseliste av høringsparter. Slike «solo-utspill» var ikke nye i organisasjonen, og i 2005 beskrev Christensen og Hallenstvedt (2005:374) situasjoner i laget der gruppeorganisasjoner til stadighet opptrådte mer som selvstendige aktører både i media og i forhold til myndighetene.

En skal ikke bli forundret over at Fiskarlaget har blitt en arena der konflikter utspiller seg, ifølge Christensen og Hallenstvedt (2005:379). Det er naturlig at motsetningene kommer frem når det er, og stadig blir, større interessen motsetninger mellom fiskerne. Disse motsetninger har Fiskarlaget stort sett maktet å forene. Som Kjell Ingebrigtsen sa under åpningstalen på Landsmøtet i 2017: «det er kompromisset som fører oss fremover» (Fiskarlaget, 2017c). I dette ligger anerkjennelsen om at det er nærmest umulig å gjøre alle like fornøyde, men at en likevel kan finne løsninger. Dagens fiskerinæring er ikke den samme som i 1926, men målet for organisasjonen er fremdeles å samle alle fiskere i én og samme organisasjon.

---

<sup>30</sup> Høring - endring av lasteromsvolum som størrelsesbegrensning for kystfartøy, 13.09.2017.



## 4.4 Oppsummering av fasene

Samlet dekker de tre fasene en periode på over 100 år med dramatiske endringer for fiskerinæringen og for Fiskarlaget. Gjennom disse fasene har en forsøkt redegjort for de konflikter, motsetninger og nye organiseringer som har ført til dagens organisasjonsstruktur i Norges Fiskarlag. Det vil selvsagt ikke være plass til alle, men det er forsøkt redegjort for de største. I denne redegjørelsen finnes det mange milepæler for laget, og i skyggen av disse finnes det mange små og store saker som ikke har blitt nevnt her, men som i sum fyller organisasjonens samlede virksomhet og som representerer nærmere 100 år med faglig organisering av fiskerne.

I hovedsak kan en skille mellom tre konfliktdimensjoner i Norges Fiskarlags historie:

1. Den *territorielle* konfliktlinjen som dreier seg om Norges Fiskarlag og omgivelsene, eksempelvis myndighetene og fiskernes motpart, fiskekjøperne.
2. Den *geografiske* konfliktlinjen som dreier seg medlemmer i Norges Fiskarlag med forskjellig geografi, og derav forskjellige interesser.
3. Den *interessebaserte* konfliktlinjen som dreier seg om medlemmer i Norges Fiskarlag som har forskjellige interesser, eksempelvis mellom ulike redskaper, ulike fartøygrupper, mellom ulik tilknytning til organisasjonen, og derav forskjellige interesser.

I den *første fasen*, fra 1900 til 1950, var det mest territorielle konfliktlinjer å spore. Med stiftelsen av Fiskernes Faglige Landslag fikk fiskeren synliggjort sine faglige interesser ovenfor omgivelsene. Det handlet om å sikre inntekt for en stor yrkesgruppe som hadde opplevd både fattigdom og nød, og som i stor grad hadde hatt andre enn fiskerne selv som talerør for næringen. Fasen var først og fremst preget av motsetninger til kjøperne og eksportørene. Innad i organisasjonen var en så og si homogen masse, og selv om det fantes noen motsetninger mellom fiskere i nord og sør, eksisterte det i liten grad konflikter. I denne fasen var fellesopptreden viktigere. Og selv om det allerede i denne første fasen var en spenning mellom kystflåten og trålerflåten, eksisterte enda ikke de store konfliktene. I den *andre fasen*, fra 1950 til 1970, var Fiskarlag på høyden av sin korporative innflytelse med Hovedavtalen og en avgjørende stemme i alle fiskeriforvaltningsspørsmål. I denne fasen ble konfliktlinjene noe tydeligere innad i organisasjonen fordi organisasjonen også representerte gruppeorganisasjonene. De interessebaserte konfliktlinjene kom mer til syne. Mens det for

myndighetene ble enklere å kommunisere med én organisasjon som i prinsippet representerte alle fiskere, men innad i organisasjonen dannet oppbyggingen store interne konflikter. Likevel var ikke før den *tredje fasen*, fra 1970 og frem til i dag at konfliktlinjene virkelig kom frem, både mellom nord og sør, mellom kyst og hav, og mellom små og store fartøy.

Ressursforvaltningsregimet gjorde disse konfliktlinjene tydeligere. Siden da har vært forsøkt innbakt i kompromisset i Fiskarlaget, men med stadig større interessemotsetninger har det blitt vanskeligere å forene motsetningene i organisasjonen. Mens kvotekampene på 1990-tallet var preget av konfliktlinjene mellom havfiskeflåten og kystfiskeflåten, og delvis mellom nord og sør, endret konfliktlinjene seg da Fiskarlaget også måtte ta stilling til strukturpolitikken. Kystfiskeflåten var ikke lenger en homogen masse og representerte mange ulike interesser. Nye motsetninger gjorde seg gjeldende og forskjellen mellom stor og liten innad i kystflåten ble enda større. I denne siste fasen forandret også fiskeripolitikken seg, og med Hovedavtalens slutt i 2005 kom den endelige bekreftelsen på at det korporative forholdet mellom organisasjon og myndighet var over. Selv om avtalen hadde liten økonomisk betydning på denne tiden, representerte den fortsatt en symbolsk verdi av forholdet mellom Fiskarlaget og staten i over 40 år. Med sterk liberalisering og konkurranse fra andre organisasjoner, både i fiskerinæringen og utenfor, har Norges Fiskarlag mistet mye av sin tidligere innflytelse. Laget er heller ikke alene i å representere fiskerne. Den norske fiskeflåten er sammensatt av både stor og liten, kystnært og langt til havs. Noen er fiskere på store båter, noen er på små, noen eier store båter og noen eier små. Noen er uorganisert, og noen er organisert. Av disse er det rundt 4400<sup>31</sup> medlemmer i regionlagene i tillegg til rundt 180<sup>32</sup> fartøy i Fiskebåt. Av andre organisasjoner representerer Pelagisk Forening rundt 30<sup>33</sup> fartøy, og Norges Kystfiskarlag representerer rundt 700 medlemmer (Kystfiskarlaget, 2020).

---

<sup>31</sup> Moe, M-B. Personlig mail; 20.11.2019.

<sup>32</sup> Dahle, O-K. Personlig mail: 24.03.2020.

<sup>33</sup> Frantsen, M. Personlig mail: 30.04.2020.

## 5 Organisasjonsprosessen

### 5.1 En organisasjonsprosess blir til

Som nevnt tidligere har Fiskarlagets organisasjonsform gjentatte ganger vært debattert og vurdert. Denne siste organisasjonsprosessen kan spores tilbake til Landsmøtet i 2013, som vedtok å gjennomgå egen organisasjonsstruktur, finansiering og organisering med sikte på en best mulig tilpasning til morgendagens utfordringer.<sup>34</sup> Et organisasjonsutvalg<sup>35</sup> ble nedsatt, og foreslo i alt fire ulike organisasjonsmodeller i rapporten de leverte. Da rapporten skulle sluttbehandles på Landsmøtet i 2015, utfordret nytilsatt<sup>36</sup> generalsekretær, Otto Gregussen, Landsmøtet til å gjøre vedtak for en robust og fremtidsrettet organisasjon som uten betydelige endringer ville stå i fare for å miste innflytelse som næringens fremste talerør. Generalsekretæren påpekte flere hensyn bak beslutningen om å endre organisasjonsstrukturen, som færre fiskere og færre fartøy, dårlig effektivitet og mye dobbeltarbeid. Hva ble utfallet? Utvalget fikk ikke tilslutning til sin tilrådning på Landsmøtet i 2015. Dette til tross for at utvalget lanserte fire ulike forslag til ny organisasjonsmodell. Derimot var Landsmøtet tydelig på at endringer var nødvendige og fattet følgende i det enstemmige vedtaket:

*Et flertall av uttalelsene fra laget understreker at dagens organisasjonsmodell ikke er fremtidsrettet eller effektiv, verken når det gjelder effektiv drift eller som instrument til å ivareta fiskernes interesser på en moderne og samlende måte. Med bakgrunn i dette må Landsstyret i neste landsmøteperiode gjennomgå organisasjonsmodellen med sikte på å finne en effektive arbeidsformer som kan utnytte de totale ressursene i organisasjonen på en bedre måte enn man gjør i dag. Dersom Landsstyret skulle komme til at dagens organisasjonsform ikke er egnet til å ivareta fiskernes interesser på en god nok måte, må det være Landsstyrets oppgave å fremme forslag til nødvendige endringer på neste Landsmøte.<sup>37</sup>*

---

<sup>34</sup> Norges Fiskarlags Landsmøtebok 2013, Landsmøtevedtak 7.

<sup>35</sup> Også kalt Silden-utvalget etter utvalgets leder Jarl Magne Silden, leder av Sogn og Fjordane Fiskarlag. Utvalget besto av medlemmer fra alle de syv fylkeslagene, de to gruppeorganisasjonen, én fra Mannskapsseksjonen, én fra Båteierseksjonen og én representant for de ansatte.

<sup>36</sup> Ansatt som generalsekretær i Norges Fiskarlag fra 1.juni 2015.

<sup>37</sup> Norges Fiskarlags Landsmøtebok 2015, Landsmøtevedtak 7, punkt 3.

Med Landsmøtevedtaket ble organisasjonsendring et tema også inn i neste landsmøteperiode<sup>38</sup>, og det ble Landsstyrets oppgave å fremme forslag til de nødvendige endringene i organisasjonen.

Dette er den kortfattede forhistorien til organisasjonsprosessen, og danner grunnlaget og starten på den prosessen som er tema for denne masteroppgaven. I de tre neste delkapitlene vil den eksisterende og de to foreslåtte organisasjonsmodellene bli presentert.

## 5.2 Den eksisterende organisasjonsmodellen i Fiskarlaget

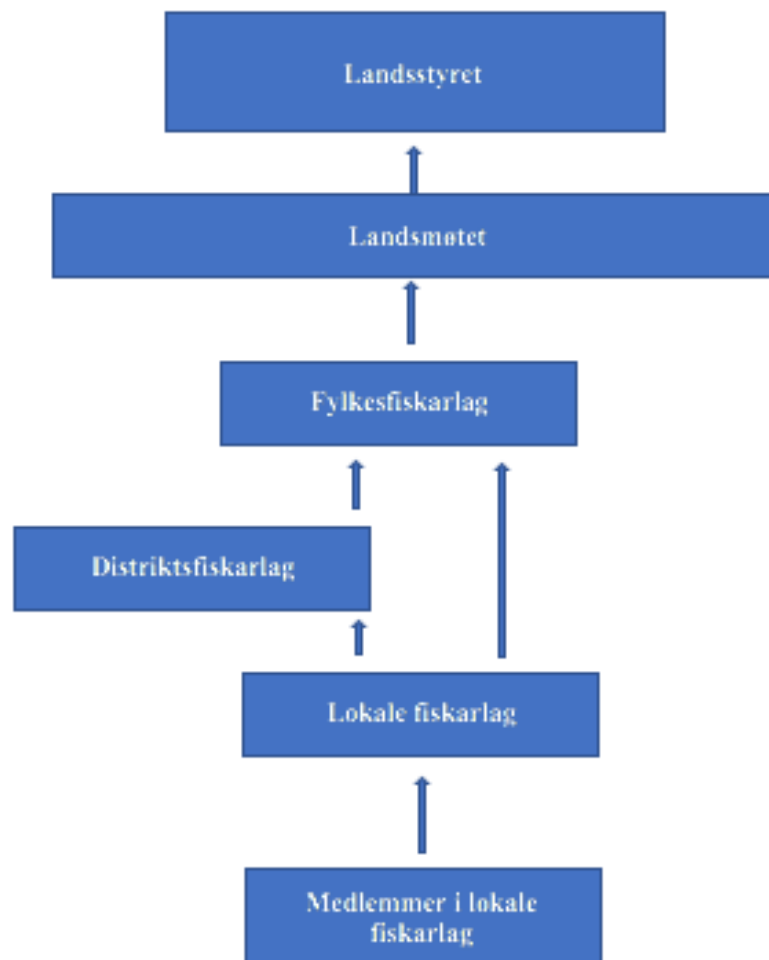
### Historie

Organisasjonsmodellen i Norges Fiskarlag er bygd opp på to prinsipper, lokale fiskarlag samlet i regionale fiskarlag, og fiskebåteiere i gruppeorganisasjoner. Disse to prinsippene ble gjeldende fra 1970-tallet da organisasjonen tillot gruppeorganisasjoner å stå tilsluttet Norges Fiskarlag. Før 1970 besto organisasjonen utelukkende av distrikts- og regionlag under strukturen vist i fig.3. Slik hadde det vært siden 1926, da organisasjonen ble stiftet. I lovene fra 1926 sto det i §1: «Fiskernes faglige landslag er en sammenslutning av fiskere i godkjente distriktsfiskerlag som igjen er oppbygget paa lokale lag» (Dynna og Hallenstvedt, 1976:43). Men i 1967 og 1973 ble paragrafen om oppbygging endret, og fikk følgende ordlyd: «Norges Fiskarlag er bygd opp på a) Fylkeslag bygget opp av lokale lag, eventuelt distriktslag av lokale lag (...) og b) faglige landsomfattende gruppeorganisasjoner av fiskere og fiskebåteiere (...)» (Dynna og Hallenstvedt, 1976:529). Norges Fiskarlag endret organisasjonsstruktur som strukturen vist i fig. 4. Etter dette har modellen blitt videreutviklet, som vist i fig. 5, men prinsippene og strukturen bygger på det som ble vedtatt i 1967 og 1973. Dette har ført til en hybrid organisasjonsmodell basert på forskjellige prinsipper. For det første består organisasjonen av lokallag som organiserer sine medlemmer utfra geografi, og som så blir samlet i regionale sammenslutninger. For det andre er fiskebåtrederes fartøyer organisert i gruppeorganisasjonen Fiskebåt, uavhengig av hvor medlemmene og fartøyene hjemme. For å

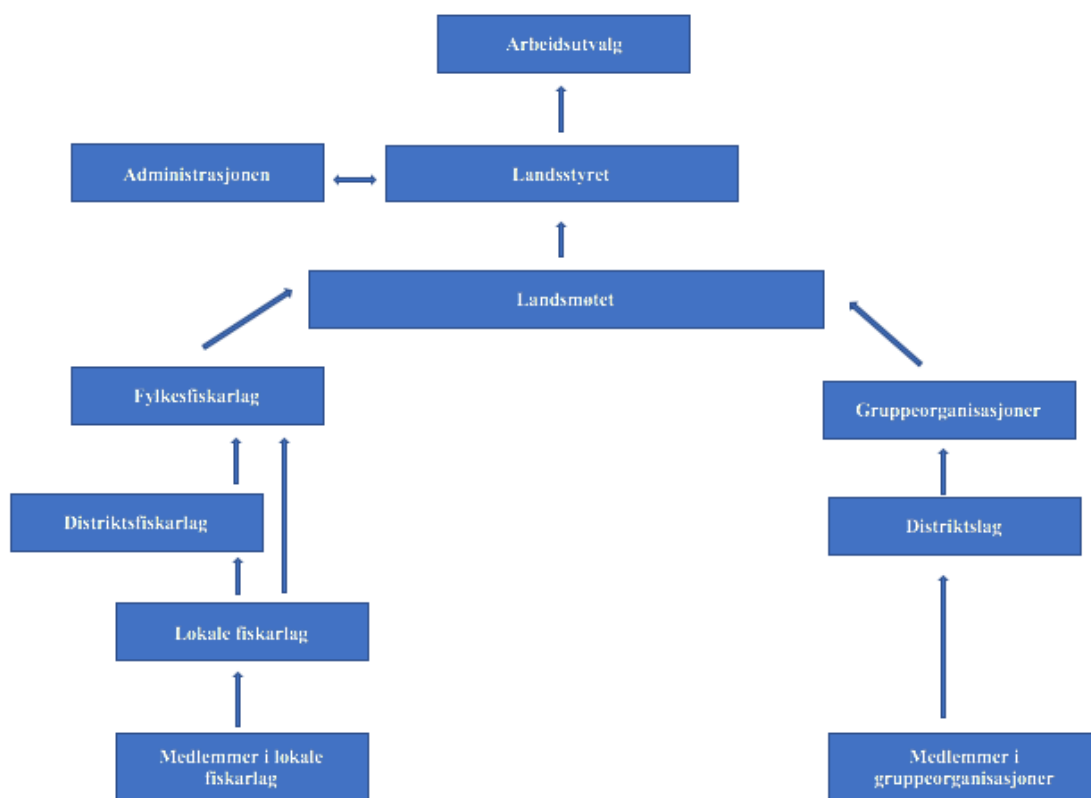
---

<sup>38</sup> En landsmøteperiode varer 2 år, fra ett landsmøte til neste landsmøte.

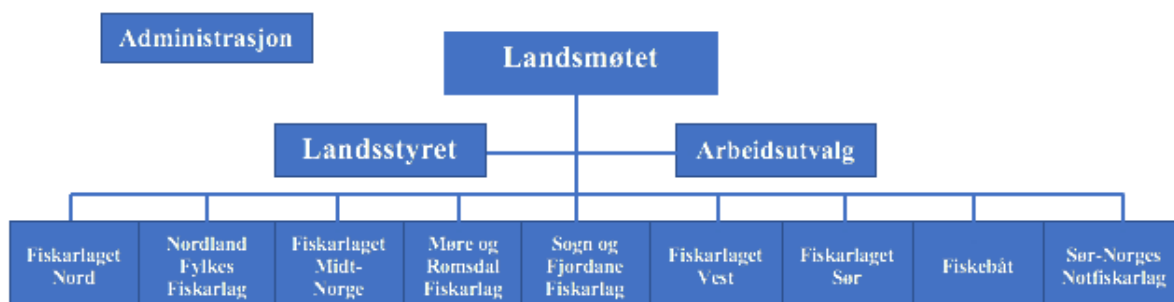
gjøre organisasjonen ytterligere kompleks har organisasjonen med sin særegne organisasjonsform arbeidsgiver og arbeidstaker i en og samme organisasjon, noe som skiller seg fra andre organisasjonsmodeller i norsk næringsliv.



Figur 3: Organisasjonsstruktur med ett grunnprinsipp fra 1926 og frem til tilslutning av gruppeorganisasjonene.



Figur 4: Organisasjonsstruktur med to grunnprinsipp etter tilslutning av gruppeorganisasjonene.



Figur 5: Organisasjonsstrukturen i Norges Fiskarlag i nyere tid.

## Oppbygging

I eksisterende modell er det rundt 160 lokallag under syv ulike regionlag: Fiskarlaget Nord, Nordland Fylkes Fiskarlag, Fiskarlaget Midt-Norge, Møre og Romsdal Fiskarlag, Sogn og Fjordane Fiskarlag, Fiskarlaget Vest og Fiskarlaget Sør, i tillegg til de to gruppeorganisasjonene Sør-Norges Notfiskarlag (SNN) og Fiskebåt. Regionlagene og gruppeorganisasjonene blir i lovene omtalt som medlemslag<sup>39</sup>, og fungerer som selvstendige lag. I organisasjonen finnes to samarbeidsråd med koordinerende funksjoner, der regionlagene fra midt og nordover er samlet i Samarbeidsrådet Nord (SamNord) mens de resterende regionlagene sørover er samlet i Samarbeidsrådet Sør (SamSør). Totalt inneholder modellen 13 ulike organisasjoner<sup>40</sup> som alle er selvstendige rettssubjekter.

Som nevnt tidligere består medlemsmassen av både arbeidstakere og arbeidsgivere, bygd opp av forutsetningen om at mannskap og båteiere er i samme båt. Medlemmene er tilsluttet organisasjonen gjennom gruppeorganisasjon eller regionlag med fartøy, i tillegg til muligheten til å være personlig medlem. Det finnes tre typer medlemmer: rederimedlemmer, vanlige medlemmer og støttemedlemmer. I gruppeorganisasjonen er det rederiet/fartøyet som er medlem. I regionlagene er det personlige medlemmer, men med krav om at fartøy eller selskap de eier med eierandel på 50 prosent eller mer, alene eller sammen med andre medlemmer, må være tilsluttet Fiskarlaget gjennom en selskapsavtale.

## Representasjon

Fiskarlagets høyeste beslutningsorgan er Landsmøtet som arrangeres hvert andre år med totalt 69 representanter fra hele organisasjonen. Representasjonen til Landsmøtet er fastsatt etter en fordelingsnøkkel som gir 29 representanter fra medlemslagene innenfor området til SamNord, 23 representanter fra medlemslag innenfor området til SamSør og 17 representanter fra Fiskebåt.<sup>41</sup> Under landsmøteperioden er Landsstyret lagets høyeste organ, representert med 14 tillitsvalgte. Fordelingen av Landsstyret er basert på fordelingsnøkkel som gir seks representanter innenfor området til SamNord, fire representanter innenfor området til SamSør og fire fra Fiskebåt. I tillegg finnes det også et arbeidsutvalg (AU) med fire medlemmer fra

---

<sup>39</sup> § 1c i Lover for Norges Fiskarlag.

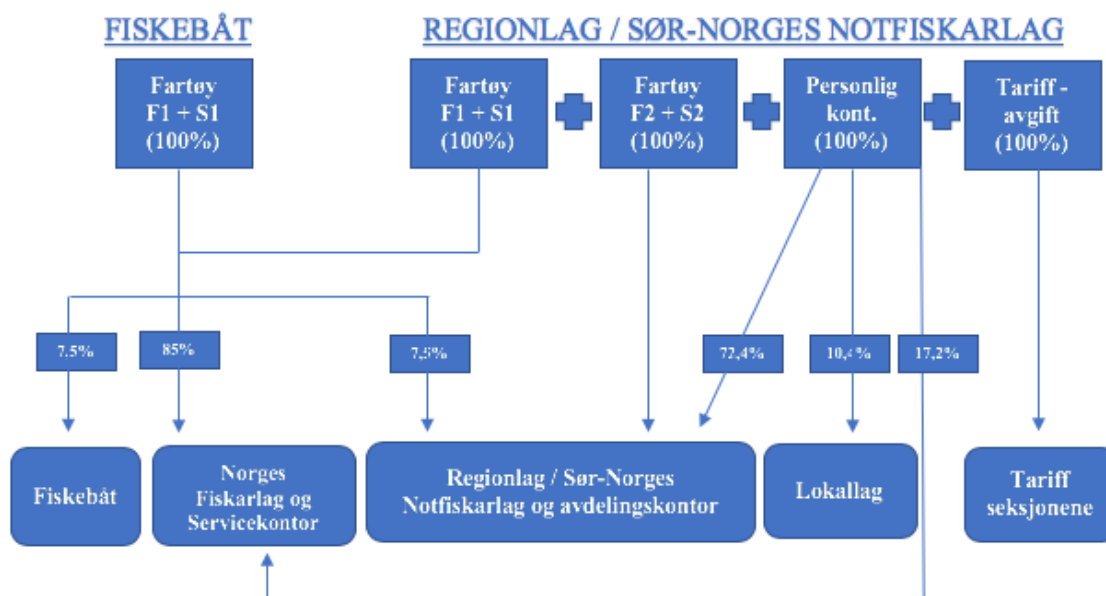
<sup>40</sup> Norges Fiskarlag, Fiskarlagets servicekontor as, Mannskapsseksjonen, Båteierseksjonen, Fiskebåt, SNN og de syv fylkeslagene.

<sup>41</sup> § 3 (2) i Lover for Norges Fiskarlag.

Landsstyret, hvorav to er fra SamNord, én fra SamSør og én fra Fiskebåt, samt Leder, 1.nestleder og 2.nestleder. Dermed kan en si at det teknisk sett kun er antall medlemmer i lokallag/regionlag som er moment for vekting av stemmer.

## Finansiering

Hovedprinsippene i finansieringsmodellen er presentert i fig. 6. Den er hovedfinansieringskilde for alle organisasjonene under Norges Fiskarlag med unntak av Fiskebåt, som bygger sin hovedfinansiering på en egen<sup>42</sup> service- og tariffavgift. Finansieringsmodellen bygger i hovedsak på to finansieringskilder. Den ene er trekk fra fartøy som enten er tilsluttet Fiskebåt eller regionlag/SNN, og den andre kilden er personlig kontingent, som trekkes fra medlemmer som er tilsluttet regionlag/SNN. I tillegg trekkes det en gitt prosentsats til tariffseksjonene Mannskapsseksjonen (MS) og Båteierseksjonen (BS) fra regionlag/SNN. MS og BS ble etablert i 1971 for å lage en tariffavtale for mannskapene som tilfredsstilte kravene i Arbeidstvistloven. MS er en fagforening for og av ansatte fiskere tilknyttet Fiskarlaget, mens BS er en forening for båteierne i Fiskarlaget. Som medlem blir en automatisk medlem i MS eller BS.



Figur 6: Hovedprinsippene i Fiskarlagets felles finansieringsmodell.

<sup>42</sup> Fiskebåt har tariffavtale med Norsk Sjømannsforbund.



## 5.3 Modell 2 «Landsstyremodellen»

### Historie

På bakgrunn av landsmøtevedtaket fra 2015 ble det lansert et forslag til ny organisasjonsmodell, også kalt Landsstyremodellen. Modellen var ment som et forslag og begynnelsen på en prosess for å kunne avklare lagenes meninger. Forslaget innebar en organisasjonsmodell mer lik organisasjoner i arbeidslivet for øvrig, ifølge generalsekretæren.<sup>43</sup>

### Oppbygging

Modellen innebar en tredeling av organisasjonen i tre landsomfattende organisasjoner fordelt på Fiskebåt, Rederiforeningen og Mannskapsforeningen, presentert i fig. 7. Det ville derfor bli en gruppeorganisering av organisasjonen med egne organisasjoner, der et medlem i Fiskarlaget ville blitt registrert enten som båteier eller som mannskap.

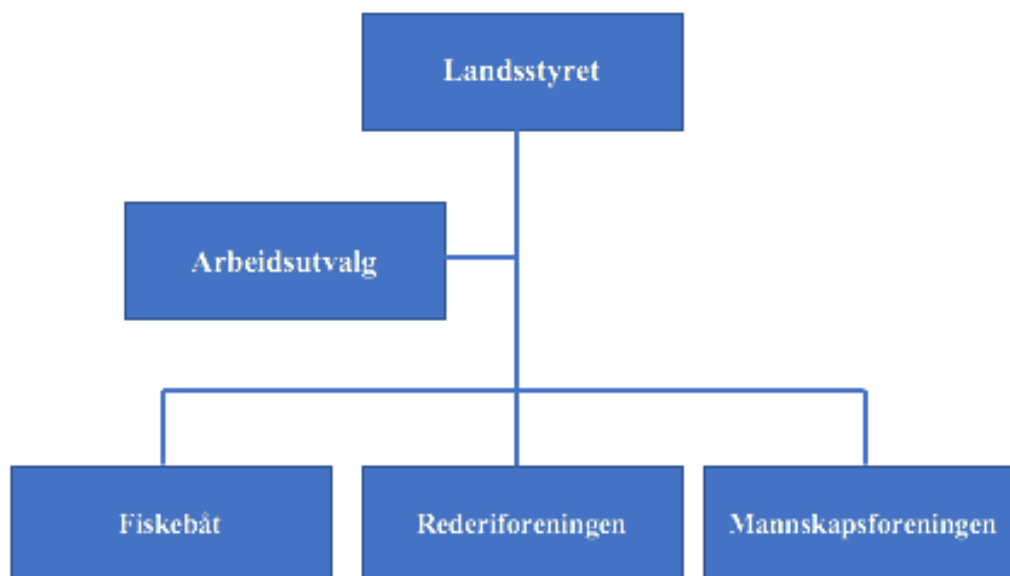
Mannskapsmedlemmene ville da få en egen selvstendig forening, mens båteiere ville få en egen selvstendig rederiforening. Som følge av egne organisasjoner for mannskap og rederi ville det ikke lenger være nødvendig med tariffseksjonene, som ble foreslått nedlagt.

Modellen innebar at den geografiske inndelingen ville delvis forsvinne og erstattes med inndeling etter gruppe. Gruppeinndelingen var foreslått basert på fire redskapsgrupper med sine respektive ressursentre, der hver gruppe ville inneha en faglig spesialisering og være fordelt geografisk. I forslaget ble det videre foreslått at kystfiskerederiene (rederiforeningen) hadde sitt hovedkontor i Trondheim, og fire underkontorer bestående av pelagisk i Bergen, hvitfisk/konvensjonell i Tromsø eller Bodø, reketral i Oslo og bankfiske i Ålesund.

Modellen innbar at organisasjonen endret noe av sitt hybride organisasjonsprinsipp der medlemmene var knyttet til geografi, samt at det ble mer tydelige skiller mellom arbeidsgiver og arbeidstaker. For Fiskebåt ville ikke modellen innebære noen endring.

---

<sup>43</sup> Gregussen, O. Telefonintervju: 08.01.2020.



Figur 7: Organisasjonsstruktur i modell 2.

## Representasjon

Modellen baserte seg på en annen representasjon enn eksisterende modell. En hovedtilnærming var at ingen skulle ha flertall. Landsstyremodellen inneholdt at prinsippet om at én mann – én stemme ville forlates og erstattes med regler for representasjon i generalforsamling/årsmøte.<sup>44</sup> Lokallagene ville fortsatt bestå, men ikke danne grunnlag for valg til generalforsamling/årsmøte. Modellen innebar en vekting av stemmer. Og siden regionlagene ville bli lagt ned måtte en ha en annen vekting enn kun geografi, ettersom den geografiske vektingen alene ville gi liten mening dersom den geografiske organiseringen ikke lengre gjaldt. I vedtektene ble det tenkt at det skulle være tre kriterier som skulle gjelde for sammensetning til generalforsamling/årsmøte: redskapsgruppe, geografi og fartøystørrelse.<sup>45</sup>

Ettersom modellen kun var en skisse til ny modell, var forslagene lite detaljerte og bearbeidet. Dog inneholdt modellen flere viktige elementer som vil bli diskutert i neste kapittel sammen med den andre foreslåtte organisasjonsmodellen.

<sup>44</sup> Ifølge saksdokumenter til sak 86/16, behandlet på Landsstyremøte 26.-27.10.2019.

<sup>45</sup> Ifølge saksdokumenter til sak 9/17, behandlet på Landsstyremøte 24.01.2017.

## 5.4 Modell 3 «Tredelingsmodellen»

### Historie

Modell 3 var det andre forslaget til ny organisasjonsmodell i landsmøteperioden mellom 2015 og 2017. Modellen ble foreslått av NFF som et alternativ til modell 2, og ble presentert av Landsstyret for resten av lagene i starten av 2017.

### Oppbygging

Forslaget innebar en tredeling av organisasjonen i tre ulike medlemslag: Nord-Norges Fiskarlag, Sør-Norges Fiskarlag og Fiskebåt, presentert i fig. 8. Disse ville være bindeleddet mellom lokallag, medlemmene og Norges Fiskarlag. Organisasjonen ville dermed være oppbygd av tre likestående medlemslag med underliggende organisering, noe som forutsatte at syv medlemslag måtte løses opp og to nye medlemslag måtte konstitueres. Det var foreslått å følge samme geografiske grense som SamNord og SamSør for å oppnå en mest mulig balansert modell. Lokallagene ville fortsatt bestå, men i en forenklet versjon. I foreslått inndeling ville antall lokallag med beslutningsmyndighet reduseres fra 160 til ca. 20, der hvert lag skulle bestå av minst fem medlemmer sammensatt ut fra geografi og redskapsgruppe, og der minst ett av medlemmene representerte mannskapsdelen av organisasjonen.

Modellen innebar ingen endring for tariffseksjonene. Den innebar også at organisasjonen fremdeles hadde to grunnprinsipp bestående av både medlemslag og gruppeorganisasjon i samme organisasjon, men med en endring av balansen mellom dem.



Figur 8: Organisasjonsstruktur i modell 3.

## Representasjon

Forslaget innebar en ny fordeling av representasjonen basert på prinsippet om at alle skulle ha ansvaret for alle og være likeverdige parter, representert med en tredel til hver. Landsmøtet ville bestå av 69 representanter, der hver av de tre medlemslagene ville ha en tredel, tilsvarende 23 representanter hver. Stemmegivningen til landsmøtet ville være gyldig med alminnelig flertall av de avgitte stemmene, men det var også foreslått å vedtektsfeste kvalifisert flertall for viktige saker og prinsipper. Landsstyret skulle bestå av 15 medlemmer, sammensatt etter samme fordeling som Landsmøtet, som ville gi fem medlemmer hver. AU ville bestå av seks medlemmer, bestående av én representant fra hver av medlemslagene, samt leder, 1. og 2. nestleder. I forslaget måtte medlemslagene selv beslutte egne vedtekter, budsjett, kontorer, styrer og årsmøter, noe som innebar at medlemslagene også måtte lage sine egne bestemmelser for hvordan stemmene skulle fordeles internt.<sup>46</sup>

Modell 3 inneholdt noen flere avklaringer enn modell 2. Dette innebar blant annet finansiering, som i forslaget som forelå tok utgangspunkt i eksisterende finansieringsmodell, men med endringer som i den grad det var mulig skulle legge til rette for et likt avgiftsnivå i de forskjellige delene av organisasjonen. I likhet med modell 2, inneholdt modell 3 flere elementer som vil bli diskutert i neste kapittel.

---

<sup>46</sup> Ifølge saksdokumenter til sak 4b, behandlet på Landsstyremøtet 08.-09.05.2018.

## 5.5 Elementene i modell 2 og 3

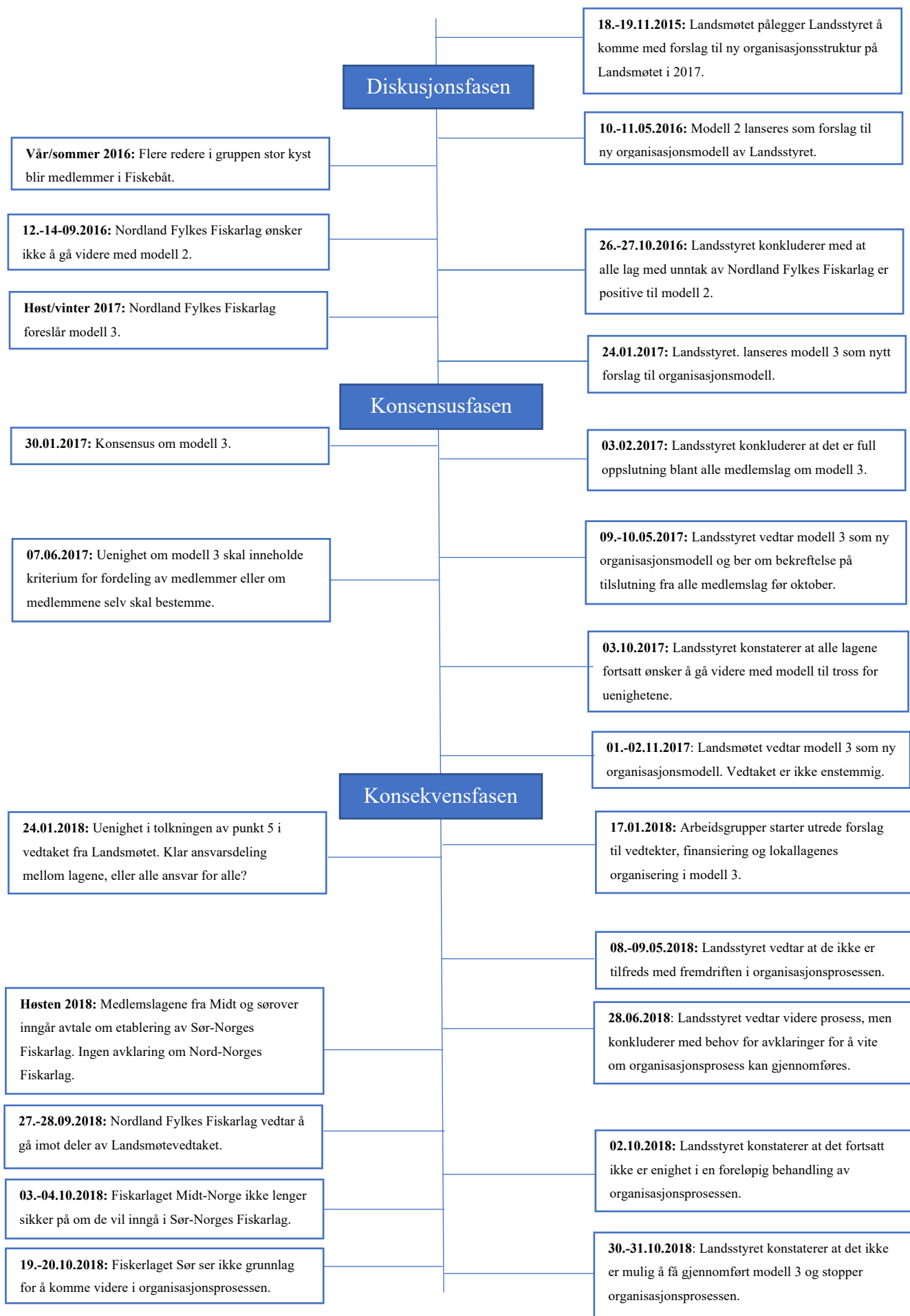
Sett opp mot hverandre inneholder de to foreslåtte organisasjonsmodellene elementer som er både like og ulike. En oversikt over elementene i de to foreslåtte organisasjonsmodellene er presentert i tabell 2. Disse elementene vil være nyttige når organisasjonsprosessen nå skal gjennomgås, for deretter å bli diskutert i neste kapittel.

Tabell 1: Oversikt over elementene i de to foreslåtte organisasjonsmodellene.

Modell 2 Landsstyremodellen	Modell 3 Tredelingsmodellen
1. Foreslått av Landsstyret	1. Foreslått av et medlemslag
2. Forenklet organisasjon med tre nye organisasjoner	2. Forenklet organisasjon med tre nye organisasjoner
3. Rederi og mannskap i egne organisasjoner	3. Rederi og mannskap i samme organisasjon
4. Tariffseksjonene legges ned	4. Tariffseksjonene består
5. De syv regionlagene legges ned og erstattes med én organisasjon for mannskap og én for rederi. Ikke lenger geografisk inndeling	5. De syv regionlagene legges ned og erstattes med to regionlag, ett i nord og ett i sør. Fremdeles geografisk inndeling.
6. Tydeligere skiller i ansvarsområder mellom flåtegruppene	6. Delt ansvarsområde om flåtegruppene
7. Lokallag består, men danner ikke grunnlag for valg til årsmøte	7. Lokallag består, men i en forenklet form som fortsatt gir grunnlag for valg til årsmøte
8. Nye prinsipper for representasjon	8. Nye prinsipper for representasjon
9. Fjerner mulighet for dobbeltrepresentasjon	9. Fremdeles mulig dobbeltrepresentasjon
10. Ny finansiering	10. Ny finansiering
11. Ingen endring for Fiskebåt	11. Ingen endring for Fiskebåt

## 5.6 Fasene i organisasjonsprosessen

Onsdag 31. oktober 2018 konstaterte Landsstyret at det ikke var mulig å gjennomføre en så omfattende organisasjonsendring av Norges Fiskarlag som Landsmøtet hadde vedtatt, og som Landsstyret hadde fulgt opp. Nøyaktig ett år etter at Landsstyret vedtok å foreslå ny organisasjonsmodell for Landsmøtet, og 363 dager etter at Landsmøtet vedtok hovedrammen for en ny organisasjonsmodell, ble hele prosessen stoppet. Norges Fiskarlag gikk tilbake til eksisterende modell. Hvordan var organisasjonsprosessen frem til denne dagen siste dagen i oktober 2018, og hva var utfordringene underveis? Organisasjonsprosessen vil bli delt inn i tre ulike faser, diskusjonsfasen, konsensusfasen og konsekvensfasen, som i de følgende tre delkapitlene vil bli gjennomgått. En tidslinje over prosessen er presentert i fig. 9.



Figur 9: Tidslinje over de viktigste hendelsene fra hver fase i organisasjonsprosessen.

## Diskusjonsfasen

Vel vitende om at tidligere forsøk på organisasjonsendringer i Fiskarlaget hadde mislyktes, ble en ny tilnærming til organisasjonsendring valgt. Denne gangen skulle det ikke nedsettes et eget utvalg som la frem et ferdig utredet forslag, men heller la Landsstyret legge frem en skisse som kunne diskuteres med lagene underveis i prosessen. Denne kunne så tilpasses de behov og ønsker lagene hadde, før en la frem forslaget for Landsmøtet i 2017.<sup>47</sup>

Det hele startet vel seks måneder etter Landsmøtet 2015 da diskusjonsskisse og arbeidsform for prosessen ble lagt frem av administrasjonen. Landsstyret vedtok å arbeide videre med utgangspunkt i den fremlagte skissen, at saken skulle presenteres for medlemslag og ansatte tidligst mulig, og at resultatet av drøftingen måtte legges frem på neste landsstyremøte.<sup>48</sup> Denne skissen var den spede start for Landsstyretmodellen, også omtalt som modell 2 i forrige delkapittel.

I september hadde modell 2 vært presentert alle underorganisasjonene med unntak av tre<sup>49</sup> medlemslag. Alle lag, med unntak av NFF, stilte seg positive til modellen. NFF var en vanskelig nøtt, for selv om de ikke ga tilslutning til modell 2, ønsket de å arbeide videre for organisasjonsutvikling. For Landsstyret var det uklart hva NFF egentlig ønsket, men en nærmere avklaring var forventet etter NFFs styremøte<sup>50</sup> senere samme måned. Fra administrasjonen ble det påpekt at dersom NFF ikke ønsket endringer ville det være lite hensiktsmessig å gå videre med organisasjonsprosessen. Samtidig var administrasjonen usikre på om det ville være riktig å signalisere dette så tydelig så tidlig i prosessen. Det ble derfor opp til Landsstyret om de ville gå for et tydelig vedtak som sa at den videre behandlingen av organisasjonsstruktur måtte avsluttes dersom ikke alle lagene aksepterte endringene, eller kun ta orienteringen fra administrasjonen til etterretning.<sup>51</sup> Det endelige vedtaket ble et kompromiss:

---

<sup>47</sup> Gregussen, O. Telefonintervju: 08.01.2020.

<sup>48</sup> Ifølge protokoll fra møte i Landsstyret i Norges Fiskarlag 10.-11.05.2016, sak 27/16.

<sup>49</sup> Sør-Norges Noffiskarlag, Fiskarlaget Vest og Sogn og Fjordane Fiskarlag.

<sup>50</sup> Styremøtet i NFF skulle avholdes 12.-14.09.2016.

<sup>51</sup> Ifølge saksdokumenter til sak 54/16, behandlet på Landsstyremøtet 05.-06.09.2016.

*Landsstyret har utarbeidet en skisse til ny struktur som har vært drøftet med de fleste medlemslagene. Den prosessen som er iverksatt når det gjelder drøftinger med lagene, skal gjennomføres inntil alle lagene har fått diskutert Landsstyrets skisse. Landsstyret vil imidlertid understreke at når alle lagene er besøkt, må Landsstyret vurdere videre planer og endringer/presiseringer i den modellen som er lagt frem.<sup>52</sup>*

Under samme møte ble det også behandlet en sak som hadde konsekvenser for organisasjonsprosessen. Fiskarlaget var kommet i en ny situasjon etter at flere redere i gruppen stor kyst hadde valgt å bli medlemmer i Fiskebåt. I henhold til uskrevne regler i Fiskarlaget var dette en gruppe som hørte til under regionalene, ikke Fiskebåt som organiserte havfiskeflåten. Ifølge saksdokumentene var mange av de nye medlemmene i Fiskebåt var tidligere tilknyttet regionlagene.<sup>53</sup> Dette krevde organisasjonsmessige avklaringer angående både medlemskap og fartøytrekk. Som et svar på dette, vedtok Landsstyret at rederne i denne fartøygruppen kunne tegne personlig medlemskap i Norges Fiskarlag, selv om fartøyet var organisert i Fiskebåt. Når det gjaldt fartøytrekk oppsto et nytt problem ettersom fartøyene som hadde meldt overgang til Fiskebåt hadde fått et trekk som i utgangspunktet ikke kunne godtas dersom en var medlem av i lokallag/regionlag. Et moment som kom frem var at det allerede fantes unntak, og Landsstyret godtok derfor denne ordningen frem til neste Landsmøte.<sup>54</sup> I vedtaket om saken ble det understreket at dette måtte tas på alvor i hele organisasjonen og få nødvendig oppmerksomhet i den pågående organisasjonsdebatten. Den interne nye situasjonen påvirket organisasjonsprosessen, men i hvilken grad var enda ukjent.

Ved neste Landsstyremøte hadde prosessen kommet noe lengre, og inneholdt både gode og dårlige nyheter. De gode var at det hadde vært gjennomført møter og presentasjon av modell 2 med alle lag, og flertallet av tilbakemeldingene fra lagene var positive. De dårlige nyhetene var resultatene fra det omtalte styremøtet i NFF som skulle gi Landsstyret nærmere avklaringer om hva NFF egentlig ønsket. Vedtaket fra NFF ble sett på som blokkerende for den allerede presenterte modellen da det inneholdt en klar oppfordring til administrasjonen

---

<sup>52</sup> Protokoll fra møte i Landsstyret i Norges Fiskarlag 05.-06.09.2016, sak 54/16.

<sup>53</sup> Ifølge saksdokumenter til sak 64/16, behandlet på Landsstyremøtet 05.-06.09.2016.

<sup>54</sup> Protokoll fra møte i Landsstyret i Norges Fiskarlag 05.-06.09.2016, sak 64/16.



om å lage flere alternative modeller, og at de ønsket å være med på videre drøfting av ny organisasjonsmodell. Fra administrasjonens side ble det påpekt at de ikke kunne utrede nye modeller så lenge oppdraget fra Landsmøtet var gitt, og dersom det ville vært mulig å lage nye modeller som tilfredstilte kravene fra NFF, ville dette være modeller som tidligere var blitt forkastet. Derimot var det ikke opp til administrasjonen, men til Landsstyret å vedta veien videre. Var det fremdeles grunnlag for videre prosess og videre diskusjoner? I vedtaket fra oktobermøtet konkluderte Landsstyret med at de fleste lagene så modell 2 som et godt grunnlag å gå videre med, men understreket at lagene var selvstendige organisasjoner som hver for seg hadde retten til å avgjøre om de vil være med på ønsket endring i organisasjonen. Det innebar at det måtte være full enighet om endringer for at de skulle kunne iverksettes i hele organisasjonen, og dersom ikke alle lagene aksepterte rammene for endring, var det heller ikke grunnlag for å gå videre med organisasjonssaken. Vedtaket bekreftet at hele organisasjonsprosessen sto på spill. Jokeren i spillet var NFF. Landsstyret var avhengig av at NFF ble med på endringen. Det ble derfor vedtatt å møte NFF snarest mulig for å avklare om det var andre forslag som kunne føre til endringer i organisasjonen og som kunne aksepteres av de andre lagene.<sup>55</sup> Kunne spillereglene endres slik at NFF ble med videre i spillet?

Etter første Landsstyremøte<sup>56</sup> i 2017 hadde organisasjonsprosessen fått de nødvendige avklaringene som ble etterlyst på oktobermøtet. NFF hadde kommet med sitt forslag til organisasjonsendring, og nordlendingene tok til orde for en ny modell bestående av SamNord, SamSør og Fiskebåt. Landsstyret fikk dermed valget om en ny modell skulle presenteres, eller om en skulle en konstatere at en ikke kom videre og avslutte prosessen. Ettersom det var stor enighet i hele organisasjonen om behovet for endringer, men ikke om hvilken modell, vedtok Landsstyret å legge bort modell 2, og invitere styrelederene i alle medlemslagene til møte på Gardermoen for å avklare videre fremdrift.<sup>57</sup> Tidspunktet for å legge bort modell 2 var trolig passende. Under møtet måtte nemlig generalsekretæren presisere elementene i modellen etter rykter og debatt i fiskeripressen omkring et påstått krav fra Fiskebåt om 51% av representasjonen i modellen, og som ifølge generalsekretæren ikke var riktig.<sup>58</sup>

---

<sup>55</sup> Protokoll fra møte i Landsstyret i Norges Fiskarlag 26.-27.10.2016, sak 86/16.

<sup>56</sup> Landsstyremøtet ble avholdt 24.01.2017.

<sup>57</sup> Protokoll fra møte i Landsstyret i Norges Fiskarlag 24.01.2017, sak 9/17.

<sup>58</sup> Ifølge saksdokumenter til sak 9, behandlet på Landsstyremøte 24.01.2017.

Representasjon hadde ikke vært et tema så langt i prosessen. Med avgjørelsen om å legge bort modellen, var det ikke lenger nødvendig å bruke tid og ressurser på rykter og debatter som verserte om modellen. Samtidig pågikk interne saker som blandet seg inn i prosessen. I Fiskebåt la de opp til å innføre en nedre størrelsesgrense på 20 meter for hvilke fartøy som kunne bli medlem. Tidligere hadde det ikke eksistert noen nedre grense i Fiskebåt, og flere medlemslag tolket dette som en invitasjon, snarere enn en avvisning. Dermed kunne teknisk sett Fiskebåt og medlemslagene konkurrere om de samme medlemmene. Spørsmålet ble hvordan dette påvirket organisasjonsprosessen. Bidro den til uro i organisasjonsprosessen, eller kunne den gjøre behovet for ny organisasjonsmodell enda større?

Senere samme måned ble møtet<sup>59</sup> på Gardermoen avholdt. Det ble der oppnådd enighet om en ny modell bestående av Nord-Norges Fiskarlag, Sør-Norges Fiskarlag og Fiskebåt (modell 3). Landsstyret kunne puste lettet ut, organisasjonsprosessen gikk videre. En ble også enige om felles pressedekning for å fremstå samlet og tydelig<sup>60</sup>, og at innspillene fra møtet skulle tas videre til administrasjonen og Landsstyret som skulle ha saken til oppfølgende behandling på landsstyremøte i mai. I pressemeldingen etter ledermøtet, sto følgende:

*Det var viktig at vi i dette møtet fikk et grunnlag for å gå videre med det oppdraget vi har fått. Målsettingen ligger fortsatt fast for oss i Fiskarlaget; det er at alle fiskere skal kunne stå samlet under en fane. Det var derfor svært viktig at styrelederne klarte å komme frem til en løsning som gir grunnlag for veien videre. Jeg ser helt klart at oppdraget er nødvendig og at vi må justere organisasjonsstrukturen for å rigge et fremtidsorientert rammeverk for organisering og tjenestetilbud i Fiskarlaget.*  
(Fiskarlaget, 2017a).

---

<sup>59</sup> Leder møtet ble avholdt 30.01.2017.

<sup>60</sup> Ifølge referat etter møtet om ny organisasjonsstruktur for Norges Fiskarlag 30.01.2017.

## Konsensusfasen

Med enstemmighet om ny modell, gikk organisasjonsprosessen inn i en ny fase, konsensusfasen. Det var konsensus om ny organisasjonsmodell og Landsstyret kunne fatte vedtak om hvilken modell en skulle gå videre med. Men selv om det da var konsensus om modell var det flere utfordringer som ventet i den videre utarbeidelse av modellen. Var Landsstyret forberedt på det? Og var alle fremdeles i samme båt?

I april 2017 kom interne motsetninger til syne igjen og truet enigheten i organisasjonsprosessen. Et overraskende<sup>61</sup> brev fra SamNord ble tilsendt Landsstyret. Brevet<sup>62</sup> gjaldt Fiskarlagets arbeidsrutiner og organisasjonsforhold, eller mer konkret Fiskebåt og måten de opererte på, og viste til en rekke konkrete eksempler der Fiskebåt opererte som selvstendig organisasjon. Dette truet Fiskarlagets legitimitet, ifølge SamNord. Landsstyret vurderte brevet som et viktig innspill i organisasjonsdebatten, og vedtok å innkalle til ekstraordinært landsstyremøte for å drøfte brevet med de berørte medlemslagene, og så legge frem saken på neste landsstyremøte.<sup>63</sup> Noe mer om saken ble det verken da eller siden, for ved neste Landsstyremøte<sup>64</sup> var det ingen sak om brevet på saklisten. Dog ble problematikken i brevet nevnt i dokumentene til selve organisasjonssaken ved at «opplevelsen av at Fiskebåt har hatt større ressurser enn de øvrige medlemslagene og at de har vært mer aktive utenfor fiskarlagssystemet enn de andre lagene» var en vesentlig grunn til å foreta organisasjonsendringer.<sup>65</sup> Samtidig ble det påpekt at de klare signalene som var mottatt underveis i organisasjonsprosessen ikke hadde påvirket de standpunkt som kom frem på ledermøtet i januar.

Hvordan kan dette tolkes? Hvorfor påpekte administrasjonen dette, og var ikke disse signalene viktige i det videre arbeidet med modellen? Fryktet administrasjonen at en rykket tilbake til start dersom disse signalene ble tatt på alvor, og at den oppnådde enigheten om modell fra ledermøtet ville måtte ofres? Arbeidet med modell 3 var jo allerede i gang, noe

---

<sup>61</sup> Brevet ble omtalt som overraskende både i form og innhold av Landsstyret.

<sup>62</sup> Datert 11.04.2017.

<sup>63</sup> Protokoll fra ekstraordinært Landsstyremøte i Norges Fiskarlag 18.04.2017, sak 20/17.

<sup>64</sup> Landsstyremøtet ble avholdt 09.-10.05.2017.

<sup>65</sup> Ifølge saksdokumenter til sak 39/17 fra Landsstyremøtet 09.-10.05.2017.

Landsstyremøtet i mai bekreftet. Under dette møtet ble det avklart at de tre medlemsorganisasjonene skulle være likeverdige parter i Fiskarlaget. I tillegg konkluderte de med at finansieringen i fremtidig modell skulle bestå av en grunnfinansiering som dekket driften av Norges Fiskarlag og en del av driften i medlemslagene, samt at medlemslagene selv kunne fastsette egen kontingent i tillegg til grunnfinansieringen. Videre ble medlemslagene anmodet å bekrefte tilslutning til finansieringen før Landsstyrets møte i oktober.<sup>66</sup> I pressemeldingen etter møtet betegnet generalsekretæren prosessen som god med stø kurs mot ny modell (Fiskarlaget, 2017b). Hvor stø kursen var på dette punktet kan imidlertid diskuteres. Selv om fremtidig finansiering var avklart, manglet modellen fremdeles vedtekter og budsjett. I tillegg var flere interne konflikter skjøvet under teppet. Om dette var en del av taktikken i prosessen vites ikke, men dette var saker som til og med Landsstyret hadde konstatert påvirket prosessen bare én måned tidligere. Likevel satt Landsstyret stille i båten.

Så kom sommeren til Norges Fiskarlag, noe som egentlig var ensbetydende med redusert aktivitet i organisasjonen. Noe feriemodus i organisasjonssaken ble det derimot ikke. Etter et møte<sup>67</sup> med ledelsen i alle medlemslagene for å sikre fremdrift i saken og at det ikke var noen problemstillinger som kunne stoppe hele prosessen, måtte ekstra lut til. Møtet som skulle sikre fremdrift i saken endte opp som det stikk motsatte, og situasjonen ble tilspisset. Det ble tydelig at uenigheten i spørsmålet om rederiene selv skulle velge hvilken medlemsorganisasjon de skulle være tilsluttet var så stor at det ble vedtatt å ta en pause i prosessen frem til en hadde en løsning på spørsmålet. Lagene måtte gi tilbakemelding før 15.august om de sto fast på sitt prinsipielle syn, eller om de kunne tenke på alternative akseptable løsninger. Generalsekretæren var ikke i noe feriemodus og nedsatte en administrativ gruppe<sup>68</sup> for å se på utfordringene prosessen sto overfor og komme med løsninger kort tid etter. Deretter sendte han brev<sup>69</sup> til alle medlemslagene med skisserte løsninger, som han understreket stod for hans regning. Brevet inneholdt en aksept for lik fordeling av stemmer i organisasjonen, og at avgrensingen mellom kystfiskerier og havfiskerier skulle finne sin avklaring uten at det ble satt en konkret lengdegrense. Dermed

---

<sup>66</sup> Protokoll fra møte i Landsstyret i Norges Fiskarlag 09.-10.05.2017, sak 39/17.

<sup>67</sup> Møtet ble avholdt 07.06.2017.

<sup>68</sup> Gruppen besto av Administrasjonen, Fiskebåt, SamNord og SamSør.

<sup>69</sup> Brev fra generalsekretær sendt ut 07.07.2017 til medlemslagene, tariffseksjonene og Landsstyret.

hadde på sett og vis både NFF og FN fått svar på avklaringene de manglet fra generalsekretæren.

I løpet av august kom tilbakemeldingene fra lagene. De tok i varierende grad tok stilling til innholdet i brevet, men nok til at Landsstyret kunne starte opp prosessen igjen. Ett av lagene<sup>70</sup> tok til orde for en alternativ løsning som innebar å flytte fartøytilknytningen fra Fiskebåt/regionlag til Norges Fiskarlag. FN var eneste medlemslag som gikk inn for et tydelig skille mellom hav og kyst, og som også noe overraskende tok til orde for å ikke avskrive den tidligere forkastede modell 2 som et videre utgangspunkt, uten å forkaste modell 3. Uansett var tilbakemeldingene tilstrekkelige til at Landsstyret kunne konkludere enighet om modell 3, og dermed var den siste nødvendige brikke lagt. Og det bare 27 dager før Landsmøtet.

På Landsmøtet skulle så endelig beslutning om ny organisasjonsmodell tas. Skulle Norges Fiskarlag vedta ny organisasjonsmodell eller skulle Landsmøtet stoppe hele prosessen? Nå var det blodig alvor både for medlemmene og for generalsekretæren. Da den endelige avgjørelsen skulle tas, påpekte generalsekretæren tydelig at resten av prosessen skulle være en avklaringsprosess, ikke en ny organisasjonsdebatt. Det var derfor lagt flere premisser for den videre prosessen i forslaget fra Landsstyret til Landsmøtet. Forslaget inneholdt 10 punkter som sammen utgjorde vedtaket om organisasjonssaken (se vedlegg 4). Men da vedtaket skulle voteres ble det klart at ikke alle godtok premissene. NFF og FN fremmet gjennom SamNord<sup>71</sup> forslag til endring i tre av de alt 10 punktene, som ifølge dem fjernet uheldige uklarheter, understreket i tab. 3. Disse var i stor grad løsninger på problemstillinger de allerede hadde løftet i prosessen. Forslagene ble oversendt Redaksjonsnemda<sup>72</sup> som behandlet forslaget uten å komme til enighet om et omforent forslag, og det ble derfor bestemt å stemme alternativt mellom forslagene. Vedtaket ble enstemmig vedtatt frem til første forslag fra NFF/FN. Da ba en av delegatene om skriftlig avstemning, som ble godkjent av Landsmøtet, før det så ble

---

<sup>70</sup> Alternativ foreslått av Møre og Romsdal Fiskarlag, støttet av Fiskarlaget Vest.

<sup>71</sup> Uten støtte fra Fiskarlaget Midt-Norge, som også er en del av SamNord.

<sup>72</sup> Består av fire medlemmer som velges til et tillitsverv ved hvert landsmøte.

stemt alternativt mellom Landsstyrets forslag og forslaget fra NFF/FN. Alle de tre forslagene fra NFF/FN ble nedstemt, og vedtaket ble vedtatt slik det forelå.<sup>73</sup>

Tabell 2: Tabell over de ulike forslagene det ble stemt over på Landsmøtet.

Landsstyrets forslag til vedtak:	NFF/FN forslag til endring:	Resultat
§ 2 (siste avsnitt): Landsmøtet vil understreke at de prinsipper som Landsmøtet trekker opp for denne prosessen ikke kan gjøres gjenstand for nye forhandlinger eller tilpasninger.	§ 2 (siste avsnitt): Landsmøtet vil understreke at de prinsipper som Landsmøtet trekker opp <u>ovenfor i punkt 1 og punkt 2</u> for denne prosessen ikke kan gjøres til gjenstand for nye forhandlinger eller tilpasninger.	Landsstyrets forslag til vedtak: 46 stemmer.  NFF/FN forslag til endring: 23 stemmer.  NFF/FN forslag falt, Landsstyrets forslag vedtatt.
§ 3. Premissene for arbeidet i neste landsmøteperiode skal være at de tre organisasjonene har lik innflytelse i organisasjonens besluttsende organer, at organisasjonene får tilstrekkelig finansiering og at alle organisasjonsledd blir dimensjonert i forhold til sine oppgaver.	§3: Premissene for arbeidet i neste landsmøteperiode skal være at de tre organisasjonene har lik innflytelse i organisasjonens besluttsende organer, at organisasjonene får tilstrekkelig finansiering og at alle organisasjonsledd blir dimensjonert i forhold til sine oppgaver. <u>Spørsmål om innflytelse må avklares.</u>	
§ 5 (første avsnitt): Det er en forutsetning for en ny organisasjonsmodell at rederiene selv beslutter hvilken del av organisasjonen man skal være tilsluttet. Det må imidlertid være tydelig skille mellom alle organisasjonene når det gjelder hvilke deler av medlemsmassen man skal ha et spesielt ansvar for.	§ 5 (første avsnitt): <u>Det må avklares om rederiene i en ny organisasjonsmodell skal kunne beslutte selv hvilken del av organisasjonen man skal være tilsluttet. Det må i alle tilfeller være tydelige skille mellom alle organisasjonene når det gjelder hvilke deler av medlemsmassen man skal ha spesielt ansvar for.</u>	

Landsstyret og generalsekretæren kunne puste lettet ut. Vedtaket inneholdt dog et stort mindretall. Forslagene fra NFF/FN fikk tross alt 23 stemmer. Hva var årsaken? Trolig var endringen av representasjon i den nye modellen viktigst. Lagene i nord ville få redusert sin innflytelse fra 29 stemmer til 23 stemmer med ny modell, mens for lagene i sør innebar modellen ingen endring i innflytelse, da de fortsatt ville ha 23 stemmer. Fiskebåt derimot, ville få økt sin innflytelse fra 17 stemmer til 23 stemmer. På sett og vis ble dermed de syv stemmene fra lagene i nord flyttet til Fiskebåt, noe som også ble vinklingen i fiskeripressen

<sup>73</sup> Protokoll fra Landsmøtet i Norges Fiskarlag 01.-02.11.2017, sak 8.

med overskrifter som «Omorganisering i Fiskarlaget gir vind i seilene til Kystfiskarlaget» (Fenstad, 2017a), «Nord Norge ble ikke hørt» (Jenssen, 2017) og «Kystfiskerne i nord tapte kampen om Fiskarlaget» (Hage, 2017). I tillegg uttrykte mindretallet en misnøye mot at rederiene selv kunne beslutte hvor de ville være tilsluttet, som heller ikke ble hørt på Landsmøtet. Fra ledelsen ble det manet til ro i pressen:

*Fiskarlaget har en lang og god tradisjon for å fatte gode løsninger og det skal vi fortsette med. Vi har et flertallsvedtak på landsmøtet og vi har et stort mindretall. Vår prosess skal gå videre og vi skal ha stor respekt for det mindretallet som var på landsmøtet. Vi føler oss helt trygge på at vi skal lande på løsninger som også mindretallet vil være tilfreds med. (Fenstad, 2017b)*

Landsmøtet ble den endelige bekreftelsen på at organisasjonen ikke var i samme båt. Det var ikke lenger konsensus om alle elementer i den nye organisasjonsmodellen, noe som det heller ikke hadde vært siden før sommeren 2017. Men det var først på Landsmøtet at denne uenigheten ble synliggjort for alle andre. Til tross for uenigheten fikk organisasjonsprosessen fortsette da Landsmøtet opererer med flertallsprinsippet<sup>74</sup>, ikke full enstemmighet. Samtidig var det åpenbare skjær i sjøen. Medlemslagene var fremdeles selvstendige lag, og Landsmøtevedtaket forutsatte at alle lag måtte slutte seg til modellen før Landsmøtet i 2019. Ny konsensus blant medlemslagene måtte oppnås. Hva skulle til for å få medlemslagene fra nord på samme kurs som resten av organisasjonen?

---

<sup>74</sup> Dette innebærer et kvalifisert flertall (minst halvparten av de avgitte stemmene).

## Konsekvensfasen

Konsensusen var borte og organisasjonsprosessen gikk inn i en ny fase med ny sammensetning<sup>75</sup> av Landsstyret. Ny organisasjonsmodell var vedtatt og tiden frem til neste landsmøte skulle brukes til å utrede og implementere elementene i modell 3. Og ville Landsmøtevedtakets store flertall få konsekvenser for den videre prosessen? Nytt forsøk, ny omkamp.

I første oppfølging av Landsmøtevedtaket ble tre administrative arbeidsgrupper nedsatt for å utrede forslag til vedtekter<sup>76</sup>, finansiering<sup>77</sup> og lokallagenes organisering<sup>78</sup>. Videre ble vedtatt å følge en plan som sikret at ny organisasjonsmodell kunne tre i kraft 01.01.2020, slik Landsmøtevedtaket krevde. Arbeidet var med andre ord godt i gang, men Landsstyret fant likevel grunn til å understreke behovet for raske og forpliktende avklaringer for å nå Landsmøtets tidsfrist.<sup>79</sup> Allerede her ble det klart at punkt 5 fra Landsmøtevedtaket, som slo fast at rederiene sto fritt til å selv bestemme hvilken del av organisasjonen de skulle være tilsluttet, var et utfordrende punkt for den videre prosessen. Det ble derfor vedtatt å nedsette en gruppe for å drøfte dette nærmere.

---

<sup>75</sup> Ny sammensetning av Landsstyret etter Landsmøtet 2017 som besto av Kjell Ingebrigtsen (leder), Arild Aarvik (1.nestleder), Kåre Heggebø (2.nestleder), Egil Berge, Stig Meyer, John Einar Engen, Kjell Ingebrigtsen, Einar Helge Meløysund og Jan-Erik Johnsen (alle seks representanter fra SamNord), Per Jan Kvalsvik, Geir Magne Røys, Kåre Heggebø og Steinar Breisand (alle fire representanter fra SamSør), Olav O. Østervold jr., Jan Roger Lerbukt, Arild Aarvik og Anders Klovning (alle fire representanter fra Fiskebåt)

<sup>76</sup> Arbeidsgruppe A for å utrede vedtekter ble ledet av Joakim Martinsen og besto av tre medlemmer: Steinar Jonassen, Ole Morten Sorthe og Sturla Roald.

<sup>77</sup> Arbeidsgruppe B for å utrede finansiering ble ledet av Erling Holmeset jr, og besto av de tre medlemmene Jon Erik Henriksen, Brit Instebø Sæle og Audun Maråk.

<sup>78</sup> Arbeidsgruppe C for å utrede lokallagenes organisering ble ledet av Knut Eriksen og de to medlemmene Steinar Jonassen og Erlend Grimsrud.

<sup>79</sup> Protokoll fra møte i Landsstyret i Norges Fiskarlag 17.01.2018, sak 3.



For å avklare mulighetsrommet i den videre prosessen, med særlig fokus på punkt 5, møttes<sup>80</sup> representantene fra de to Samarbeidsrådene og Fiskebåt på Gardermoen 24.januar. Der ble det klart at det fremkom to forskjellige syn på tolkningen av punkt 5, og at disse vanskelig lot seg forene. I hovedsak dreide det seg om to forskjellige syn: enten klar ansvarsdeling eller akseptere at alle har ansvaret for alle. Det var særskilt lagene i nord som frontet en klar ansvarsdeling, mens Fiskebåt mente alle hadde ansvaret for alle. Lagene i sør var mer vage, og kunne ikke støtte en klar ansvarsdeling mellom de to fremtidige fiskarlagene og Fiskebåt, men påpekte behovet for en klarere forståelse av hovedansvaret. Disse to motstridende synene var ikke nye i prosessen, men ble på mange måter ikke håndtert da i påvente av en ny organisasjonsmodell. Nå var ny organisasjonsmodell kommet, men problemet vedvarte. Skulle Norges Fiskarlag bestemme hvor medlemmene skulle tilslutte seg, eller skulle det være opp til hvert enkelt medlem å bestemme selv? Landsstyret satt enn så lenge stille i båten.

Utover våren stagnerte organisasjonsprosessen. Det gjorde også de interne prosessene i Samarbeidsrådene. I SamSør var det utfordrende å bli enige om elementene i det fremtidige Sør-Norges Fiskarlag, mens SamNord ikke hadde hatt møter engang. Fra nord ble det påpekt at en fremdeles manglet viktige avklaringer om Landsmøtevedtakets punkt 5, og uten løsninger på det ville prosessen bli «særdeles utfordrende».<sup>81</sup> På grunn av den manglende fremdriften i medlemslagene ble det vedtatt av Landsstyret å snarlig få til et drøftingsmøte mellom AU i Fiskarlaget og tillitsvalgte ledere i alle medlemslagene.<sup>82</sup> I samme Landsstyremøte ble også innstillingene fra arbeidsgruppene lagt frem, men grunnet den manglende fremdriften ble det ventet med å sende innstillingene ut på høring til etter det nevnte drøftingsmøtet. Det ble i mai klart at prosessen gikk for treigt i forhold til vedtatt tidsplan. Men håpet var at det planlagte drøftingsmøtet skulle få organisasjonen på riktig kurs. Landsstyret vedtok følgende på maimøtet:

---

<sup>80</sup> Deltakere på møtet var Jan Fredriksen og Steinar Jonassen fra NFF, Jon Erik Henriksen fra FN, Ole Morten Sorthe fra MRF, Kåre Heggebø fra FV, August Fjeldskår (FS), Jonny Berfjord, Valter Rasmussen og Audun Maråk fra Fiskebåt, samt Kjell Ingebrigtsen, Jan Birger Jørgensen og Joakim Martinsen fra Norges Fiskarlags administrasjon.

<sup>81</sup> Ifølge saksdokument til sak 22/18 på Landsstyremøtet 08.-09.05.2018.

<sup>82</sup> Protokoll fra møte i Landsstyret i Norges Fiskarlag 08.-09.05.2018, sak 22/18 a.

*Landsstyret er ikke tilfreds med framdriften i organisasjonsprosessen. Flere ulike element trenger nødvendige avklaringer. Av den grunn finner Landsstyret det nødvendig å gjennomgå de ulike problemstillingene som foreligger med medlemslagene.<sup>83</sup>*

Det nevnte drøftingsmøtet ble avholdt måneden<sup>84</sup> etter. Landsstyret trengte en tydelig tilbakemelding om en skulle fortsette videre eller stoppe prosessen. Det var da tre utfordringer for den videre prosessen: 1) arbeidsform og kontorstruktur for lagene i sør, 2) avklaringer rundt hvem som skulle være medlemmer hvor, og 3) lagene i nord måtte akseptere Landsmøtets anvisninger. Ønsket lagene fremdeles å gå videre med organisasjonsprosessen? Uken etter vedtok Landsstyret å gå videre med prosessen på bakgrunn av det nevnte møtet.<sup>85</sup> Men det var fremdeles usikkerhet rundt prosessen, og det manglet fortsatt avklaringer rundt oppbygging og arbeidsformer. Landsstyret godkjente å engasjere en ekstern ressurs for å avklare og fremforhandle en avtale mellom lagene som skulle danne Sør-Norges Fiskarlag. Når det gjaldt lagene i nord var det intet nytt, og Landsstyret understreket at alle lagene måtte på eget grunnlag slutte seg til den nye modellen dersom en organisasjonsendring skulle være mulig. Landsstyret vurderte situasjonen slik at arbeidsgruppene innstillinger måtte utsettes enda en gang. Det manglet fremgang i prosessen. Lagene i nord etterlyste fremdeles avklaringer for å kunne gå videre i prosessen. Når skulle Landsstyret komme med disse?

I september kunne generalsekretæren melde om fremgang i organisasjonsprosessen. De fem medlemslagene fra Midt-Norge og sørover, samt SNN hadde kommet til enighet<sup>86</sup> om å danne Sør-Norges Fiskarlag. Generalsekretæren var fornøyd med fremdriften i saken, og kunne fortelle at dette var en god avklaring (Fiskarlaget, 2018a). Avtalen var et kompromiss<sup>87</sup> fremforhandlet med bistand fra en ekstern<sup>88</sup> ressurs. Landsstyret kunne dermed konstatere på

---

<sup>83</sup> Protokoll fra møte i Landsstyret i Norges Fiskarlag 08.-09.05.2018, sak 22 a.

<sup>84</sup> Møtet ble avholdt 20.06.2018.

<sup>85</sup> Protokoll fra møte i Landsstyret i Norges Fiskarlag 28.06.2018, sak 44.

<sup>86</sup> Forutsetningen var at alle lag måtte godkjenne avtalen i sine respektive årsmøter i løpet av høsten, vinteren og våren.

<sup>87</sup> Kompromiss mellom lag som ville ha større administrasjon i Oslo og enkeltmannskontorer i regionen, og andre lag som ville ha færre kontorer og faglig oppbygging i Ålesund, Bergen og Oslo.

<sup>88</sup> Vidar Ulriksen, tidligere nestleder i Norges Fiskarlag, statsleder, leder i Sogn og Fjordane Fiskarlag og som da jobbet som regiondirektør i region Vest i Fiskeridirektoratet.

sitt Landsstyremøte senere samme måned at det hadde skjedd avklaringer som stilte organisasjonsprosessen i et litt mer positivt syn. Etableringen av Sør-Norges Fiskarlag viste at lagene fra Midt-Norge og sørover holdt stø kurs i organisasjonsendringene. Men samme fremgang kunne ikke meldes fra lagene i nord. De ønsket fremdeles en klarere definisjon av punkt 5. Administrasjonen mente det ikke ville være mulig å komme til en avslutning av organisasjonssaken uten avklaring rundt punkt 5, og det ble derfor vedtatt av Landsstyret å invitere styrelederne i alle medlemslagene «til en prosess med sikte på en tydelig og akseptert forståelse av Landsmøtets vedtak».<sup>89</sup> Samtidig var det ventet å komme noen avklaringer på NFFs årsmøte senere samme måned, noe som gjorde årsmøtet til et avgjørende tidspunkt for hele organisasjonsprosessen.

Så kom det avgjørende tidspunktet for hele organisasjonsprosessen, årsmøtet i NFF. Hva ville nordlendingene vedta? Styret rådet medlemmene til å slutte seg til prosessen som Landsmøtet hadde vedtatt og fortsette søke enighet om hvordan man skulle regulere hvordan medlemmene skulle fordeles mellom lagene. Dette fikk ikke gehør hos medlemmene som heller vedtok å gå imot en organisering av Norges Fiskarlag der Fiskebåt skulle øke sin innflytelse i de styrende organer.<sup>90</sup> For lederen i NFF, var dette ingen overraskelse da dette var en situasjon han tidlig i prosessen hadde advart mot. Samtidig poengterte han at årsmøtet kun hadde sagt nei til selve representasjonen og ikke til omorganiseringen (Olsen, 2018). Hvordan skulle Landsstyret og generalsekretæren forholde seg til denne nye situasjonen?

Utfallet av NFFs årsmøte krevde at Landsstyret snarest måtte møtes for å vurdere den nye situasjonen. En foreløpig behandling ble gjort allerede uken etter, ettersom flere medlemslag skulle ha sine årsmøter samme uke. Etter møtet vedtok Landsstyret å ta orienteringen til etterretning og konstaterte at det ikke var enighet om alle spørsmål i organisasjonssaken, men også at administrasjonen skulle fortsette å arbeide videre med saken frem til neste fysiske møte. Utad fremsto organisasjonssaken enda som uavklart. Men for de innad i Landsstyret var saken rimelig klar, da det var ikke var mange valg for veien videre. Uten full tilslutning fra alle lagene kunne ikke prosessen fullføres. Da var det kun et nytt Landsmøte som kunne

---

<sup>89</sup> Protokoll fra møte i Landsstyret i Norges Fiskarlag 18.-19.09.2018, vedtak i sak 53/18.

<sup>90</sup> Protokoll fra årsmøte i Nordland Fylkes Fiskarlag 27.-28.09.2018.

beslutte nye premisser for videre arbeid i saken. Dermed hadde Landsstyret kun to valg: enten kalle inn til nytt ekstraordinært Landsmøte eller avslutte organisasjonsprosessen.

Administrasjonen anbefalte å avslutte prosessen ettersom et ekstraordinært Landsmøte uansett ikke ville gi full tilslutning fra alle lagene. Den foreløpige behandlingen av organisasjonssaken inneholdt med andre ord mye mer avklaring om prosessen enn det vedtaket tilsa utad, og etterlot ikke mye forhåpninger om endelig behandling av saken ved neste Landsstyremøte.

I de påfølgende ukene ble organisasjonsprosessen om mulig enda mer problematisk.

Årsmøtet<sup>91</sup> i Fiskerlaget Midt-Norge (FMN) gikk bort fra tidligere lovnader i Sør-Norges Fiskerlag, og vedtok at de ikke hadde avklart om de skulle gå til nord eller sør i den nye modellen. Dermed oppsto enda et nytt uavklart spørsmål: skulle FMN gå til sør eller nord?

Årsmøtet<sup>92</sup> i Fiskerlaget Sør vedtok uken etter at det ikke var grunnlag for å komme i mål med prosessen, og ønsket å revurdere avtalen om samarbeid i det nye Sør-Norges Fiskerlag. Spørsmålet ble ikke lenger hva Landsstyret ville vedta videre, men når Landsstyret ville vedta å stoppe organisasjonsprosessen.

De to siste dagene i oktober møttes Landsstyret for endelig behandling av saken. For Landsstyret hadde det da vært klart en stund at de ikke hadde mange valg. Det var da i hovedsak tre uavklarte spørsmål: 1) stemmefordelingen på Landsmøtet med 1/3 til hvert medlemslag, 2) forståelse av punkt 5, og 3) om FMN skulle gå til nord eller sør.

Administrasjonen vurderte det som lite hensiktsmessig å videre med prosessen i det omfanget som Landsmøtet hadde skissert. Da vedtak skulle fattes måtte Landsstyret konstatere at det ikke var mulig gjennomføre organisasjonsendringen Landsmøtet hadde vedtatt og som Landsstyret hadde fulgt opp. Høringene rundt nye vedtekter og ny finansieringsmodell ble dermed avsluttet. Samtidig fokuserte ikke vedtaket kun på de dårlige nyhetene, og det ble påpekt at prosessen hadde medført at regionlagene hadde funnet grunnlag for utvidet samarbeid som ville kunne bidra til bedre prosesser og mer effektiv utnyttelse av samlede ressurser i organisasjonen i fremtiden. Det ble også understreket at vesentlige endringer kunne

---

<sup>91</sup> Årsmøte i Fiskerlaget Midt-Norge ble avholdt 03.-04.10.2018.

<sup>92</sup> Årsmøte i Fiskerlaget Sør ble avholdt 19.-20.10.2018.

gjennomføres innenfor den gjeldende organisasjonsstrukturen, og at sammenslåing av regionlag ville være gunstig for et samlet Fiskarlag.<sup>93</sup> I pressemeldingen ble vedtaket vurdert slik av Kjell Ingebrigtsen:

*Utgangspunktet i prosessen har vært å bidra til en enda bedre løsning for fremtiden. Samtidig har Norge Fiskarlag en organisering og struktur som fungerer godt slik det er i dag. Der er vi fortsatt, og med gode effekter av prosessen i tillegg (Fiskarlaget, 2018b).*

Dermed var organisasjonsprosessen over og Norges Fiskarlag gikk tilbake til opprinnelig organisasjonsmodell. Det var en nødvendig retrett. Et gjennomgående tema i siste fase var premissene i Landsmøtevedtaket, der både representasjon og hvor medlemmene skulle være tilsluttet var utfordrende elementer å enes om. Disse elementene vil diskuteres i neste kapittel.

---

<sup>93</sup> Protokoll fra møte i Landsstyret i Norges Fiskarlag 30.-31.10.2018, vedtak i sak 104/18.

## 6 Diskusjon

Til nå er bakgrunnen for omorganiseringen gjennomgått, hvilke organisasjonsmodeller som var aktuelle, og hvordan de ulike fasene i organisasjonsprosessen utviklet seg og til slutt stoppet. I denne delen vil problemstillingene sees i et større perspektiv, og innholdet vil bli koblet sammen med teorien fra kap. 2. Intervjuene med informantene vil også benyttes underveis for å kunne belyse prosessen fra ulike ståsteder.

### 6.1 Om organisasjonsmodellene

I organisasjonsprosessens første fase, diskusjonsfasen, lanserte Landsstyret to forskjellige forslag til ny organisasjonsmodell. Tab. 2 i kap. 5 viser en oversikt over elementene i de to foreslåtte modellene, og hvilke forskjeller og likheter det var mellom dem. Flere av disse elementene var vanskelige å bli enige om og utfordret organisasjonsprosessen. Hvilke elementer var det, og hvilke utfordringer dreide det seg om? De mest kontroversielle og avgjørende elementene for prosessen vil i det følgende bli utdypet og diskutert.

*Element nr.1* fra tab. 2 handler om hvem modellen var foreslått av. Mens modell 2 ble foreslått av Landsstyret, ble modell 3 foreslått av NFF. Under denne åpenbare forskjellen ligger et viktig aspekt, nemlig forankring og hvordan modellene var forankret i organisasjonsprosessen. Modell 2 var altså den første foreslåtte modellen, arbeidet frem gjennom dialog med medlemslagene gjennom en ny tilnæringsmåte til organisasjonsendringer i laget. Modell 3 derimot, ble foreslått underveis i prosessen som et alternativ til modell 2, og av Landsstyret «utformet på sikte på å imøtekomme Nordland sine motforestillinger» mot modell 2.<sup>94</sup> Modell 3 kom derfor som et resultat av at modell 2 ikke fikk full tilslutning. I motsetning til modell 2 som ble utformet for å imøtekomme alle lag, ble modell 3 utformet for å imøtekomme ett lag, nemlig NFF. Dette viser at modell 2 var forankret på en helt annen måte en modell 3. Og med unntak av NFF, var modell 2 også modellen alle informantene trakk frem som den foretrukne modellen. Likevel oppnådde modell 3 full tilslutning og organisasjonsprosessen kunne fortsette. Hvorfor? Av informantene ble dette forklart som eneste valget en hadde dersom en skulle få til noe endring i

---

<sup>94</sup> Ifølge saksdokumenter til Landsstyremøtet 02.10.2018.

organisasjonen. Elementet som angår manglende bred forankring kan også ha spilt en avgjørende rolle etter hvert som tiden gikk og resultatene uteble. Prosessen gikk for treigt i forhold til prosessens tidsplan, og flere ble usikre på den alternative modellen. Dette ble bekreftet av lederen i Fiskarlaget Vest (FV):

*Jeg tror gjerne at det er slik at den modellen som ble vedtatt var ikke den mange ønsket og det var ikke noe brennende engasjement hos noen lenger for å få det til. Det var på en måte et kompromiss og et andrevalg som flere og flere etter tid så at de ikke var så sikre på tjente Fiskarlaget.<sup>95</sup>*

At modellen var et andrevalg var en oppfatning også informantene fra Fiskebåt hadde:

*Modellen var minste motstands vei. Den minst farlige måten å gå da den ville innebære minst omveltninger og færrest endringer for laget. Den var kanskje lettere å svelge for enkelte i forhold til det å gå på en helt ny modell.<sup>96</sup>*

Å gi modell 3 kritikk i ettertid må samtidig sees i sammenheng med tiden fra organisasjonsprosessen pågikk til intervjuene i denne studien tok plass. Uttalelsen kan bære preg av etterrasjonalisering ettersom intervjuet ble gjort i etterkant av prosessen. Samtidig forandrer det ikke at de to modellene hadde forskjellig forankring i prosessen og derav to ulike utgangspunkt for den videre prosessen.

*Element nr. 3 dreier seg om ny organisasjonsmodell skulle skille mannskap og rederi i to forskjellige organisasjoner (modell 2), eller fremdeles ha mannskap og rederi i samme organisasjon (modell 3). Og selv om begge modellene ville gitt en forenkling av organisasjonen, ville det skjedd på to helt forskjellige nivåer. I modell 2 ville mannskapet vært representert i en egen organisasjon og på den måten hatt muligheten til å komme frem på en ny og mer tydelig måte enn i eksisterende modell og modell 3. Dette ville blant annet gitt egne ansatte med særlig ansvar for å følge opp mannskapsmedlemmer og deres særlige behov. I Fiskarlagets eksisterende modell skilles det ikke mellom medlemmene, og mannskapsmedlemmene er egentlig ikke representert i kraft av å være mannskapsmedlem.*

---

<sup>95</sup> Heggebø, K. Intervju i Bergen: 07.10.2019.

<sup>96</sup> Lerbukt, J-R. Intervju i Tromsø: 27.11.2019.

Samtidig er vedtektene<sup>97</sup> utformet slik at mannskapsmedlemmene skal være representert i ulike råd og utvalg. Imidlertid inneholder disse så vide formuleringer at mannskapsmedlemmer har blitt erstattet med et båteiermedlem uten annen grunn enn bytte av tillitsvalgt, ifølge daglig leder i Mannskapsseksjonen.<sup>98</sup>

Dersom modell 2, som skiller mannskap og rederi i egne organisasjoner var blitt vedtatt, ville tariffseksjonene blitt overflødige. Det bringer oss over på *element 4*, tariffseksjonene. Seksjonene ble etablert for å tilfredsstille kravene<sup>99</sup> i arbeidstvistloven, og er ifølge generalsekretæren et svært kostbart system som også bidrar til et dobbeltdemokrati ettersom en har valg til disse seksjonene i uavhengige prosesser.<sup>100</sup> Sett fra en annen side ville egne organisasjoner for mannskap og rederi kunne bidra til flere nye utfordringer for organisasjonen. Først måtte en hatt en gjennomgang av hvordan organiseringen av tariffavtalearbeidet skulle blitt organisert slik at selvstendigheten i forhold til det øvrige Fiskarlaget ble ivaretatt. Videre kan det tenkes at tariffavtalene ville kunne skape en ny type interessekonflikter da forhandlingene mellom arbeidsgiversiden og arbeidstakersiden ville kommet direkte inn under de tre organisasjonene i modell 2. En potensiell uenighet i forhandlingene ville kunne innebære store kostander for organisasjonen på lik linje med dagens tariffsystem<sup>101</sup>, i tillegg til ukjente kostnader i andre former enn penger. En streik ved uenighet mellom redere (arbeidsgiver) og mannskap (arbeidstaker) vil ikke bare innebære pengekostnader, men trolig også tap av tillitt og fare for splittelse. Problemstillingen er høyst reell både i eksisterende modell og modell 3 ettersom arbeidsgiver og arbeidstaker har ulike interesser, men i modell 2 vil uenigheten komme ett hakk høyere opp i organisasjonen, uten at det finnes noen bedre løsning på uenighetene enn i eksisterende modell og modell 3.

---

<sup>97</sup> Lover for Norges Fiskarlag §3(2), Mønsterlover for medlemslag i Norges Fiskarlag §5(h) og Mønsterlover for lokale fiskarlag §4(g).

<sup>98</sup> Stautland, A. Personlig mail: 16.01.2020.

<sup>99</sup> Krever at tariffavtaler inngås i avskilte organisasjoner.

<sup>100</sup> Gregussen, O. Telefonintervju: 08.01.2020.

<sup>101</sup> Mannskapsseksjonen og Båteierseksjonen har i eksisterende modell en avtale om at dersom de blir uenige om tariffavtalen skal forstås, vil det avgjøres i en voldgiftsavgjørelse. Andre uenigheter av rettslig art avgjøres i vanlig rettsak.



*Element nr. 6* handler om ansvarsdeling mellom flåtegruppene, noe som visste seg å være et kompliserende og utfordrende element, og dreier seg om hvor i organisasjonen medlemmer skal være tilsluttet, og særskilt mellom gruppeorganisasjon og regionlagene. Noe av problematikken rundt elementet kom til overflaten i 2016, da flere redere fra fylkeslagene gikk over til Fiskebåt og skapte en ny situasjon for laget der regionlagene og Fiskebåt i praksis konkurrerte om de samme medlemmene. Hendelsen utfordret uskrevne regler i Fiskarlaget som sa at kystfiskefartøy skulle være tilsluttet regionlagene, mens havfiskefartøy skulle være tilsluttet Fiskebåt. Ifølge flere av informantene ble Fiskarlaget og organisasjonsprosessen påvirket av hendelsen, og ifølge lederen i FV trigget hendelsen prosessen og understreket behovet for endringer.<sup>102</sup> Til og med Landsstyret påpekte at hendelsen måtte få nødvendig oppmerksomhet i organisasjonsdebatten. To viktige momenter i saken var at inntekten i regionlagene gikk betraktelig ned da rederne tok kontingentpengene med til Fiskebåt, samt at den eksisterende finansieringsmodellen gjorde det dyrere å være medlem i Fiskarlaget enn i Fiskebåt. Spørsmålet om hvor i organisasjonen medlemmene skulle være tilsluttet forble et kritisk element gjennom hele organisasjonsprosessen med begge modellene, men med ulik argumentasjon og fra ulikt ståsted. Med modell 2 uttrykte NFF at ansvarsdelingen var for klar. De ønsket ingen oppsplitting av medlemslagene i forskjellige foreninger basert på fangstmåte, fiskeslag eller om en var reder eller mannskap. Dette ville i sin tur bidratt til en intern konkurranse i kystrederiene, og Fiskarlaget ville miste sin store styrke ved at alle medlemslagene kunne være med å debattere alt, ifølge lederen i NFF.<sup>103</sup> Og hvor skulle medlemmer som drev med flere redskapsgrupper være tilsluttet? Skulle de både ha en stemme med i pelagisk og i hvitfisk? Modell 2 kunne dermed komplisere ansvarsdelingen mellom kystrederiene. Disse problemsstillingene ble imidlertid ikke løst før modell 2 ble lagt bort og modell 3 ble vedtatt som ny organisasjonsmodell å arbeide videre med. Derimot ble det tidlig klart at det også i denne modellen rådde forskjellige syn på ansvarsdelingen. Det ene synet ønsket en klar ansvarsdeling, mens det andre synet var at alle skulle ha ansvaret for alle. Men nå var det FN som ønsket en klarere ansvarsdeling. Både før, under og etter Landsmøtet etterlyste FN avklaringer og behov for en tydeligere ansvarsdeling mellom medlemslagene. Under Landsmøtet foreslo FN sammen med NFF gjennom SamNord en alternativ tekst til punkt 5 (ansvarsdelingen) i Landsmøtevedtaket

---

<sup>102</sup> Heggebø, K. Intervju i Bergen: 07.10.2019.

<sup>103</sup> Fredriksen, J. Telefonintervju: 14.11.2019.

(se tab.3, §5) uten å få flertall for forslaget. Punkt 5 var et gjennomgående tema på de fleste møtene etter Landsmøtevedtaket, og gang på gang etterlyste FN avklaringer på punktet uten å egentlig få det. Slik punktet fremsto i Landsmøtevedtaket var det tvetydig, og ved å la medlemmene være representert både i regionlagene og i Fiskebåt, ville en få to stemmer inn i organisasjonen, noe som utfordret organisasjonens interne legitimitet og samspill, ifølge lederen i FN.<sup>104</sup> Noe av problematikken ble behandlet underveis i prosessen da en la opp til likt avgiftsnivå mellom de forskjellige delene av den nye organisasjonen i modell 3. Formålet med hele prosessen var at ansvarsdelingen skulle bli så god at det ikke var et spørsmål hvor kyst ville organisere seg, noe lederen i FV bekreftet: «Ideelt sett hadde jeg håpet at fylkeslagsstrukturen hadde gjort en så god jobb at de som historisk hørte til der ville ut fra egne interesser velge å være der.»<sup>105</sup>

Elementet ansvarsdeling er med andre ord et komplisert element, og har ulike nyanser alt etter hvilke ståsted og medlemslag en ser det fra. Poenget her er ikke å avklare elementet, men heller påpeke motsetningene mellom dette ene elementet, og hvor utfordrende punktet var i modell 3. Ville det vært annerledes med modell 2? Ettersom modell 2 manglet en del avklaringer, er det slettet ikke sikkert en ville unngått problematikken der heller. Ifølge NFF ville en da hatt en for klar ansvarsdeling internt i organisasjonen for kystrederiene, og heller ikke løst ansvarsdelingen mellom kystfiskererederi og Fiskebåt, slik FN ønsket. Fiskebåt ville fortsatt på samme måte som før, da verken modell 2 eller 3 innebar noen endring for dem. Det hele koker ned til om medlemmene selv skal få lov til å bestemme hvor i organisasjonen de vil være, eller om de skal «tvinges» over til en bestemt del av organisasjonen. Spørsmålet om det bør vedtektsfestes hvor medlemmene skal være tilsluttet ble kun støttet av FN underveis i prosessen, men flere andre medlemslag påpekte behovet for en tydeligere inndeling, dog uten bruk av tvang. Et mulig scenario som ble vurdert som enda verre, var om enkelte av medlemmene gikk til Pelagisk Forening heller enn til Fiskebåt, eller stå uten organisasjonstilknytning. For selv om enkelte medlemmer i stor kyst gikk over til Fiskebåt, så ville de fortsatt være en del av paraplyen Norges Fiskarlag. På mange måter kan hendelsen sees på som en «mini-avskalling», men i motsetning til tidligere avskallinger som Norges Kystfiskarlag og Pelagisk Forening, fant disse medlemmene en ny plass under samme

---

<sup>104</sup> Hansen, R. Telefonintervju: 06.11.2019.

<sup>105</sup> Heggebø, K. Intervju i Bergen: 07.10.2019.

organisasjon. I intervjuene vurderes situasjonen forskjellig. Mens noen mener uklar ansvarsdeling åpner opp til intern konkurranse med rekruttering på tvers og innad i organisasjonen, mener andre at det er organisasjonsfrihet, og der man er der man føler seg best ivaretatt. Så kanskje var frykten for nye avskallinger større enn kostnadene ved å tillate organisasjonsfrihet i organisasjonsprosessen, ettersom en fremdeles hadde alle under samme paraply? Kostnadene var ikke så store når de skjedde internt, men dersom de ville medføre en splittelse av Fiskarlaget, ville det være en trussel mot den evige og største målsettingen: Å samle alle landets fiskere under én og samme paraply.

*Element nr. 8* handler om representasjon, noe som viste seg å være et svært utfordrende og avgjørende element for hele prosessen. De to modellene innebar begge en endring av representasjonen, men på to helt forskjellige måter. Og selv om fordelingen av representasjon i modell 2 ikke var avklart før den ble lagt bort, inneholdt den tilstrekkelige punkter til at det åpenbart innebar reelle endringer i forhold til eksisterende modell og modell 3. I modell 2 ville en i større grad enn i eksisterende modell og modell 3 sikre at alle styrende organer hadde alle representert med en vektning av representasjonen. Dermed ville ingen ha flertall. Dette ble ifølge generalsekretæren lagt vekt på både i arbeidet med modell 2 og 3. I modell 3 var imidlertid representasjonen avklart, og skulle gi hvert av de tre nye lagene<sup>106</sup> 33,3% av stemmene. Men selv om Landsmøtet vedtok lik innflytelse mellom de tre, var ikke alle i laget like enige om tredelingen. Gjennom SamNord fremmet NFF og FN at «spørsmål om innflytelse må avklares» (se tab. 3, §3) på Landsmøtet, og gjentok dette helt til årsmøtet i NFF til slutt vedtok å gå imot representasjonen i modell 3. Og da premissene fra Landsmøtevedtaket ikke kunne endres eller tilpasses og organisasjonsendringen krevde tilslutning fra alle lag, fantes det ingen annen utvei for Landsstyret enn å stoppe prosessen.

Spørsmålet blir i hvilken grad representasjonen i modell 3 korresponderte med den eksisterende medlemsmassen? I 2018, da organisasjonsprosessen pågikk, representerte lagene fra nord<sup>107</sup> 45% av medlemsmassen i Fiskarlaget, og ville fått 33,3% representasjon i det nye

---

<sup>106</sup> Nord-Norges Fiskarlag, Sør-Norges Fiskarlag og Fiskebåt.

<sup>107</sup> NFF og FN uten Midt-Norge, som frem til oktober 2018 hadde planlagt å gå inn i Sør-Norges Fiskarlag.

Nord-Norges Fiskarlag. Lagene i sør, inkludert Midt-Norge, representerte 55% av medlemsmassen og ville fått 33,3% representasjon i Sør-Norges Fiskarlag. Etersom FMN vinglet litt mellom sør og nord, bør det bemerkes at dersom laget gikk til nord, ville Nord-Norges Fiskarlag ha 54% av medlemmene. Men selv om det var noe uklart hvorvidt FMN skulle til sør eller nord, forlangte ikke Sør-Norges Fiskarlag noe mer representasjon om FMN gikk til sør, ifølge lederen i FV.<sup>108</sup> Modellen inneholdt med andre ord en relativt grei balanse mellom antall medlemmer i nord og sør, og representasjon i ny modell. Balansen blir derimot noe komplisert når gruppeorganisasjonen Fiskebåt skal inn i ligningen. Å sammenligne Fiskebåt med regionlagene er så og si umulig, ettersom medlemstallene i Fiskebåt representerer rederi/fartøy, mens regionlagene representerer personer. Ifølge Fiskebåts årsrapport 2018, representerte de 178 fartøy (Fiskebåt, 2018). For å gjøre det ytterligere komplisert kan fartøyet være registrert i Fiskebåt, mens personen kan være personlig medlem i medlemslag. Dette gjør en sammenligning mellom regionlag og Fiskebåt svært vanskelig. Uansett er ikke hensikten her å si om tredelingen av representasjonen var rett eller gal, men heller påpeke at det finnes flere måter å avgjøre representasjon på, og at det råder mange meninger rundt hvordan representasjonen skal være og hva som skal ligge til grunn for den, noe som også ble bekreftet av lederen i FN:

*Det som var utfordrende for oss i Nord og Nordland var tredelingen med lik makt. Fiskebåt med sine 180 fartøy og medlemmer skulle ha en tredjedel av representasjonen i Fiskarlagssystemet. Det synes vi er galt når resten av medlemslagene organiserer 3000 til 4000 medlemmer.<sup>109</sup>*

For lederen lenger sør var oppfatningen litt annerledes:

*Fiskebåt har ikke like mange medlemmer som regionlagene, men fartøyene som er medlem i Fiskebåt står for 70% av omsetningen i norsk fiskeri, og det gjør at både de og flere folk utenfor deres systemer mener de bør ha mer representasjon enn det de har i dag.<sup>110</sup>*

---

<sup>108</sup> Heggebø, K. Intervju i Bergen: 07.10.2019.

<sup>109</sup> Hansen, R. Telefonintervju: 06.11.2019.

<sup>110</sup> Heggebø, K. Intervju i Bergen: 07.10.2019.

Modell 3 ville innebære en redusert representasjon for lagene i nord i forhold til eksisterende, mens Fiskebåt ville økt sin representasjon i forhold til eksisterende. Likevel stemte flertallet for representasjonen i den nye organisasjonsmodellen på Landsmøtet i 2017. Hvorfor? Ifølge leder i FN var det et håp om at premissene fra Landsmøtet kunne endres i perioden etter Landsmøtevedtaket.<sup>111</sup> I NFF derimot, var det ikke tro på endring av Landsmøtepremissene, men heller satset på å jobbe aktivt i eget lag for å få på plass ei omorganisering.<sup>112</sup> Dersom en ser bort fra premissene rundt representasjon i Landsmøtevedtaket, må modell 3 ha vært ansett som et relativt greit alternativ for FN og NFF ettersom de fortsatte forhandlingene om å danne et Nord-Norges Fiskarlag etter organisasjonsprosessen ble vedtatt stoppet. Men, som jeg vil komme tilbake til i senere i dette kapitlet, ble også denne prosessen stoppet.

*Element nr. 9* var dobbeltrepresentasjon, som innebærer å stemme frem sitt syn gjennom to kanaler. Elementet spilte ingen avgjørende rolle i prosessen, men ble trukket frem av flere av informantene som et problem i eksisterende modell, og som fremtidig organisasjonsmodell skulle løse. I eksisterende modell skal det ikke være mulig ettersom det er laget mekanismer i lovene som hindrer dobbeltrepresentasjon, jfr. §10 (1b)<sup>113</sup> i mønsterlover for medlemslag og §4 (G)<sup>114</sup> i mønsterlovene for lokale fiskarlag. Disse lovene hindrer at innflytelse utover lokallagsnivå kan utøves gjennom to kanaler. Men muligheten for dobbeltrepresentasjon kan også oppstå på en annen måte. Dersom én gruppe medlemmer med sammenfallende interesser, eksempelvis stor kyst, har medlemmer som både er representert i regionlag og i gruppeorganisasjon, eksempelvis Fiskebåt, kan en utøve innflytelse gjennom to kanaler. Dette vil naturligvis forekomme ettersom det er medlemmer som har sammenfallende interesser, men med intern organisasjonsfrihet og mangel på vektning av representasjon i eksisterende modell, har Fiskarlaget på mange måter gitt sin tilslutning til denne måten å operere på. Ifølge lederen i FN, risikerer man et ubalansert Landsstyre, som igjen utfordrer legitimiteten i og til

---

<sup>111</sup> Hansen, R. Telefonintervju: 06.11.2019.

<sup>112</sup> Fredriksen, J. Telefonintervju: 14.11.2019.

<sup>113</sup> «Personer som har tillitsverv utover lokallagsnivå i gruppeorganisasjoner i Norges Fiskarlag kan ikke inneha verv eller være valgbare til verv eller representasjonsoppgaver innenfor gruppeorganisasjonene utover lokallagsnivå.»

<sup>114</sup> «Personer som har tillitsverv utover lokallagsnivå i gruppeorganisasjoner i Norges Fiskarlag kan ikke inneha verv eller være valgbare til verv eller representasjonsoppgaver innenfor fylkeslagsstrukturen utover lokallagsnivå.»

Landsstyret. At alle gruppene er representert i de besluttede organene, og at det er en balanse mellom dem, er derfor viktig for Fiskarlaget å være oppmerksom på, dersom en ønsker å beholde legitimiteten både internt og utad, ifølge leder i FN.<sup>115</sup> Med eksisterende modell og modell 3 kan en i teorien risikere at det bare er én redskapsgruppe, eksempelvis garnfiskere, som sitter i Landsstyret. Med modell 3 ville en derfor videreført muligheten til dobbeltrepresentasjon. Med modell 2 ville en i større grad forsøkt å unngå denne typen dobbeltrepresentasjon da mannskap og båteiere ville skilles egne organisasjoner, og organisasjonen for kystrederiene ville skille mellom redskapsgrupper, i tillegg til geografi. Samtidig ville det fremdeles være mulig at de samme interessene var representert både gjennom havfiskeorganisasjonen og i kystfiskeorganisasjonen.

## 6.2 Vurderinger av utfallet av prosessen

Selv om organisasjonsprosessen ikke resulterte i noen ny organisasjonsmodell, og Norges Fiskarlag gikk tilbake til opprinnelig modell, skjedde det likevel enkelte organisasjonsendringer. Gjennom prosessen har flere administrative endringer vært gjort. Disse omhandler blant annet flytting og nedskalering av administrasjonen i Trondheim, etablering av et Oslo-kontor, nytt medlemsregister, nye regnskapsrutiner, nye saksbehandlingssystemer og sikring av det historiske arkivet til Fiskarlaget. Og da organisasjonsprosessen ble vedtatt stoppet av Landsstyret, uttalte lederen Kjell Ingebrigtsen, at «Norges Fiskarlag har en organisering og en struktur som fungerer godt slik den er i dag. Der er vi fortsatt, og med gode effekter av prosessen i tillegg» (Fiskarlaget, 2018b). Men ifølge informantene var det ikke mange positive utfall av organisasjonsprosessen å spore. Ifølge lederen i FV hadde prosessen medført mer negativt enn positivt.<sup>116</sup> Oppfatningen var samme lenger nord, hos lederen i FN: «skal jeg være helt ærlig og se det slik det er i dag, så nei, det er ikke noe positivt.»<sup>117</sup> Informanten fra Fiskebåt kunne heller ikke se noen positive utfall: «nei altså, jeg vet ikke om det er noe positivt med prosessen. Mest positive er nok å legge det dødt enda en stund.»<sup>118</sup> Ikke engang generalsekretæren kunne se noen positive utfall

---

<sup>115</sup> Hansen, R. Telefonintervju: 06.11.2019.

<sup>116</sup> Heggebø, K. Intervju i Bergen: 07.10.2019.

<sup>117</sup> Hansen, R. Telefonintervju: 06.11.2019.

<sup>118</sup> Lerbukt, J-R. Intervju i Tromsø: 27.11.2019.

av saken: «Nei. Ikke en eneste en. Kun negativt.»<sup>119</sup> Derimot skilte én av informantene seg ut ved å vurdere prosessen til å ha gitt positive utfall:

*Ja! Vi har hatt en del møter der vi har fått luftet en del utfordringer i organisasjonen, vi har kunne snakket med store bokstaver og vi har lært hverandre å kjenne i organisasjonen. Alt i alt vil mener jeg at vi har fått en bedre organisasjon i og med at vi har kunne sagt det vi mente og blitt respektert for det. Når vi nå møtes så er det mye lettere å komme med budskapet selv om det er kontroversielt, det er mye lettere. Vi har fått en bedre organisasjon i så måte.<sup>120</sup>*

Selv om betraktningene fra informantene gir deres oppfatning og holdning til organisasjonsprosessen, må en også ha i bakhodet at betraktninger om prosessen i etterkant kan være preget av selektiv hukommelse og refortelling. Dette var alle aktører som deltok i organisasjonsprosessen på en eller annen måte, og som har fått tid til å vurdere situasjonen og hvilket ståsted de hadde i prosessen. Dette handler ifølge lederen i FV om å ikke sitte igjen med svarte-per og skylden for at prosessen gikk som den gikk.<sup>121</sup>

### **6.3 Om organisasjonsprosessen**

Det viste seg altså å være umulig å få gjennomført en så omfattende organisasjonsendring som Landsmøtet hadde vedtatt, og som Landsstyret hadde fulgt opp. Den viktigste årsaken til dette er at organisasjonen er bygget opp av medlemslag, og strukturen kan derfor ikke endres uten at alle medlemslagene slutter seg til endringen. Dermed var hovedårsaken til at organisasjonsprosessen stoppet medlemslagenes selvstendighet. Men hva ligger bak denne hovedårsaken? Kunne organisasjonsprosessen vært fullført, og i så fall hvordan?

Organisasjonsprosessen skal nå drøftes i sammenheng med den teoretiske bakgrunnen. Her vil mangel på endring diskuteres ut fra tre perspektiver: Catch-22, søppelbøttemodellen og stivhengighet. De tre perspektivene gir en innsikt i hvorfor det ikke gikk å få til en organisasjonsendring. Deretter vil en ved hjelp av organisasjonskulturteori og Rokkans analyseredskaper diskutere om organisasjonsprosessen likevel har bidratt til noen endringer.

---

<sup>119</sup> Gregussen, O. Telefonintervju: 08.01.2020.

<sup>120</sup> Fredriksen, J. Telefonintervju: 14.11.2019.

<sup>121</sup> Heggebø, K. Intervju i Bergen: 07.10.2019.

For å gjøre disse drøftingene kreves en innsikt i organisasjonsteori som i dette prosjektet vil være bygd på Hallenstvedt og hans perspektiver. Hallenstvedt representerer en egen tradisjon innenfor Norges fiskerihøgskole, og hans viktige perspektiver er ikke mulig å komme utenom når en skal diskutere en organisasjon og organisasjoners virke i fiskerinæringa.

## Catch-22

Bak alle de interne kampene underveis i organisasjonsprosessen koker alt ned til én ting når det gjelder organisasjonsendring: Medlemslagenes selvstendighet. Uavhengig av hvilken organisasjonsmodell som legges frem, så er hele prosessen avhengig av tilslutning fra alle medlemslag. Dette gjør det mulig for ett medlemslag å først avvise organisasjonsmodell 2, så foreslå organisasjonsmodell 3, for så igjen avvise modell 3 etter at flertallet av medlemmene i hele organisasjonen hadde vedtatt modellen. Dette gjorde det umulig å gå videre med organisasjonsmodellen og organisasjonsendringen. Dette paradokset vil nå bli nærmere forklart gjennom det logiske begrepet Catch-22.

Som nevnt i teorikapitlet, handler Catch-22 om et dilemma eller en vanskelig omstendighet der det finnes gjensidig motstridende eller avhengige forhold som ikke kan unngås. Et eksempel på en slik situasjon er at for å få en jobb behøver man erfaring, og for å få erfaring behøver man en jobb. Situasjonen har med andre ord gjensidig innbyrdes motstridende forhold som ikke kan unngås eller forenes. I tilfellet med organisasjonsprosessen vil Norges Fiskarlags oppbygging være et gjensidig motstridende forhold som gjør det umulig å foreta organisasjonsendring. Organisasjonen er bygd opp av medlemslagene, og kan dermed ikke endres uten at alle medlemslagene slutter seg til endring. I mønsterlovene for medlemslag §1, første avsnitt, står det at medlemslagene er «en politisk uavhengig faglig sammenslutning av fiskarlag og gruppelag innenfor medlemslagets geografiske område.»<sup>122</sup> Dette gjør medlemslagene selvstendige. Så selv om Landsmøtet er organisasjonens høyeste organ, er medlemslagene selvstendige, og det er bare det enkelte medlemslag som kan beslutte sin egen nedleggelse til fordel for ny modell. Dette gjør at hvert lag, som selvstendig organisasjon, besitter en sentral posisjon i organisasjonsprosessen med muligheten til å stoppe prosessen. Alle medlemslag har dermed en slags vetorett mot organisasjonsendring til tross for alt

---

<sup>122</sup> §1 i Mønsterlover for medlemslag i Norges Fiskarlag.



arbeid, tid og ressurser som blir lagt ned i endringer. Det er heller ingen risiko for det enkelte medlemslag å trekke tilbake enigheten underveis i prosessen, og heller ingen sanksjonsmulighet fra de ledende organer mot «utbryterne». Dette utfordrer på sett og vis hele flertallsprinsippet i Landsmøtet og Landsstyret. Med medlemslagenes selvstendighet kan prinsippet torpederes. Dersom ett medlemslag er fornøyd med tingenes tilstand i organisasjonen og ikke ønsker endring og/eller er redd for miste noe uten at de er sikker på hva de får, så kan dette enkelte medlemslaget torpedere alle forslag som innebærer endringer av organisasjonsmodellen i Norges Fiskarlag. En av informantene beskriver dilemmaet slik:

*Ulempen der at alle disse medlemslaga er egne juridiske enheter som lever litt sitt eget liv. En kan ikke vedta noe i Trondheim og så må det skje rundt omkring. De er sine egne, og lever sitt eget liv, på godt og vondt. Det er klart en ulempe og en kjempestor utfordring. Hadde det ikke vært for det, så hadde organisasjonsprosessen vært gjort noe med for mange år siden.<sup>123</sup>*

Ett av målene med dette masterprosjektet var å finne ut hva som var årsaken(e) til at organisasjonsprosessen ble stoppet. En av årsakene til at prosessen stoppet opp er altså den eksisterende organisasjonsmodellen. Denne er til hinder for ny organisasjonsmodell i Norges Fiskarlag. Organisasjonen befinner seg med andre ord i en *lukket sirkel* som de ikke kommer seg ut av, og som gjør at de alltid rykker tilbake til start. En mulig løsning som kunne gjort at akkurat denne organisasjonsprosessen ble fullført, ville vært dersom medlemslaget som ikke ønsket endring brøt ut av organisasjonen, og alle andre medlemslag gikk inn for endringen. Dette er en teknisk mulighet men politisk helt bortkastet, ifølge generalsekretæren<sup>124</sup>. Og uansett ville det kun løst denne spesifikke prosessen, ikke selve problemet. Eneste mulighet for ny organisasjonsmodell i Norges Fiskarlag er dermed full tilslutning til organisasjonsendring fra alle medlemslag på samme tidspunkt. Kan forbannelsen brytes? Tja, det finnes noen muligheter for endring i den eksisterende organisasjonsstrukturen, jfr. §17 i mønsterlovene som i teorien sier at medlemslag kan slå seg sammen. Dette innebærer dog ingen stor organisasjonsendring, men muliggjør dannelse av modell 3 uten innblanding fra

---

<sup>123</sup> Heggebø, K. Intervju i Bergen: 07.10.2019.

<sup>124</sup> Gregussen, O. Telefonintervju: 08.01.2020.

Landsmøtet eller Landsstyret med unntak av at § 17c.<sup>125</sup> Eksemplet blir også et bevis på at modell 3 var en mye mindre omfattende organisasjonsmodell enn modell 2, da den ikke krever innblanding fra høyere organer. Forbannelsen forblir i Fiskarlaget så lenge oppbyggingen er slik den er og vedtektene er utformet slik de er, og er umulig å bryte så lenge ikke alle medlemslag er med på endringen. Catch-22 situasjonen forekommer når ikke alle medlemslag er med, og ville derfor ikke ha oppstått om alle medlemslag var enige. Men som jeg vil drøfte i neste delkapittel vil en slik omfattende prosess kunne ha mange potensielle hindringer både i forkant og underveis i prosessen.

### **Søppelbøttemodellen**

Organisasjonsprosessen som her er studert, kan også sees på som en beslutningsprosess: En beslutning over flere faser der en til slutt skulle ende opp med ny organisasjonsmodell. I organisasjonsteori vektlegges rasjonelle beslutninger som har konsistens innenfor hver fase og mellom hver fase i en beslutningsprosess. Som vi har sett i teoridelen finnes det en rekke betingelser for rasjonelle beslutninger og en rekke forhold som kan true rasjonaliteten i en beslutning. I kap. 2, fig. 2 presenteres de ulike beslutningsmodellene som kan oppstå når en beslutning tas. For at en beslutning skal falle inn under søppelbøttemodellen, må tre forutsetninger være tilstede. Første forutsetning er uklare eller implisitte målsettinger. Ifølge Cohen mfl. (1972) er beslutningssituasjonen ofte uten konsistente felles mål i komplekse organisasjoner. Med andre ord må det mangle en klar målsetting med beslutningen. Hadde organisasjonsprosessen i Norges Fiskarlag en klar målsetting? Spørsmålet kan diskuteres, for selv om selve formålet med prosessen var å få en ny struktur, manglet det tydelige mål på hva den nye organisasjonsmodellen skulle inneholde. Ett av kjennetegnene er også implisitt målsetting, der hver enkelt beslutningstaker kan ha sine oppfatninger av hvilke mål som er viktige, og at disse målene sjelden drøftes. Gjennom intervjuene med informantene kom det tydelig frem at det var mange ulike oppfatninger om hva som var målet med organisasjonsprosessen, og også forskjellig vektlegging av hva som var viktigst med prosessen. Disse informantene kan alle sees på som beslutningstakere i prosessen. Dette fordi de alle, med unntak av generalsekretæren, representerte en stemme på Landsmøtet. I tillegg

---

<sup>125</sup> «Det nye medlemslaget skal søke Norges Fiskarlag om godkjenning av lover, representasjon, økonomi og andre forhold som en slik organisatorisk forandring krever.»

satt to av de fire i Landsstyret under perioden 2015-2019, samt at de resterende to var varamedlemmer under samme periode. I tillegg kan trolig den nye tilnærmingen til organisasjonsendring også ha bidratt til den noe uklare målsettingen. Lagene fikk presentert en skisse som kunne bli tilpasset de ønsker og behov som lagene hadde, før det ble lansert forslag til ny organisasjonsmodell. Den nye tilnærmingen representerte derfor en usikkerhet på hva forslag til ny organisasjonsmodell ville ende opp med. På en annen side kan tilnærmingen ha bidratt til et mer klarhet dersom alle hadde sammenfallende ønsker og behov, og dermed oppnådd enighet om hva skissen skulle bestå av.

Den andre forutsetningen for søppelbøttemodellen er uklarheter om årsak-virkningsforhold, altså om det er uklarheter, usikkerhet eller uenighet om årsaksforhold for beslutningen. I forhold til organisasjonsprosessen retter dette seg mot om alle beslutningstakerne var enige om årsaks-virkningsforhold og visste hvilke tiltak som ga hvilke konsekvenser. Og hadde en informasjon, kunnskap og kapasitet til å beregne alle konsekvensene av alternativene? Gjennom dokumentanalysen og intervjuene kom det klart frem at det rådet både uenighet, usikkerhet og uklarhet om årsaks-virkningsforhold. Uenighet i form av valg av organisasjonsmodell, usikkerhet i form av hva alle medlemslag ville slutte seg til og uklarhet rundt hva hele prosessen ville ende opp med. En av informantene sa seg til og med usikker på om at det i det hele tatt var nødvendig med ny organisasjonsmodell.<sup>126</sup> Ifølge generalsekretæren var NFF imot modell 2 fordi de var redd for å miste noe uten at de var sikre på hva de ville få igjen.<sup>127</sup> De to sitatene blir beviset på at det også rådet en usikkerhet om hva resultatet ville bli.

Den tredje og siste forutsetningen er at det er flere deltakere i prosessen, og at disse har mulighet til å delta mer eller mindre aktivt i ulike beslutninger. Dette er en av grunnene til at søppelbøttemodellen først og fremst forekommer i organisasjoner med deltakende beslutningsprosesser (Greve, 1995:234). Dette var absolutt tilfelle under organisasjonsprosessen, der organisasjonen la vekt på deltakelse i beslutningene og i prosessens ulike faser deltok medlemslagene i varierende grad, og noen mer enn andre.

---

<sup>126</sup> Fredriksen, J. Telefonintervju: 14.11.2019.

<sup>127</sup> Gregussen, O. Telefonintervju: 08.01.2020.

Når en beslutning blir tatt i søppelbøttemodellen, er alt avhengig av de fire strømmene (problemer, løsninger, deltakere og beslutningsmuligheter), og hvordan disse integreres i prosessen. Relasjonene mellom disse fire strømmene er innviklet, og de er delvis uavhengige av hverandre, noe som gjør at deltakerne kan oppdage problemer og løsninger uavhengige av hverandre. Noen ganger kan problemer bli løst og andre ganger ikke, ettersom det er så og si vilkårlig hva som havner i søppelbøtten (Greve, 1995). Problemene vil ofte hope seg opp og danne kø etter betydning og ankomsttidspunkt, og der viktige og nye problemer står først i køen (Greve, 1995:236). I organisasjonsprosessen ble nye problemer oppdaget underveis, som eksempelvis problematikken med gruppen stor-kyst som meldte overgang til Fiskebåt, hvem som skal ha ansvar for hvem og spørsmål om representativitet og innflytelse. I søppelbøttemodellen kan deltakere motarbeide beslutninger som har negative konsekvenser for dem selv, noe som ofte skjer i organisasjoner med motstridene interesser. Med flere deltakere er det også flere problemer og løsninger fra ulike perspektiver. Under organisasjonsprosessen ble ulike løsninger på slike problemer foreslått av ulike deltakere (medlemslag). Eksempelvis foreslo FN en lengdegrense mellom medlemslagene som løsning på hvem som skulle ha ansvaret for hvem, mens Møre og Romsdal Fiskarlag og FV foreslo å flytte tilknytningen fra Fiskebåt og fylkeslag til Norges Fiskarlag. Når det gjelder beslutningsmuligheter, hadde organisasjonsprosessen mange delbeslutninger frem til den store beslutningen om ny organisasjonsmodell. Disse delbeslutningene var Landsstyremøtene underveis i prosessen som ledet frem til den store beslutningen som skulle tas på Landsmøtet i 2017 før den så endelig skulle vedtas på Landsmøtet i 2019.

Som nevnt i teoridelen vil søppelbøttemodellen være i stand til å ta beslutninger og løse problemer under forutsetning av tre forhold. Hvordan var disse tre forholdene under organisasjonsprosessen? *Første* forutsetning er slakk i organisasjonen som gjør at man har god tid og kan allokere ressurser. Dette kan neppe sies å være tilfellet i Fiskarlaget. Under prosessen arbeidet Fiskarlaget aktivt og parallelt med alt det andre de driver med, som dreier seg om å fremme fiskernes faglige, økonomiske, sosiale og kulturelle interesser. Den *andre* faktoren som påvirker evnen til å løse problemer er tiden problemene har vært aktive. Jo lenger problemene har vært aktive, og særskilt dersom de er mange, reduserer sannsynligheten for løsning. Én av de mest påfallende problemene i Fiskarlagets tilfelle er alle tidligere forsøk på organisasjonsendring. Problemer som har vært aktive lenge, oppleves av deltakerne som om de alltid har vært til stede og som organisasjonen ikke klarer å løse, ifølge

Greve (1995:235). Fiskarlaget hadde mange aktive problemer som hadde vært aktive lenge, slik som motstridene interesser, representasjon og innflytelse, dobbeltrepresentasjon, ansvarsdeling, kontorstruktur, etc. Og selv om flere delte oppfatningen av at dette trettende forsøket på organisasjonsendring kunne lykkes i starten av prosessen, manglet mange den oppfatningen i prosessens siste fase. En *tredje* faktor som påvirker evnen til å ta beslutning i søppelbøttemodellen er tilgangen til beslutningsprosessen: Jo flere som deltar, jo mindre er sannsynligheten for løsning tilstede. Noe som absolutt var tilfellet i organisasjonsprosessen, ettersom alle medlemslagene måtte slutte seg til beslutningsprosessen, opptil flere ganger underveis. Og for at medlemslagene skulle kunne slutte seg til beslutningsprosessen, måtte dette ha vært behandlet i medlemslaget gjennom eksempelvis styremøte eller årsmøte, noe som ga beslutningsprosessen enda flere deltakere.

Søppelbøttemodellens problemløsning har tre forskjellige utganger. Jeg vil argumentere for at alle tre utgangene ble benyttet under organisasjonsprosessen. Den *første*, som dreier seg om å overse problemer, ble benyttet da modell 3 ble vedtatt på Landsmøtet i 2017. Her ble det store mindretallet oversett. Den *andre* utgangen er flukt, som dreier seg om å legge problemet bort, noe som ble benyttet opptil flere ganger da medlemslag etterlyste avklaringer på blant annet punkt 5 fra Landsmøtevedtaket. Den *tredje* utgangen på problemløsning er at problemet får en vellykket kobling mot en løsning som fungerer, noe som skjedde da NFF ikke godtok modell 2, men i stedet foreslo en alternativ modell som alle de andre lagene sluttet seg til. Dermed fikk problemet en vellykket kobling til løsning. Ifølge Greve (1995) er denne siste utgangen sjelden et typisk resultat av beslutningsprosessen, noe som også var tilfellet med organisasjonsprosessen da denne utgangen kun var vellykket en liten stund.

Formålet her har ikke vært å ha en løsning på organisasjonsprosessen, men heller se nærmere på betingelsene og begrensningene for en rasjonell beslutning, og drøfte hvordan Fiskarlagets prosess kan sees på som en beslutningsprosess med søppelbøttemodellen. I rasjonelle beslutninger tas beslutningene som et resultat av valg mellom klare og tydelige beslutningsalternativer, og valget faller på det som gir best resultat. Ifølge Greve (1995) er det vanlig å regne med at aktørene ikke er helt rasjonelle, noe som tilsier en begrenset rasjonalitet. Og som vist her vil rasjonell beslutningstaking om organisasjonsprosessen være umulig. Som nevnt i teorikapitlet består en organisasjon av flere interessegrupper som i en

del sammenhenger vil kunne være i konflikt med hverandre. Når beslutninger tas må ledelsen avveie konsekvensene for alle interessegruppene slik at ikke én gruppes interesser går på bekostning av en annens. En slik helhetlig forståelse av interesser vil være mulig dersom alle interessegruppene har deltatt i beslutningstakingen, men dette krever mye av organisasjonens ledelse (Greve, 1995). Et annet aspekt med rasjonalitet er at aktørene handler i egeninteresse, og som igjen kan skape tillit eller mistillit. Søppelbøttemodellen gir et mer komplekst bilde av hvordan en beslutningsprosess er i praksis. Den antyder at beslutningstaking er en arena der organisasjonens medlemmer utspiller sine konflikter og interessemotsetninger (Eriksson-Zetterquist mfl., 2014). Likevel muliggjør modellen beslutninger og problemløsning, selv når organisasjonen har motstridende mål, dårlig forståtte problemer som kommer og går, varierende miljø og med beslutningstakere som kanskje har andre ting å tenke på. I denne organisasjonsprosessen måtte beslutningstakerne ta beslutninger mens de befant seg i en tilstand av begrenset rasjonalitet, og i en virkelighet med uklare og flere ulike beslutningsalternativer. Dette er i tråd med Hallenstvedts teori (1982), som mener organisasjoner har en begrenset rasjonalitet grunnet de mange hensyn som må tilfredsstilles når beslutninger skal tas. Denne begrensede rasjonaliteten kommer som følge av at beslutningene ofte er knyttet til usikkerhet, som igjen kan knyttes til interne organisasjonsforhold og omgivelser. En kan dermed si at beslutningsprosessens begrensede rasjonalitet gjorde at organisasjonsprosessen havnet i søppelbøttemodellen. De problematiske formene for kobling mellom de fire strømmene viser at det ville vært svært vanskelig, selv uten en Catch-22-situasjon, å få gjennomført organisasjonsprosessen.

## **6.4 Et symbol på brudd eller kontinuitet?**

Organisasjonsprosessen resulterte altså ikke i noen ny organisasjonsmodell og Fiskarlaget gikk tilbake til opprinnelig organisasjonsstruktur. Stinchcombe hevdet at «den struktur en organisasjon får under etablering vil ha en innebygget tendens til å bevares over tid» (Stinchcombe, sitert i Hallenstvedt, 1982:215). Dette tolket Hallenstvedt (1982) som at organisasjonsstrukturen vil være preget av det mønsteret fra etableringsårene og bringe med seg elementer fra samfunnet slik det var da de ble til. Teoriene til Stinchcombe og Hallenstvedt kan knyttes opp mot stivhengighet. Som nevnt i teorikapitlet om stivhengighet, vil de valg som gjøres i organisasjonens begynnelse ha stor betydning for utviklingsveien videre. Med andre ord kan historien anvendes for å forklare mangel på

endring og utvikling. Kan stivhengigheten i Norges Fiskarlag være en årsak til at organisasjonsprosessen stoppet? Er Fiskarlagets egen historie til hinder for endring og utvikling?

Fiskarlaget har måttet tilpasse seg en rekke samfunnsforhold gjennom årene fra stiftelsen i 1926 og frem til i dag, noe som kap. 4 viser. Det viser også at de samfunnsforhold som rådet på 1960- og 1970-tallet påvirket organisasjonens utforming. Dersom valget om å tillate tilslutning av gruppeorganisasjonene på 1960-1970-tallet sees i sammenheng med fig. 1 i kap. 2, kan valget passe inn i fase 2. I denne fasen var stien enda ikke låst, men et visst mønster hadde allerede begynt å forme seg. Det hybride organisasjonsprinsippet kunne dermed bli valgt fordi organisasjonen enda var i fase 2. For Fiskarlaget, som fra 1926 hadde som mål om å samle alle norske fiskere i én og samme organisasjon, passer valget inn i den allerede bestemte stien. I tillegg gjorde muligheten til å være motpart til staten i forhandlingene om prisstøtte det enda viktigere å representere *alle* fiskere. Men siden gruppeorganisasjonene ble tilsluttet organisasjonen på 1960-1970-tallet, har hovedtrekkene i Norges Fiskarlags organisasjonsstruktur vært de samme, selv om omgivelsene har endret seg.

Stivhengighet kan benyttes for å forklare organisatorisk rigiditet og treghet, men uten at dette trenger å være negativt. Innenfor en rekke organisasjonsteorier blir nettopp disse egenskapene vektlagt. Organisasjonsmessig treghet inntreffer når en organisasjon er kommet over en innledende fase med tilpasning av struktur og rutiner. Da er organisasjonsstrukturen blitt stabil og en vil unngå å forandre denne strukturen. Organisasjonen blir veletablert og får godt innarbeidede rutiner, og dermed blir det vanskeligere å gjennomføre endringer i, ifølge Greve (1995:79). Mange karakteriserer Fiskarlaget som en tradisjonsbærer med lang historie som til tider kan fremstå som noe tungrodd og gammeldags. Samtidig vitner det om en stabil organisasjon. På mange måter kan Norges Fiskarlag sees på som en institusjon, som av Jentoft (2004) blir forklart som robuste og holdbare. Ifølge Hersoug (2005) endres institusjonene i fiskeriene sakte. Dette fordi de er kompliserte, bygget opp over lang tid, har mange motstridende interesser, men også representerer viktige kompromisser. Stivhengigheten kan med andre ord sees på som en fordel opp mot myndigheter og forvaltning. En fordel fordi organisasjonen med sine lange tradisjoner har opparbeidet en tillitt som gjør at de kan stå som en premissleverandør for næringen. Som Fiskarlagets leder sa i Landsmøtetalen i 2017: «Fiskarlaget har gjennom 91 år vært den viktigste

premissleverandøren for norsk sjømatnæring. Vi har tradisjon for å samarbeide godt med våre myndigheter og gi konstruktive innspill til våre politikere» (Fiskarlaget, 2017c). Men stivhengigheten kan også sees på som en ulempe internt fordi en ikke får til endring. Med dette 13. forsøket på organisasjonsendring i Norges Fiskarlag blir heller spørsmålet om organisasjonsprosessen er et symbol på brudd eller kontinuitet. Her vil den havareerte organisasjonsprosessen kunne være en del av Fiskarlagets sti. Det 13. forsøket på organisasjonsendring er således blitt en del av stivhengigheten i organisasjonen.

### **Det hybride organisasjonsprinsippet**

Med tilslutning fra gruppeorganisasjonene på 1960- og 1970-tallet, åpnet Norges Fiskarlag opp for en oppbygging av organisasjonen basert på to ulike grunnprinsipp, og dermed utviklet det seg et hybrid organisasjonsprinsipp som fortsatt er gjeldende i organisasjonen. På den ene siden finnes medlemmer som er organisert gjennom regionlagene, mens på andre siden finnes gruppeorganisasjoner. I tillegg finnes både arbeidsgivere og arbeidstakere i samme organisasjon. Dette fordi det alltid har vært et mål for Norges Fiskarlag å samle alle landets fiskere i samme organisasjon. Dette er en krevende jobb for ledelsen. Ettersom interessene ikke alltid sammenfaller, må disse balanseres opp mot hverandre. I tillegg må disse balanseres i takt med utviklingen i norsk fiskerinæring. Selv om forslagene til ny organisasjonsmodell fremdeles ville innebære et hybrid organisasjonsprinsipp, innebar forslagene også viktige endringer som utfordret balansen i det hybride organisasjonsprinsippet. I første forslag til organisasjonsmodell, modell 2, ville det hybride organisasjonsprinsippet bli endret til én organisasjon for kystfiskerederier, én organisasjon for havfiskerederier, og én organisasjon for mannskap. Dette ville fremdeles innebære at paraplyen Norges Fiskarlag er bygget opp av flere prinsipp, men representert i egne underorganisasjoner. Samtidig ville det fremdeles være opp til medlemmene hvor de ønsker å være tilsluttet, og med en gruppeorganisasjon som stadig tiltrekker seg flere medlemmer som opprinnelig skulle være tilsluttet organisasjon for kystfiskerederier, ville mange av de samme interessene kunne være representert i to underorganisasjoner. Trolig vil det gjøre det «enklere» for ledelsen i saker der to av organisasjonene er enige i saken. Men det ville også kunne gjøre det enda vanskeligere for mannskapsorganisasjonen, som gjerne representerer et helt annet syn som arbeidstaker enn rederne. Modell 2 utfordret også balansen i det hybride organisasjonsprinsippet med nye prinsipper for representasjon. Med vektning av representasjonen ville balansen mellom regionlagene også bli endret, i tillegg til en ikke-klarlagt endring i representasjonen mellom



regionlag og gruppeorganisasjon. I det andre forslag til ny organisasjonsmodell, modell 3, ville også det hybride organisasjonsprinsippet rå, men med en endring i balansen mellom regionlagene og gruppeorganisasjon. Fremdeles ville en ha gruppeorganisasjon og regionlag i en og samme organisasjon, men med ny fordeling av representasjonen mellom dem. Det hybride organisasjonsprinsippet var i seg selv ikke særlig mye fokusert på under organisasjonsprosessen. Det som derimot skapte mye furore i organisasjonsprosessen var balansen i det hybride organisasjonsprinsippet, altså representasjonen:

*Ingen må vinn hele tiden, ingen må tap hele tiden, det må vær en balanse der.*<sup>128</sup>

Denne balansen mellom hvem som vinner og taper, er ikke ny for laget. Men som påpekt av leder i FN, krever det mye av den administrative ledelsen, både gjennom en saksutreders kompetanse og gjennom en bevisstgjøring rundt disse tingene.<sup>129</sup> Når beslutninger tas, må ledelsen avveie konsekvensene for alle interessegruppene slik at ikke én gruppes interesser går på bekostning av en annens. En slik helhetlig forståelse av interesser vil kunne være mulig dersom alle interessegruppene har deltatt i beslutningstakingen, men dette krever mye av organisasjonens ledelse, ifølge Greve (1995).

Gjennom intervjuene kom det frem at flere ønsket å beholde eksisterende representasjon. Dette fordi det er slik det alltid har vært, og bør være. Flere av informantene henviste til vanlige demokratiske valg for å rettferdiggjøre hva som er korrekt representasjon. En skal representeres etter den medlemsmassen en ivaretar. En har én stemme enten en er stor eller liten, rik eller fattig, ifølge leder i NFF.<sup>130</sup> Samtidig ble det av andre informanter rettet spørsmål til hvor korrekt representasjonen i Norges Fiskarlag er i dag, der det ble påstått at flere av medlemmene er passive, pensjonister eller ikke engang driver med båt. Poenget her er derimot å påpeke at representasjon er komplisert av flere grunner, deriblant fordi flere innad i organisasjonen ikke har tillit til medlemstallene organisasjonen opererer med. Komplisert blir det også av at Fiskebåt med rederi/fartøy som medlem, har representasjon på andre premisser enn regionlagene, og som ble foreslått styrket på bekostning av regionlagene. Det råder derfor ulike syn på hva som er legitim representasjon. Dette er et spørsmål som har rådet lenge, og

---

<sup>128</sup> Fredriksen, J. Telefonintervju: 14.11.2019.

<sup>129</sup> Hansen, R. Telefonintervju: 06.11.2019.

<sup>130</sup> Fredriksen, J. Telefonintervju: 14.11.2019.

som vil fortsette råde med det hybride organisasjonsprinsippet. Det hybride prinsippet kompliserer dermed en legitim representasjon i organisasjonen.

## 6.5 Organisasjonskultur

Hvilke normer, verdier og virkelighetsoppfatninger finnes i organisasjonen, og påvirket disse organisasjonsprosessen? Kan noe av årsaken til at prosessen havarerte forklares i organisasjonskulturen i organisasjonen? Ifølge leder i NFF kan det selvsagt det:

*Det har jo vist seg de siste årene at omorganisering som går på å fullt ut slå sammen medlemslag er veldig, veldig vanskelig å få til og det sier seg selv. Det har med de forskjellige virkelighetsoppfatningene. Eksempelvis har Nordland en måte å driv på, vi har torskefiskeriene som er veldig spesiell og viktig for oss, og vi har en helt annen flåtesammensetning enn lag lenger sør. Dette gjør det vanskelig. Også er det også sånn at lynne, eller ja, vi legg vekt på andre ting, mens andre legger vekt på helt andre ting enn det vi gjør som gjør det vanskelig å få til ei omorganisering.<sup>131</sup>*

Ved bruk av differensieringsperspektivet kan organisasjonskulturen i Norges Fiskarlag sees på som flere ulike subkulturer. Med definisjonen på en subkultur fra teorikapitlet kan medlemslagene i Norges Fiskarlag sees på som ulike subkulturer i organisasjonen. Medlemslagene samhandlet jevnlig og kan identifisere seg som en distinkt gruppe i organisasjonen. Samarbeidsrådene SamNord og SamSør kan også sees på som ulike subkulturer med geografisk inndeling. Uansett vil disse subkulturene stå i en eller annen relasjon til hverandre: Enten som støttende, hemmende eller uavhengige av hverandre. Gjennom organisasjonsprosessen har ulike subkulturer hatt ulike relasjoner til hverandre. Når det gjelder medlemslagene i nord, NFF og FN, har disse hatt en støttende relasjon til hverandre spesielt i konsensus- og konsekvensfasen. I konsensusfasen sto de sammen gjennom SamNord med FMN om å varsle om interne arbeidsrutiner der Fiskebåt i stadig større grad opererte om en selvstendig organisasjon. I tillegg fremmet de to lagene NFF og FN et alternativt forslag i vedtaket om ny organisasjonsmodell på Landsmøtet i 2017, da de hadde forskjellige punkter i vedtaket de ikke godtok. Her var ikke SamNord enige, og FMN

---

<sup>131</sup> Fredriksen, J. Telefonintervju: 14.11.2019.

valgte å ikke stille seg bak forslaget. I konsekvensfasen delte også NFF og FN samme mening om punkt 5 fra Landsmøtevedtaket, som de hadde vanskelig for å godta uten ytterligere avklaringer. Her var virkelighetsoppfatningen en annen enn i de andre subkulturene, noe som blant annet ble påpekt av Audun Maråk, administrerende direktør i Fiskebåt:

*Man må bruke sunn fornuft når man tolker ordlyden i Landsmøtevedtaket. Idet ligger det også en annen tilnærming enn fra fylkeslagene i nord. Første setning sier klart at organisasjonstilknytningen til medlemslagene skal være frivillig. Andre setning sier at vi må etablere klare skiller på hvem de ulike organisasjonene har ansvaret for. Med andre ord snakk om arbeidsdeling, ikke medlemsdeling.<sup>132</sup>*

Lagene i nord sto på den måten i konflikt med en annen subkultur, Fiskebåt. Når subkulturer står i konflikt med hverandre, vil de verdier, normer og virkelighetsoppfatninger hver kultur har stå i motsetning til hverandre på en slik måte at de skaper hindringer for en eller begges evne til å nå sine mål (Bang, 2011). Konflikten mellom lagene i nord og Fiskebåt, kan ifølge Bang (2011) klassifiseres som en konflikt mellom yrkes- eller profesjonsgrupper i organisasjonen, der lagene i nord kan sees på som kystfiskere og Fiskebåt som havfiskeflåten. Når to subkulturer kommer i konflikt med hverandre, vil det kunne forekomme noen bestemte trekk. Den ene tendensen er polarisering, der en vil ha en polarisert oppfatning av hverandre, og den andre tendensen er å være evaluerende i stereotypiene. Disse tendensene var til stede i organisasjonsprosessen, og kan ha gjort det enda vanskeligere å komme til enighet. For lagene i sør var relasjonen til Fiskebåt annerledes. I sør satt flere av Fiskebåts medlemmer i styret til FV, og en hadde et mer avslappet forhold til hverandre ifølge lederen av laget:

*Vi i sør er vant med å forhandle og sitte sammen med Fiskebåt, så vi ser ikke på dem som den store stygge ulven. De ønsker selvfølgelig det beste for seg selv, men de ønsker også det beste for de små.<sup>133</sup>*

Samtidig fantes det også utfordringer for lagene i sør. Under organisasjonsprosessens siste fase slet lagene med å komme til enighet om et Sør-Norges Fiskarlag og fikk behov for ekstern mekler da det var uenigheter om struktur på kontorer og bruk av felles ressurser.

---

<sup>132</sup> Ifølge møtereferatet fra møtet på Gardermoen 24.01.2018 mellom Samarbeidsrådene og Fiskebåt.

<sup>133</sup> Heggebø, K. Intervju i Bergen: 07.10.2019.

Underveis i organisasjonsprosessen kunne de to lagene i nord, NFF og FN, sees på som to subkulturer som virket støttende på hverandre. De delte et sett med felles utfordringer, og som på den måten bandt dem sammen. I konsekvensfasen ble det klart at de to lagene var på vei mot en sammenslåing uavhengig av organisasjonsprosessen, og i etterkant av prosessen kunne de to lagene informere om at de gikk inn for en sammenslåingsprosess. Dog ble denne etter ei tid stoppet da det viste seg at de ikke delte felles verdier, normer og virkelighetsoppfatninger lenger. «Bruddet» ble forklart slik av lederen i NFF:

*Det er ikke å stikke under en stol at det er kulturforskjeller. Bare se nå for eksempel i ferskfiskavsetningen, den blir vell fisket opp denne uka. I Nordland har vi sagt at vi skal stopp og stopp kvotebonusen for ferskfisk-landinger, mens Nord har sagt det motsatte. De har sine medlemmer i Nord som fisker på torsk nå på høsten og har sine interesser. Vi har våre interesser og grunnholdninger der tildelte kvoter skal ikke overfiskes uansett hva som skjer. Så slike kollisjoner ligg til grunn og gjør at det kan være utfordrende å finne frem til felles løsninger i en sammenslått organisasjon. Det er sånn det er.<sup>134</sup>*

Allerede på 1980-tallet hevdet Hallenstvedt (1982) at fiskerinæringen har innebygde trekk som gjør det vanskelig å skape sammenslutninger for felles opptreden. Dette nettopp fordi det er det så liten enighet om hvilke problemstillinger som er de mest sentrale og virkelighetsoppfatningene er så mangfoldige. Konfliktene internt kan også sees i sammenheng med utviklingen og diskusjonene i fiskerinæringen. Et eksempel er diskusjonen om den norske fiskeflåte, og hvordan den skal se ut i fremtiden. Med aktuelle avisoverskrifter som «større kystfartøy tapper sjarkflåten for kvoter»<sup>135</sup> går diskusjonen om hvem som har den legitime rett til fiskerettigheter. Dette danner konflikter innad i organisasjonen, og truer organisasjonens legitimitet, ifølge leder i FN:

*Den største utfordringer er at vi har bygd opp en havgående kystflåte som utfordrer den tradisjonelle kystflåten, og som utfordrer kysten gjennom at du får fartøy som*

---

<sup>134</sup> Fredriksen, J. Telefonintervju: 14.11.2019.

<sup>135</sup> Forsiden på Fiskeribladet fredag 03.04.2020.

*sitter på enorme kvotepakker som gir dem stor råstoffmakt som igjen får konsekvenser for den mindre tradisjonelle kystflåten som ikke har den samme aksjonsradiusen.<sup>136</sup>*

Hallenstvedt (1982) hevder at det gjennom hele fiskerinæringens historie bestandig har vært konflikt rundt spørsmålet om hvilke deltakere som er legitime representanter for næringen. Organisasjonsprosessen viser at dette spørsmålet fremdeles er relevant og aktuelt. Det er fremdeles lite enighet om hvilke problemstillinger som er mest sentrale og situasjonsoppfatningene er mangfoldige. De interne motsetningene vises i organisasjonsstrukturen og forsterkes i sin tur av den. Dette har igjen ført til at en lang rekke kunnskapsområder har konkurrert om å etablere seg som ekspertise for næringen, ifølge Hallenstvedt (1982:292). Bildet Hallenstvedt tegner, passer godt inn i beskrivelsen av situasjonen i Norges Fiskarlag og i organisasjonsprosessen. Norsk fiskerinæring har, og er preget av mangfoldighet. At de to lagene i nord, NFF og FN, ikke klarte å slå seg sammen viser bare hvor forskjellig subkulturene i organisasjonen er. Organisasjonsprosessen kan ha bidratt til å forsterke forskjellene mellom de ulike subkulturene. På en annen side kan det også ha bidratt til at subkulturene fikk et klarere bilde av hverandre. Lederen i FN kunne fortelle at en hadde fått en styrket dialog med medlemslag lenger sør i landet etter prosessen:

*Vi har opprettet et forum mellom Fiskarlaget Nord, Fiskerlaget Sør og Sogn og Fjordane Fiskarlag slik at landsstyremedlemmene sammen med administrative leder og leder i de respektive medlemslagene går gjennom saker som skal opp i Landsstyret for å spille hverandre gode og opplyse hverandre slik at en står bedre forberedt til Landsstyremøtene.<sup>137</sup>*

Organisasjonsprosessen bidro dermed til nye konsolidasjoner. Dette samspillet og til dels splittelsen mellom de ulike subkulturene i organisasjonen kan ved hjelp av Rokkan forklares ut fra konfliktlinjene i organisasjonen. Og mens de tidligere var geografiske og territorielle, slik som nord mot sør, stor mot liten, trål mot sjark, har det nå blitt skapt nye konfliktlinjer, som går på tvers av tidligere konfliktlinjer. Disse kryssende konfliktlinjene er dannet på grunn av nye allianser og motsetninger i organisasjonen. Ved å bryte ned organisasjonskulturen til ulike subkulturer har en forsøkt å vise at organisasjonsprosessen har bidratt til en endring i

---

<sup>136</sup> Hansen, R. Telefonintervju: 06.11.2019.

<sup>137</sup> Hansen, R. Telefonintervju: 06.11.2019.

organisasjonskulturen. Og selv om det fremdeles finnes kulturforskjeller i organisasjonen, er de kanskje ikke de samme som tidligere. Dette illustrerer at prosessen rokket med de normer, verdier og virkelighetsoppfatningene som organisasjonskulturen i Norges Fiskarlag består av.

## 6.6 Stemmer teller, men ressurser avgjør?

Selv om det var flere utfordrende elementer med den vedtatte organisasjonsmodellen, var det elementet representasjon som stoppet organisasjonsprosessen. NFF kunne ikke godta representasjonen i modell 3, og vedtok å «gå imot en organisering der Fiskebåt skulle øke sin innflytelse til 33,3% i Norges Fiskarlags styrende organer.»<sup>138</sup> Men teller stemmene egentlig, når alt kommer til alt, eller representerer stemmene mer en symbolsk makt?

Rokkan skilte mellom to kanaler for politisk makt i et demokrati, numerisk demokrati og korporativ pluralisme, der den numeriske gir parlamentarisk makt, mens den korporative kan utøve makt gjennom sin organisatoriske styrke. Beslutninger blir ikke gjort ved å telle antall stemmer, men gjennom kompliserte avveininger mellom kortsiktige og langsiktige fordeler ved forskjellige kompromissløsninger i forkant (Rokkan og Hagtvedt, 1987:97). I Norges Fiskarlag blir de viktigste vedtakene tatt i Landsstyret, som er lagets høyeste beslutningsorgan mellom hvert Landsmøte. Men hva hvis ulike deler av organisasjonen har ulike forutsetninger til å sette seg inn og tale sin sak på Landsstyremøtene? Gjennom dokumentanalyse og intervju av organisasjonsprosessen kom det tydelig frem at flere er misfornøyde med ressursbruken i de ulike delene av organisasjonen Norges Fiskarlag. Lederen i FN forklarte situasjonen slik:

*Jo større du er, jo større kapitalbase har du, og jo mer ressurser har du får å fremme ditt syn. Opplever at det blir tatt beslutninger som vi mindre ikke blir tatt med på, eller ikke har vært klar over konsekvensene før i ettertid fordi en ikke har klart å henge med i svingene.<sup>139</sup>*

Forskjellene mellom ressursene i ulike deler av organisasjonen kan også komme frem i den ulike arbeidshverdagen de har, og hvilke konsekvenser det har. En arbeidshverdag for en som eier et kystfartøy med kystfiskekvote er en noe annen arbeidshverdag enn for en som eier havfiskefartøy med havfiskekvote. Den vil være forskjellig, og med ulik tid til å sette seg inn i

---

<sup>138</sup> Protokoll fra årsmøte i Nordland Fylkes Fiskarlag 27.-28.09.2018, sak 9.

<sup>139</sup> Hansen, R. Telefonintervju: 06.11.2019.

kompliserte saker som skal til organisasjonsmessig behandling. Forskjellene forsterkes ved at organisasjonen finansieres på den måten at jo større omsetning du har på fartøyet, jo større andel betaler du inn til organisasjonen. Dette har ført til at organisasjonen blir tvunget, i større grad enn tidligere til å lytte til der kapitalen er størst, ifølge tillitsmann i FN.<sup>140</sup>

Kan det også tenkes at Fiskebåt benytter sine ressurser på en mer effektiv måte enn Norges Fiskarlag? Det er ikke lenge siden Fiskebåt gjennomgikk en organisasjonsprosess som resulterte i en ny organisasjonsmodell bestående av tre regionlag<sup>141</sup>, fra tidligere seks<sup>142</sup> tilbake i 2013. Samtidig er det ikke alltid at Fiskebåt følger korrekt saksgang, men i stedet går på siden av fiskarlagssystemet ved å komme med direkte uttalelser og ønsker mot direktorat og departement. Dette er ikke noe nytt, da Christensen og Hallenstvedt (2005) i 2005 beskrev situasjoner i organisasjonen der gruppeorganisasjoner til stadighet opptrådte mer som selvstendige aktører både i media og i forhold til myndighetene. Og selv om informanten fra Fiskebåt mener at de aldri har uttalt seg om noe annet enn det som er allerede er vedtatt i Fiskarlagets Landsmøtet eller i Landsstyret, bidrar det ikke positivt inn i en allerede utfordret balanse mellom de ulike medlemslagene i organisasjonen.

Paradokset blir at ny organisasjonsmodell skulle bidra til å styrke regionlagene. Og selv om modell 2 og modell 3 ville gitt to helt forskjellige organisasjonsmodeller, ville regionlagene fått muligheten til å profesjonalisere og videreutviklet seg fra eksisterende modell. Regionlagene har dermed mistet en mulighet til å trappe opp ressursbruken og få større styrke opp mot andre deler av organisasjonen. Så hva er resultatet for regionlagene etter organisasjonsprosessen? Ifølge flere av informantene har regionlagene tapt på utfallet av organisasjonsprosessen, som her påpekt av leder i Fiskarlaget Vest:

*Jeg tror det er vi som er vi i fylkeslagene som er taperne. Der er vi som ikke har klart å profesjonalisere og videreutvikle oss, og Fiskebåt sitter igjen som vinner uten at de har bidratt til noe.<sup>143</sup>*

---

<sup>140</sup> Hansen, R. Telefonintervju: 06.11.2019.

<sup>141</sup> Fiskebåt Nord, Fiskebåt Vest og Fiskebåt Sør.

<sup>142</sup> Lerbukt, J.R. Intervju i Tromsø: 27.11.2019.

<sup>143</sup> Heggebø, K. Intervju i Bergen: 07.10.2019.

I dette ligger trolig også svaret i hvorfor punkt 5 fra Landsmøtevedtaket var så utfordrende å godta for FN og til dels NFF under organisasjonsprosessens siste fase. Med punkt 5, og intern organisasjonsfrihet, slik de tolket det, ville regionlagene ikke ha mulighet til å heve ressursbruken. Regionlagene hadde allerede fått en forsmak med «mini-avskallingen» der gruppen stor kyst gikk fra regionlag til Fiskebåt. Regionlagene fikk et svekket økonomisk grunnlag, mens havfiskeorganisasjonen ble tilsvarende styrket. Dette fikk konsekvenser for medlemslag som allerede hadde begrensede ressurser i forhold til Fiskebåt. Et viktig poeng her er at gruppen stor kyst er gruppen med størst driftsgrunnlag, derav stor økonomisk betydning. Med intern organisasjonsfrihet får de ulike organisasjonene et ulikt utgangspunkt for hvordan de kan ivareta medlemmene. Dette får ulike konsekvenser for de ulike organisasjonene, og dermed ulike konkurransevilkår ettersom organisasjonene under Fiskarlaget til stadighet opptrer som selvstendige aktører i media og opp mot myndighet. Poenget her er ikke å si om intern organisasjonsfrihet er rett eller galt av organisasjonen, men heller påpeke hvilke konsekvenser det har.

Teller stemmer? Ja, stemmene hadde betydning for de ulike beslutningene som ble tatt i organisasjonsprosessen. Men funnene gjort i denne studien viser også at stemmepotensialet bare er én av mange forskjellige maktressurser i organisasjonen. De beslutningene som ikke blir gjort ved å telle antall stemmer, men som blir til gjennom kompliserte avveininger mellom kortsiktige og langsiktige fordeler ved forskjellige kompromissløsninger, har en balanse, og denne balansen er utfordret. Dette fordi regionlagene og Fiskebåt har så ulik kapasitet og ressursbruk. Så selv om regionlagene og Fiskebåt skal ha akkurat samme betydning for innflytelse i organisasjonen, vil den kapasiteten Fiskebåt sitter på når det gjelder utredning, deltakelse på forhandlinger, delegasjoner og slikt gi dem veldig stor innflytelse, ifølge generalsekretæren.<sup>144</sup> Dersom en så legger til den interne konkurransen om medlemmene, vil den ulike kapasiteten ikke bare gi ulike konkurransevilkår utad, men også innad. De andre har ikke like muligheter til å fatte raske beslutninger som er saklig og faglig godt begrunnet. Uten en omorganisering har ikke regionlagene ikke samme mulighet til å stille i ringen med Fiskebåt. De har fremdeles en demokratisk oppbygging med en tidkrevende saksgang. De har fremdeles en struktur som er kostnadskrevende, og der de alle skal kunne si noe om alt, og som naturligvis setter høye krav til den administrative ledelsen.

---

<sup>144</sup> Gregussen, O. Telefonintervju: 08.01.2020.



Oppbyggingen til Fiskebåt gjør det derimot enklere for dem å være tydelig og tilstede overalt. De har mange ansatte med stor faglig kompetanse. Et ressurssterkt Fiskebåt vil også kunne være til fordel for Fiskarlaget. Ikke bare er de en betydelig bidragsyter økonomisk, men de har ressurser Fiskarlaget også høster goder av, ifølge leder av FN.<sup>145</sup> Fiskebåt blir med andre ord både en fordel utad når de står sammen og fremstår som et samlet Fiskarlag, men de blir også en ulempe innad med sin store ressursbruk. De har økonomiske ressurser som genererer andre ressurser som gjør at de har en sterkere stemme både innad og utad organisasjonen, og det utfordrer organisasjonen som helhet, ifølge leder i FN.<sup>146</sup> Frykten er at de ulike konkurransevilkårene gjør at hele organisasjonen mister noe av sin legitimitet, både innad og utad. Spørsmålet blir da hva som gjør at ikke Fiskebåt ser seg mer tjent med å stå alene? Ifølge generalsekretæren vil ei forsamling av kun redere ikke ha noe mer politisk innflytelse enn medlemsorganisasjoner med aktive fiskere.<sup>147</sup> Den organisatoriske styrken kommer fra et samlet Fiskarlag.

Ved hjelp av Rokkans analyseredskap har en forsøkt å belyse at det organisatoriske arbeidet mellom valgene i de besluttende organene også har en betydning i organisasjonen, og kan påvirke valgene som tas i de besluttende organene. Dette har blitt påpekt av flere medlemslag gjennom organisasjonsprosessen, og på den måten bidratt til at flere har rettet oppmerksomheten mot det som fremstår som en urettferdig og ubalansert ressursbruk mellom ulike deler av organisasjonen. Med eksisterende modell vil organisasjonen fortsette med forskjellige ressurser, noe som både vil styrke og svekke organisasjonen. Det vil styrke organisasjonen de ganger Fiskebåts ressurser kommer Fiskarlaget til gode, og der ressursene bidrar til at de fremstår som en enda tydeligere stemme inn mot myndigheter og forvaltning. Men det vil også svekke organisasjonen dersom Fiskebåts benytter sine ressurser på en måte som ikke kommer Fiskarlaget til gode, eksempelvis i de tilfeller der Fiskebåt og regionalagene ikke har samme mening, noe de naturligvis ikke alltid vil ha. Det blir da opp til ledelsen i organisasjonen å ta de vanskelige avveiningene mellom Fiskebåt og regionlag, og hvilke hensyn som skal vektlegges mest.

---

<sup>145</sup> Hansen, R. Telefonintervju: 06.11.2019.

<sup>146</sup> Hansen, R. Telefonintervju: 06.11.2019.

<sup>147</sup> Gregussen, O. Telefonintervju: 08.01.2020.

## 7 Avslutning

Formålet med dette masterprosjektet har vært å få en større innsikt i den siste organisasjonsprosessen i Norges Fiskarlag, og hvorfor prosessen havarerte. Med en kvalitativ metodisk tilnærming ble organisasjonsprosessen analysert for å besvare de fire problemstillingene:

1. *Hva var bakgrunnen for organisasjonsprosessen?*
2. *Hvordan ble organisasjonsprosessen gjennomført?*
3. *Hvilke organisasjonsmodeller ble foreslått under prosessen, og hva innebar de av endringer?*
4. *Hva var årsaken(e) til at arbeidet med å få til ny organisasjonsstruktur i Norges Fiskarlag stoppet, og hva var utfallet?*

Jeg har også undersøkt hvordan prosessen ble vurdert fra ulike personer tilknyttet organisasjonen, og fått belyst prosessen fra ulike ståsteder. Når det gjelder *problemstilling 1*, var bakgrunnen for prosessen et behov for endring som var identifisert av organisasjonen selv. Gjennom Landsmøtet i 2015 fikk Landsstyret i oppgave å gå gjennomgå organisasjonsmodellen og fremme forslag til nødvendige endringer og dermed var organisasjonsprosessen i gang. *Problemsstilling 2*, som handler om hvordan organisasjonsprosessen ble gjennomført er delt inn i tre forskjellige faser, der hver fase krevde ny tilslutning fra alle medlemslagene. I *problemstilling 3* dreide det seg om to ulike modeller, Landsstyremodellen (modell 2) og Tredelingsmodellen (modell 3), som ble foreslått på ulike tidspunkt underveis i prosessen. Begge modellene innbar en rekke endringer, men var også to vesentlige forskjellige modeller, der Landsstyremodellen ville ha vært en mye mer omfattende endring for Fiskarlaget enn Tredelingsmodellen. En av de største endringene med Landsstyremodellen var at arbeidsgiver og arbeidstaker ville bli skilt i to forskjellige organisasjoner, mens disse ville forbli i samme organisasjon med Tredelingsmodellen. En av de største endringene med Tredelingsmodellen var ny fordeling av representasjon og dermed en ny balanse av innflytelse mellom regionlagene og Fiskebåt. Når det gjelder *problemstilling 4* er hovedårsaken og konklusjonen til at organisasjonsprosessen stoppet opp medlemslagenes selvstendighet. Dette fordi organisasjonen er bygget på dagens medlemslag og kan ikke endres uten at alle medlemslagene slutter seg til dette. Men bak dette ligger en rekke underliggende årsaker, og gjennom de tre perspektivene Catch-22, søppelbøttemodellen og stiavhengighet har jeg diskutert hvorfor den planlagte og vedtatte organisasjonsendringen

ble umulig å få gjennomført. Deretter har jeg diskutert om organisasjonsprosessen likevel har bidratt til noen endringer og drøftet disse gjennom organisasjonskulturteori. Videre har jeg ved hjelp av analyseredskapene til Stein Rokkan belyst at selv om stemmene hadde en betydning for de ulike beslutningene som ble tatt i organisasjonsprosessen, finnes det også andre kanaler for makt i organisasjonen. Disse har blitt enda tydeligere gjennom prosessen, og har både sine fordeler og ulemper. Ut fra mine funn har organisasjonsprosessen vist seg å være sammensatt og kompleks. Den har bidratt mer negativt enn positivt for organisasjonen internt, og kan på den måten sees på som problemskapende i seg selv, heller enn å være problemløsende. Det ble ikke trampet i takt gjennom organisasjonsprosessen. Et trekk med prosessen har vært at organiseringen i seg selv har vært konfliktfremmende, forsterket av at det hersker stor uenighet om forskjellige organisasjoners og aktørers posisjoner, og om regelverket som fastlegger disse posisjonene. Funnene tyder på at det finnes mange forskjellige syn på hvordan organisasjonen kan møte fremtiden med samme sterke stemme fra en samlet medlemsmasse med likevekt mellom kystfiskere og havfiskere.

Dette prosjektet gir ingen løsning på hvordan organisasjonsprosessen skulle vært gjennomført for å få til en organisasjonsendring i Norges Fiskarlag. Som prosjektet viser til, ville det vært svært vanskelig å få til en endring i den eksisterende organisasjonsmodellen. Likevel kan prosjektet benyttes for å forstå og kanskje lære noe av prosessen. Ved å belyse organisasjonsprosessens utfordringer og muligheter kan en få en større innsikt og på den måten kunne trekke ut noen erfaringer fra prosessen som kan være nyttige å ha med seg videre i fremtiden.

Til tross for at organisasjonsprosessen havarerte og Norges Fiskarlag gikk tilbake til eksisterende modell, kan en spore noen nye trender i organisasjonen. Mens de opprinnelige konfliktlinjene i organisasjonen var territorielle og geografiske, har prosessen skapt et nytt grunnlag for allianser i organisasjonen. Et eksempel er det nylig opprettede dialogforumet mellom FN, Fiskerlaget Sør og Sogn og Fjordane Fiskarlag, som viser at utvikling av samarbeid internt i organisasjonen er mulig. De geografiske skillelinjene er altså ikke lenger like aktuelle, og gjennom forumet styrker de lagenes samlede innflytelse i Norges Fiskarlag. Trendene har likheter med Landsstyremodellen, som også ville ha visket ut de geografiske skillelinjene. Med Tredelingsmodellen derimot, ville de disse skillelinjene blitt beholdt. Et annet eksempel på nye trender er deres samarbeid med Fiskekjøpernes Forening,

Sjømatnæringens Landsforbund, Norges Kystfiskarlag og Sjømat Norge som kom i stand for vel to år siden. Her bryter FN tidligere kryssende konfliktlinjer med et samarbeid med fiskekjøpere og tidligere avskallinger av laget. Dette representerer en ny form for organisatorisk fellesskap med organisasjoner som ikke nødvendigvis er organisert under samme paraply. Ifølge Hallenstvedt (1982) dannes slike fellesskap grunnet felles mål og gjensidig avhengighet. Den tidligere territorielle konfliktlinjen med fiskekjøpere er brutt, og erstattet med ny form for samarbeid gjennom gjensidig avhengighet. Fellesskapet er utvidet og har et større verdikjedeperspektiv med holdningen *sjø og land, hånd i hånd* og en holdning om at fiskere og fiskekjøpere er avhengige av hverandre. Et lignende eksempel går tilbake til 2014, da Norges Fiskarlag gikk inn i et interessefellesskap kalt Sjømatalliansen med Sjømat Norge, Samarbeidsrådet for salgslagene og Sjømatbedriftene. Dette vitner om at det trolig allerede var startet en prosess i organisasjonen da også moderorganisasjonen brøt tidligere mønstre og så fiskerens rolle i et større verdikjedeperspektiv i samfunnet. Denne prosessen har FN tatt et steg videre ved å bryte kryssende konfliktlinjer og dannet nye former for samhandling.

Norges Fiskarlag er på denne måten med på å lage nye trender for samarbeidskonstellasjoner i fiskerinæringen selv om de ikke lyktes med en ny organisasjonsstruktur internt. Konturene av disse danner et nytt grunnlag for samhandling både internt i organisasjonen, som dialogforumet, og eksternt i fiskerinæringen, som Sjømatalliansen og samarbeidet mellom FN, Fiskekjøpernes Forening, Sjømatnæringens Landsforbund, Norges Kystfiskarlag og Sjømat Norge. Tidligere skillelinjer ikke er like aktuelle som før, noe som skaper nye muligheter både for organisasjonen og for fiskerinæringen. Eksemplene vitner om en ny organisasjonskultur i Norges Fiskarlag der en tenker i nye baner. Etter det 13. forsøket på å endre organisasjonen siden 1986, kan en dermed se nye trender i organisasjonen. Dette viser at fortsatt er mulig med endringer, men at de sjeldent skjer umiddelbart. Dette styrker teorien om stivhengighet, der løsninger som fordrer umiddelbare forandringer vil møte motstand.

Det kan derfor trekkes ut noen erfaringer fra prosessen, uansett om utfallet ikke ble som flertallet ønsket. Noen vil selvsagt kunne mene at dette ville skjedd uavhengig av organisasjonsprosessen med tanke på de interne utfordringene. Dette vites ikke, men det kan heller ikke utelukkes. Poenget her er at organisasjonsprosessen kan ha satt i gang disse trendene raskere ved at medlemmene fikk et klarere bilde av hverandres normer, verdier og

virkelighetsoppfatninger gjennom prosessen. Disse nye alliansene kan på lengre sikt bidra positivt i fiskerinæringen ved at en ser et mer helhetlig perspektiv på næringen og som en enda sterkere stemme opp mot andre konkurrerende næringer.

Til tross for at organisasjonsprosessen havarerte, flyter Norges Fiskarlag fremdeles. Alle er fremdeles under samme paraply. I et større perspektiv er det liten tvil om at også myndighetene og forvaltning er mest tjent med et samlet Norges Fiskarlag. Det gir en type kontinuitet i makt og beslutninger inn mot Storting og regjering. Men dette gjør også at organisasjonen fremdeles befinner seg i det organisatoriske dilemmaet som Christensen og Hallenstvedt påpekte tilbake i 2005. På den ene siden er det åpenbart et behov for å bruke organisasjonens ressurser utad for å ivareta fiskernes interesser i forhold til andre næringer, myndigheter og internasjonale prosesser. På den andre siden representerer Fiskarlagets medlemslag ulike interesser som gir motsetninger og konflikter internt, og ved å beholde organisasjonsformen vil laget i en konfliktsituasjon være et middel for å sikre at alle de ulike interesser blant fiskerne får organisatorisk styrke, og som igjen gir mindre tid og ressurser til utadrettet arbeid til det felles beste (Christensen og Hallenstvedt, 2005:363). Stiavhengigheten blir på den måten både en fordel og en ulempe for Fiskarlaget. Den blir styrken til Fiskarlaget utad, men ulempen innad. Et viktig aspekt med organisasjonsprosessen er at den korporative stemmen til Fiskarlaget ikke har blitt utfordret selv om balansen mellom ulike deler av organisasjonen ble utfordret. Så selv om de ikke trampet i takt, har organisasjonen fremdeles vyrdnad og makt. Ved å ikke fullføre organisasjonsprosessen har en brukt masse ressurser som i ettertid fremstår som bortkastet. Ressurser som heller kunne vært benyttet på fagsaker, politisk arbeid eller rekruttering. I tillegg resulterte prosessen i en del støy i fiskeripressen. Sett fra et annet perspektiv vitner imidlertid prosessen om en robusthet og en form for lojalitet i organisasjonen. Selv om det ikke ble det utfallet flertallet i organisasjonen ønsket, så ble prosessen gjennomført på en slik måte at det ikke resulterte i noen avskallinger eller medlemsflukt. Ingen er tjent med en enda mer fragmentert organisering av fiskerinæringen. Konklusjonen er at gevinsten av å være medlem av organisasjonen er fremdeles større enn å stå utenfor. Norges Fiskarlag er såpass robust at den ikke sank til bunns i stormen, og fremdeles er alle i samme båt. Organisasjonen er et solid fartøy som gjennom historien og organisasjonsprosessen har vist at den tåler litt sjø.

## Referanseliste

- Ashforth, B.E (1991) THE WHYS AND WHEREFORES OF ORGANIZATIONAL CATCH-22s: COMMON TYPES AND THEIR IMPLICATIONS FOR ORGANIZATION DEVELOPMENT. *Public Administration Quarterly*, 14(4), 457-482. Tilgjengelig fra: <https://www.jstor.org/stable/40861487> [Lest: 04.11.2019].
- Bang, H. (2011) *Organisasjonskultur*. 4.utg. Oslo: Universitetsforlaget.
- Brinkmann, S. og Tanggaard, L. (2012) *Kvalitative metoder. Empiri og teoriutvikling*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Catch-22 (2019) *Oxford University Press*. Tilgjengelig fra: <https://www.lexico.com/en/definition/catch-22> [Lest: 4.11.2019].
- Catch-22 (2020) *Merriam-Webster*. Tilgjengelig fra: <https://www.merriam-webster.com/dictionary/catch-22> [Lest: 07.04.2020].
- Christensen, P. (1991) «En havenes forpester – et kjempestinkdyr». Om tråls spørsmålet i Norge før 2.verdenskrig. *Historisk Tidsskrift* 4/1991, s. 622-635.
- Christensen, P. og Hallenstvedt, A. (2005) *I kamp om havets verdier. Norges Fiskarlags historie*. Trondheim: Norges Fiskarlag.
- Christensen, P. (2014) Fra overflod til overkapasitet, i Kolle, Nils (red.): *Norges fiskeri- og kysthistorie*, bd. IV. Bergen: Fagbokforlaget, s. 99-134.
- Cohen, M.D., March, J.G. og Olsen, J.P. (1972) A Garbage Can Model of Organizational Choice. *Administrative Science Quarterly*, 17 (1), s.1-25. doi:10.2307/2392088
- Eriksson-Zetterquist, U., Kalling, T., Styhre, A., Woll, K. (2014) *Organisasjonsteori*. Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Fenstad, A. (2017a) Omorganisering i Fiskarlaget gir vind i seilene til Kystfiskarlaget. *Fiskeribladet*. Tilgjengelig fra: <https://fiskeribladet.no/nyheter/?artikkel=56465> [lest: 19.11.2019].
- Fenstad, A. (2017b) Otto er overbevist om fiskarlagsløsning. *Fiskeribladet*, 06.november, s.10-11.
- Fangen, K. (2010) *Deltagende observasjon*. 2.utg. Bergen: Fagbokforlaget.
- Finstad, B.P. (2014) Markedstilpasning og globalisering, i Kolle, Nils (red): *Norges fiskeri- og kysthistorie*, bd. IV, Bergen: Fagbokforlaget, s. 215-250.
- Fiskarlaget (2017a) *Drøftet fremtiden*. Tilgjengelig fra: <https://fiskarlaget.no/index.php/details/104/2081-droftet-fremtiden>. [Lest:23.10.2019].
- Fiskarlaget (2017b) *Stø kurs om ny modell*. Tilgjengelig fra: <https://fiskarlaget.no/index.php/details/104/2181-sto-kurs-om-ny-modell> [Dato lest: 23/10-2019].
- Fiskarlaget (2017c) *Landsmøtetale 2017*. Tilgjengelig fra: [https://www.fiskarlaget.no/index.php?option=com\\_edocman&view=document&id=116&catid=55&Itemid=194](https://www.fiskarlaget.no/index.php?option=com_edocman&view=document&id=116&catid=55&Itemid=194) [Lest: 16.04.2020].
- Fiskarlaget (2018a) *Avtale om Sør-Norges Fiskarlag*. Tilgjengelig fra: <https://www.fiskarlaget.no/index.php/nyheter-fiskarlaget-liste/sok-i-nyhetssaker/details/489/2692> [lest: 11.11.2019].
- Fiskarlaget (2018b) *Landsstyret har konkludert*. Tilgjengelig fra: <https://fiskarlaget.no/index.php/details/104/2756-landsstyret-har-konkludert> [Lest: 10.10.2019].
- Fiskarlaget (2019) *Sentrale Landsmøtevedtak om ressursfordeling*. Tilgjengelig fra: [https://fiskarlaget.no/index.php?option=com\\_edocman&view=document&id=137&catid=55&Itemid=194](https://fiskarlaget.no/index.php?option=com_edocman&view=document&id=137&catid=55&Itemid=194) [Lest: 01.12.2019].
- Fiskarlaget Nord (2019) *Saksfremlegg i årsmøtesak 9 – organisasjonsutvikling på årsmøte 05.-06.09.2019*. Upublisert.

- Fiskebåt (2013) *Årsrapport havfiskeflåtens organisasjon 2013*. Tilgjengelig fra: <https://docplayer.me/3661508-Arsrapport-2013-havfiskeflatens-organisasjon.html> [Lest: 03.01.2020].
- Fiskebåt (2017) *Fiskebåts hørings svar vedrørende endring av lasteromsvolum som størrelsesbegrensning for kystfartøy*. Tilgjengelig fra: <https://www.regjeringen.no/contentassets/0922f6f1e83b448bb5fc8dc41ceffc80/fiskebat.pdf?uid=Fiskeb%C3%A5t.pdf> [Lest:03.03.2020].
- Fiskebåt (2018) *Fiskebåts årsrapport 2018*. Tilgjengelig fra: <https://fiskebat.no/artikler/arsrapportar-fra-fiskebat> [Lest: 02.02.2020].
- Greve, A. (1995) *Organisasjonsteori – nyere perspektiver*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Grytås, G. (2014) Maktkamp om fisken, nye kort og spelarar, i Kolle, Nils (red.): *Norges fiskeri- og kysthistorie*, bd. IV. Bergen: Fagbokforlaget, s. 281-316.
- Grønmo, S. (2004) *Samfunnsvitenskapelige metoder*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Hage, Ø. (2017) Kystfiskerne i nord tapte kampen om Fiskarlaget. *Fiskeribladet*. Tilgjengelig fra: <https://fiskeribladet.no/nyheter/?artikkel=56500> [Lest: 19.11.2019].
- Hagtvet, B. (2009) *Stein Rokkan*. Tilgjengelig fra: [https://nbl.snl.no/Stein\\_Rokkan](https://nbl.snl.no/Stein_Rokkan) [Lest: 08.12.2019].
- Hallenstvedt, A. og Dynna, B. (1976) *Fra skårunge til hovedsmann – med Norges Fiskarlag gjennom 50 år*. Trondheim: Norges Fiskarlag.
- Hallenstvedt, A. (1982) *Med lov og organisasjon: organisering av interesser og markeder i norsk fiskerinæring*. Tromsø: Universitetsforlaget.
- Hatch, M.J. (2001) *Organisasjonsteori. Moderne, symbolske og postmoderne perspektiver*. Oversatt fra *Organizational Theory: Modern, symbolic, and Postmodern Perspectives* av Kari Marie Thorbjørnsen. Oslo: Abstrakt forlag.
- Hersoug, B. (2005) *Closing the commons. Norwegian fisheries from open access to private property*. Delft: Eburon.
- Holm, P. Finstad, B.P. og Christensen, P. (2014) Aldri mer 18.april!, i Kolle, Nils (red.): *Norges fiskeri- og kysthistorie*, bd. IV, Bergen: Fagbokforlaget, s. 185-214.
- Hovland, E. og Haaland, A. (2014) Med organisasjon og lov, i Kolle, Nils (red.): *Norges fiskeri- og kysthistorie*, bd. III, Bergen: Fagbokforlaget, s. 235-264.
- Hovland, E., Haaland, A. og Svihus, Å. (2014) Silde-Norge og Torske-Norge, i Kolle, Nils (red.): *Norges fiskeri- og kysthistorie*, bd. III, Bergen: Fagbokforlaget, s. 335-356.
- Jensen, T. (2015) Dette mener syv fiskarlagsledere om den kommende kvotefordeling. *Fiskeribladet Fiskaren*. Tilgjengelig fra: <https://fiskeribladet.no/nyheter/?artikkel=41860> [lest: 26.01.20].
- Jenssen, E. (2017) Nord-Norge ble ikke hørt. *Kyst og fjord*. Tilgjengelig fra: <https://www.kystogfjord.no/nyheter/forsiden/Nord-Norge-ble-ikke-hoert> [lest: 19.11.2019].
- Jentoft, S. (2004). *Institutions in Fisheries: What They Are, What They Do, and How They Change*. *Marine Policy*. 28. 137-149. doi:10.1016/S0308-597X(03)00085-X.
- Jentoft, S. og Finstad, B.P. (2018) Building fisheries institutions through collective action in Norway. *Maritime Studies* 17, 13–25 (2018). Tilgjengelig fra: <https://doi.org/10.1007/s40152-018-0088-6> [Lest: 24.10.2019].
- Jentoft, S. og Mikalsen, K. (2004) A vicious circle? The dynamics of rule-making in Norwegian fisheries. *Marine Policy*. 28. 127-135. doi:10.1016/j.marpol.2003.05.001
- Johansen, S. T., Olsen, T. H., Solstad, E., & Torsteinsen, H. (2010). Ledelsesutfordringer i hybride organisasjoner: forslag til et teoretisk rammeverk. *Nordiske organisasjonsstudier*, 12 (3), 8-29. Tilgjengelig fra: [https://www.researchgate.net/publication/260984408\\_Ledelsesutfordringer\\_i\\_hybride\\_organisasjoner\\_Forslag\\_til\\_et\\_teoretisk\\_rammeverk](https://www.researchgate.net/publication/260984408_Ledelsesutfordringer_i_hybride_organisasjoner_Forslag_til_et_teoretisk_rammeverk) [Lest: 12.02.2020].

- Johnsen, J.P og Finstad, B.P. (2020) *Er en annen verden mulig? Et institusjonelt perspektiv på nordnorske kystopprør*. Norges Fiskerihøgskole, UiT Norges arktiske universitet. Upublisert.
- Kolle, N. (2014a) Strid om veivalg, i Kolle, Nils (red): *Norges fiskeri- og kysthistorie*, bd. III, Bergen: Fagbokforlaget, s. 395-416.
- Kolle, N. (2014b) Staten og lønnsomhetsproblemet, i Kolle, Nils (red): *Norges fiskeri- og kysthistorie*, bd. III, Bergen: Fagbokforlaget, s. 515-532.
- Kystfiskarlaget (2020) *Om oss*. Tilgjengelig fra: <http://www.norgeskystfiskarlag.no/index.php/om-oss> [Lest 30.04.2020].
- Nærings- og fiskeridepartementet (2016) *Vurdering av leveringsplikten, bearbeidingsplikten og aktivitetsplikten. Rapport fra ekspertgruppe nedsatt av Nærings- og fiskeridepartementet*. Tilgjengelig fra: <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/vurdering-av-leverings-plikten-bearbeidingspliktenog-aktivitetsplikten/id2515496/> [Lest: 26.01.20].
- Olsen, J.E. (2017) Liten stemning for større lasterom. *Fiskeribladet*. Tilgjengelig fra: <https://fiskeribladet.no/nyheter/?artikkel=56797> [Lest: 22.11.2019].
- Olsen, J.E. (2018) I morgen avgjør landsstyret veien videre for maktfordelingen i Fiskarlaget. *Fiskeribladet*. Tilgjengelig fra: <https://fiskeribladet.no/nyheter/?artikkel=62659> [Lest: 23.11.2019].
- Pelagisk Forening (2012) *Årsmøtevedtak*. Tilgjengelig fra: <http://www.pelagisk.net/media/fm/8TYInmtN1E.pdf> [Lest: 03.01.2020].
- Rokkan, S. og Hagvet, B. (1987) *Stat, nasjon, klasse: Essays i politisk sosiologi*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Sydow, G., Schreyögg, G., og Koch, J. (2009). Organizational Path Dependence: Opening the Black Box. *Academy of Management Review* 2009, Vol.34, 689-709. doi:10.5465/AMR.2009.44885978.
- Tjora, A. (2013) *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. 2.utg. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Vedal, H. (2007) *Å bryte et monopol. Norges Kystfiskarlags gjennomslag i fiskeriforvaltningen*. Hovedfagsoppgave i statsvitenskap, det samfunnsvitenskapelige fakultet. Universitetet i Tromsø. Tilgjengelig fra: <https://munin.uit.no/handle/10037/1213> [Lest: 23.10.2019].



# Vedlegg 1

Intervjuguide: Ledelse

<p><i>Introduksjon:</i> Intervjuet handler om organisasjonsprosessen i Norges Fiskarlag. <i>Anonymitet:</i> Navnet vil kunne brukes i oppgaven (om ikke eget ønske om anonymisering). <i>Båndopptagelse:</i> Intervjuet vil bli tatt opp på bånd og transkribert. Båndet vil bli slettet rett etter transkribering. <i>Tid:</i> Intervjuet vil ta maks 1,5 time.</p>	
<b>Kategorier</b>	<b>Intervjuspørsmål</b>
Generelt om deg	<ul style="list-style-type: none"><li>- Før start vil jeg at du skal ha i bakhodet at jeg studerer prosessen utenfra, om det kan derfor være ting som jeg ikke helt har forstått, eller misforstått, og dersom det er det, hadde jeg satt stor pris på om du sa ifra.</li><li>- Hvor lenge har du jobbet i Norges Fiskarlag?</li><li>- Hva er Norges Fiskarlag for deg? (løs samtale)</li></ul>
Om organisasjonsprosessen <i>Her vil jeg finne ut bakgrunnen til hvorfor organisasjonsprosessen ble startet, og hva de selv tenker om det.</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Hva har vært din rolle i organisasjonsprosessen?</li><li>- Hvorfor ble organisasjonsprosessen startet?</li><li>- På hvilken måte ble det arbeidet med organisasjonsendringer i landsmøteperioden 2015 til 2017? (hvem deltok, hvordan syns du arbeidet gikk?)</li><li>- Ble det benyttet eksterne ressurser i prosessen?</li><li>- Tanker om endring, tidligere erfaringer med endring</li><li>- Hvilken modell ble først foreslått?</li></ul>
Den første organisasjonsmodellen «Landsstyremodellen» <i>Her vil jeg finne ut hva den første modellen inneholdt, og hvordan den ble vurdert.</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Hvilke styrker, svakheter, utfordringer og trusler var det med modellen?</li><li>- Hva synes du om modellen?</li><li>- Hva var de viktigste forskjellene fra de andre modellene?</li><li>- Hva var årsaken til at denne ble lagt bort?</li><li>- Tanker rundt at den ble lagt bort.</li></ul>
Landsmøtet 2017 <i>Her vil jeg finne ut hva som gjorde at en fikk vedtatt ny organisasjonsmodell, hva vedtaket inneholdt og hvordan de vurderte det.</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Hva var forskjellen fra alle andre gangene som gjorde at en fikk vedtatt ny organisasjonsmodell på Landsmøtet i 2017?</li><li>- Hvordan ble det jobbet i forkant og under Landsmøtet 2017?</li><li>- Hvordan oppfattet du vedtaket om ny modell?</li><li>- Hvorfor så mange premissene i landsmøtevedtaket?</li><li>- Mindretallet i landsmøtevedtaket, hvorfor?</li></ul>

<p>Den andre organisasjonsmodellen «Tredelingsmodellen»</p> <p><i>Her vil jeg finne ut hva den andre modellen inneholdt, og hvordan den ble vurdert.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hvilke styrker, svakheter, utfordringer og trusler var det med modellen?</li> <li>- Hva synes du om modellen?</li> <li>- Hva var de viktigste forskjellene fra de andre modellene?</li> <li>- Hva tenker du rundt punkt 5 i landsmøtevedtaket?</li> <li>- Tanker rundt situasjonen med medlemmene som gikk fra regionlagene til Fiskebåt, og om det fikk betydning for organisasjonsprosessen?</li> <li>- Bør det vedtektsfestet hvilken del av organisasjonen medlemmene skal være tilsluttet?</li> </ul>
<p>Organisasjonsprosessen etter tredelingsmodellen ble vedtatt.</p> <p><i>Her vil jeg finne ut hva skjedde videre i prosessen etter landsmøtet i 2017, hva som stoppet det hele og tanker rundt dette.</i></p>	<p><i>Etter Landsmøtevedtaket:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Hvordan ble det arbeidet videre med prosessen etter landsmøtevedtaket?</li> <li>- Hvilken rolle hadde Samarbeidsrådene?</li> <li>- Ekstern ressurs i avtalen mellom lagene i sør, noe sånt foreslått i nord?</li> <li>- Representasjon og plassering av Midt-Norge i ny modell?</li> <li>- Tanker rundt årsmøtet i Nordland Fylkes Fiskarlag, og resultatet av at de ikke støttet landsmøtevedtaket</li> <li>- Hva tenker du om at prosessen ble stoppet av Landsstyret 31.10.2018?</li> <li>- Kunne organisasjonsprosessen vært fullført, i så fall hvordan?</li> </ul> <p><i>Etter organisasjonsprosessen ble stoppet:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Noen som er tjent med at modellen og prosessen ble stoppet?</li> <li>- Finnes det noen positive utfall av prosessen?</li> <li>- Finnes det andre organisasjoner Norges Fiskarlag skulle hatt under sin paraply?</li> <li>- Er Norges Kystfiskarlag en trussel for Norges Fiskarlag etter organisasjonsprosessen?</li> <li>- Noe du kunne ønsket ble gjort annerledes, når du ser tilbake på prosessen?</li> <li>- Hva har du lært av prosessen?</li> </ul>
<p>Veien videre</p> <p><i>Her vil jeg finne ut hvordan de ser på organisasjonen etter at organisasjonsprosessen ble stoppet og fremtiden.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Interne motsetninger, og hvordan kompromisset blir arbeidet frem. Mer eller mindre enn før? Kompromiss enklere eller vanskeligere enn før?</li> <li>- Hvilken betydning har Fiskebåt for Fiskarlaget?</li> <li>- Hvilken betydning har Fiskarlaget for Fiskebåt?</li> <li>- Tradisjoner og historie til fordel eller ulempe for organisasjonen?</li> <li>- Tanker rundt dagens og fremtidens Fiskarlag</li> <li>- Noe du vil legge til?</li> </ul>

## Vedlegg 2

Intervjuguide: Regionlag/Samarbeidsråd

<p><i>Introduksjon:</i> Intervjuet handler om organisasjonsprosessen i Norges Fiskarlag. <i>Anonymitet:</i> Navnet vil kunne brukes i oppgaven (om ikke eget ønske om anonymisering). <i>Båndopptagelse:</i> Intervjuet vil bli tatt opp på bånd og transkribert. Båndet vil bli slettet rett etter transkribering. <i>Tid:</i> Intervjuet vil ta maks 1,5 time.</p>	
<b>Kategorier</b>	<b>Intervjuspørsmål</b>
Generelt om deg	<ul style="list-style-type: none"><li>- Før start vil jeg at du skal ha i bakhodet at jeg studerer prosessen utenfra, om det kan derfor være ting som jeg ikke helt har forstått, eller misforstått, og dersom det er det, hadde jeg satt stor pris på om du sa ifra.</li><li>- Hvor lenge har du vært organisert i Norges Fiskarlag?</li><li>- Hva er Norges Fiskarlag for deg? (løs samtale)</li></ul>
Om organisasjonsprosessen <i>Her vil jeg finne ut bakgrunnen til hvorfor organisasjonsprosessen ble startet, og hva de selv tenker om det.</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Hva har vært din rolle i organisasjonsprosessen?</li><li>- Hva var forskjellene fra alle andre gangene som gjorde at en oppnådde flertall for ny organisasjonsmodell denne gangen, tror du?</li><li>- Tanker om endring, tidligere erfaringer med endring i organisasjonen.</li></ul>
Den første organisasjonsmodellen «Landsstyremodellen» <i>Her vil jeg finne ut hva den første modellen inneholdt, og hvordan den ble vurdert.</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Hvilke styrker, svakheter, utfordringer og trusler var det med modellen?</li><li>- Hva synes du om modellen?</li><li>- Hva var de viktigste forskjellene fra de andre modellene?</li><li>- Hva var årsaken til at denne ble lagt bort, og tanker rundt det.</li></ul>
Landsmøtet 2017 <i>Her vil jeg finne ut hva som gjorde at en fikk vedtatt ny organisasjonsmodell, hva vedtaket inneholdt og hvordan de vurderte det.</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Hva var forskjellen fra alle andre gangene som gjorde at en fikk vedtatt ny organisasjonsmodell på Landsmøtet i 2017?</li><li>- Hvordan ble det jobbet i forkant og under Landsmøtet 2017?</li><li>- Hvordan oppfattet du vedtaket om ny modell?</li><li>- Hvorfor så mange premissene i landsmøtevedtaket?</li><li>- Mindretallet i landsmøtevedtaket, hvorfor?</li></ul>

<p>Den andre organisasjonsmodellen «Tredelingsmodellen»</p> <p><i>Her vil jeg finne ut hva den andre modellen inneholdt, og hvordan den ble vurdert.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hvilke styrker, svakheter, utfordringer og trusler var det med modellen?</li> <li>- Hva synes du om modellen?</li> <li>- Hva var de viktigste forskjellene fra de andre modellene?</li> <li>- Hva tenker du rundt punkt 5 i landsmøtevedtaket?</li> <li>- Tanker rundt situasjonen med medlemmene som gikk fra regionlagene til Fiskebåt, og om det fikk betydning for organisasjonsprosessen?</li> <li>- Bør det vedtektsfestet hvilken del av organisasjonen medlemmene skal være tilsluttet?</li> </ul>
<p>Organisasjonsprosessen etter tredelingsmodellen ble vedtatt.</p> <p><i>Her vil jeg finne ut hva skjedde videre i prosessen etter landsmøtet i 2017, hva som stoppet det hele og tanker rundt dette.</i></p>	<p><i>Etter Landsmøtevedtaket:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Hvordan ble det arbeidet videre med prosessen etter landsmøtevedtaket?</li> <li>- Representasjon og plassering av Midt-Norge i ny modell?</li> <li>- Tanker rundt årsmøtet i Nordland Fylkes Fiskarlag, og resultatet av at de ikke støttet landsmøtevedtaket.</li> <li>- Hva tenker du om at prosessen ble stoppet av Landsstyret 31.10.2018?</li> <li>- Kunne organisasjonsprosessen vært fullført, i så fall hvordan?</li> </ul> <p><i>Etter organisasjonsprosessen ble stoppet:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Noen som er tjent med at modellen og prosessen ble stoppet?</li> <li>- Finnes det noen positive utfall av prosessen?</li> <li>- Finnes det andre organisasjoner Norges Fiskarlag skulle hatt under sin paraply?</li> <li>- Er Norges Kystfiskarlag en trussel for Norges Fiskarlag etter organisasjonsprosessen?</li> <li>- Noe du kunne ønsket ble gjort annerledes, når du ser tilbake på prosessen?</li> <li>- Hva har du lært av prosessen?</li> </ul>
<p>Veien videre</p> <p><i>Her vil jeg finne ut hvordan de ser på organisasjonen etter at organisasjonsprosessen ble stoppet og fremtiden.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Finnes det interne motsetninger, og på hvilken måte påvirker det organisasjonen? Mer eller mindre enn før? Kompromiss enklere eller vanskeligere enn før?</li> <li>- Hvordan kan innflytelse vektles/fordeles for å få et mest mulig balansert Fiskarlag med dagens modell?</li> <li>- Hvilken betydning har Fiskebåt for Fiskarlaget?</li> <li>- Hvilken betydning har Fiskarlaget for Fiskebåt?</li> <li>- Tradisjoner og historie til fordel eller ulempe for organisasjonen?</li> <li>- Tanker rundt dagens og fremtidens Fiskarlag</li> <li>- Noe du vil legge til?</li> </ul>

## Vedlegg 3

Intervjuguide: Gruppeorganisasjon

<p><i>Introduksjon:</i> Intervjuet handler om organisasjonsprosessen i Norges Fiskarlag. <i>Anonymitet:</i> Navnet vil kunne brukes i oppgaven (om ikke eget ønske om anonymisering). <i>Båndopptagelse:</i> Intervjuet vil bli tatt opp på bånd og transkribert. Båndet vil bli slettet rett etter transkribering. <i>Tid:</i> Intervjuet vil ta maks 1,5 time.</p>	
<b>Kategorier</b>	<b>Intervjuspørsmål</b>
Generelt om deg	<ul style="list-style-type: none"><li>- Før start vil jeg at du skal ha i bakhodet at jeg studerer prosessen utenfra, om det kan derfor være ting som jeg ikke helt har forstått, eller misforstått, og dersom det er det, hadde jeg satt stor pris på om du sa ifra.</li><li>- Hvor lenge har du vært medlem i Fiskebåt?</li><li>- Hvilken tilknytning har du til Fiskarlaget? (løs samtale)</li></ul>
Om organisasjonsprosessen <i>Her vil jeg finne ut bakgrunnen til hvorfor organisasjonsprosessen ble startet, og hva de selv tenker om det.</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Hva har vært Fiskebåts rolle i organisasjonsprosessen?</li><li>- Har du hatt noen rolle i organisasjonsprosessen?</li><li>- Hvorfor ble organisasjonsprosessen startet?</li><li>- Tanker om endring, tidligere erfaringer med endring</li></ul>
Den første organisasjonsmodellen «Landsstyremodellen» <i>Her vil jeg finne ut hva den første modellen inneholdt, og hvordan den ble vurdert.</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Hvilke styrker, svakheter, utfordringer og trusler var det med modellen?</li><li>- Hva synes du om modellen?</li><li>- Hva var de viktigste forskjellene fra de andre modellene?</li><li>- Hva var årsaken til at denne ble lagt bort?</li><li>- Tanker rundt det</li></ul>
Landsmøtet 2017 <i>Her vil jeg finne ut hva som gjorde at en fikk vedtatt ny organisasjonsmodell, hva</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Hva var forskjellen fra alle andre gangene som gjorde at en fikk vedtatt ny organisasjonsmodell på Landsmøtet i 2017?</li><li>- Hvordan oppfattet du vedtaket om ny modell?</li><li>- Hvorfor så mange premisser i landsmøtevedtaket?</li></ul>

<p>vedtaket inneholdt og hvordan de vurderte det.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mindretallet i landsmøtevedtaket, hvorfor?</li> </ul>
<p>Den andre organisasjonsmodellen «Tredelingsmodellen»</p> <p><i>Her vil jeg finne ut hva den andre modellen inneholdt, og hvordan den ble vurdert.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hvilke styrker, svakheter, utfordringer og trusler var det med modellen?</li> <li>- Hva synes du om modellen?</li> <li>- Hva var de viktigste forskjellene fra de andre modellene?</li> <li>- Hva tenker du rundt punkt 5 i landsmøtevedtaket?</li> <li>- Tanker rundt situasjonen med medlemmene som gikk fra regionlagene til Fiskebåt, og om det fikk betydning for organisasjonsprosessen?</li> <li>- Bør det vedtektsfestet hvilken del av organisasjonen medlemmene skal være tilsluttet?</li> </ul>
<p>Organisasjonsprosessen etter tredelingsmodellen ble vedtatt.</p> <p><i>Her vil jeg finne ut hva skjedde videre i prosessen etter landsmøtet i 2017, hva som stoppet det hele og tanker rundt dette.</i></p>	<p><i>Etter Landsmøtevedtaket:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tanker rundt årsmøtet i Nordland Fylkes Fiskarlag, og resultatet av at de ikke støttet landsmøtevedtaket?</li> <li>- Hva tenker du om at prosessen ble stoppet av Landsstyret 31.10.2018?</li> <li>- Kunne organisasjonsprosessen vært fullført, i så fall hvordan?</li> </ul> <p><i>Etter organisasjonsprosessen ble stoppet:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Noen som er tjent med at modellen og prosessen ble stoppet?</li> <li>- Finnes det noen positive utfall av prosessen?</li> <li>- Finnes det andre organisasjoner Norges Fiskarlag skulle hatt under sin paraply?</li> <li>- Er Norges Kystfiskarlag en trussel for Norges Fiskarlag etter organisasjonsprosessen?</li> <li>- Er Pelagisk forening en trussel for Norges Fiskarlag etter organisasjonsprosessen?</li> <li>- Noe du kunne ønsket ble gjort annerledes, når du ser tilbake på prosessen?</li> <li>- Hva har du lært av prosessen?</li> <li>- Har det vært aktuelt for Fiskebåt å bryte ut av organisasjonen etter prosessen?</li> </ul>
<p>Veien videre</p> <p><i>Her vil jeg finne ut hvordan de ser på organisasjonen etter at organisasjonsprosessen ble stoppet og fremtiden.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Interne motsetninger, og hvordan det påvirker organisasjonen. Mer eller mindre enn før?</li> <li>- Kompromiss enklere eller vanskeligere enn før?</li> <li>- Hvilken betydning har Fiskebåt for Fiskarlaget?</li> <li>- Hvilken betydning har Fiskarlaget for Fiskebåt?</li> <li>- Tradisjoner og historie til fordel eller ulempe for organisasjonen?</li> <li>- Tanker rundt dagens og fremtidens Fiskarlag</li> <li>- Noe du vil legge til?</li> </ul>

## Vedlegg 4

### SAK 8. ORGANISASJONSSAKEN

Landsstyret inviterer Landsmøtet til å fatte slikt vedtak:

*«Ny organisasjonsmodell – hovedramme*

*1. Landsmøtet viser til oppdraget som ble gitt til Landsstyret i landsmøtevedtak 7/15. Landsmøtet er tilfreds med den jobben Landsstyret har utført i denne saken, herunder måten saken er kommunisert og drøftet med medlemslagene på. Landsmøtet vil derfor på bakgrunn av det arbeidet som Landsstyret har gjort i landsmøteperioden, konstatere at det er grunnlag for en ny organisasjonsmodell i Norges Fiskarlag hvor det blir tre medlemslag*

*Disse er Sør-Norges Fiskarlag, Nord-Norges Fiskarlag og Fiskebåt.*

*Landsmøtet gir derfor Landsstyret i oppdrag å gå videre med denne prosessen basert på den skissen som foreligger.*

*En viktig målsetting skal også i framtida være å samle alle landets fiskere i en organisasjon.*

#### **Tidsramme**

*2. Det er Landsmøtets forutsetning at alle elementer i ny organisasjonsmodell skal være ferdig utredet og implementert i medlemslagene før neste Landsmøte.*

*Det er videre Landsmøtets forutsetning at ny organisasjonsmodell skal tre i kraft fra 1. januar 2020.*

*Endelig vedtak om ny organisasjonsmodell skal fattes på Landsmøtet i 2019. Dette må være basert på at alle medlemsorganisasjoner har sluttet seg til modellen for et framtidig Norges Fiskarlag og at man har dannet de nye medlemsorganisasjonene.*

*Landsmøtet vil understreke at medlemslagene er selvstendige organisasjoner som i egne organer må gjennomføre en omfattende prosess. Landsmøtet har stor respekt for at dette er betydelige endringer for lagene og at det må arbeides tillitsfullt og systematisk for å nå de tidsfrister som Landsmøtet setter.*

*Landsmøtet vil understreke at de prinsipper som Landsmøtet trekker opp for denne prosessen ikke kan gjøres gjenstand for nye forhandlinger eller tilpasninger.*

#### **Innflytelse, interesser og representasjon**

3. Premissene for arbeidet i neste landsmøteperiode skal være at de tre organisasjonene har lik innflytelse i organisasjonens besluttsende organer, at organisasjonene får tilstrekkelig finansiering og at alle organisasjonsledd blir dimensjonert i forhold til sine oppgaver.

4. Det er en forutsetning for ny organisasjonsmodell at medlemslagene organiserer seg slik at alle interesser er representert i lagenes besluttsende organer slik at Norges Fiskarlag gjennom medlemslagene, representerer alle interesser i medlemsmassen.

De viktigste kriteriene for dette skal være driftsform (redskapstype), fartøystørrelse og geografi.

Mannskapene i den norske fiskeflåten er en viktig del av Norges Fiskarlags organisasjon. Landsmøtet forutsetter at Sør-Norges Fiskarlag og Nord-Norges Fiskarlag vedtektsfester at minimum en viss andel av stemmene i laget skal være forbeholdt mannskapsmedlemmer.

Landsstyret pålegges å utrede dette nærmere slik at oppbyggingen av vedtektene blir mest mulig like samtidig som man kan sikre at vedtektene gjenspeiler sammensetningen av flåtegruppene i hvert regionlag.

5. Det er en forutsetning for en ny organisasjonsmodell at rederiene selv beslutter hvilken del av organisasjonen man skal være tilsluttet. Det må imidlertid være tydelig skille mellom alle organisasjonene når det gjelder hvilke deler av medlemsmassen man skal ha et spesielt ansvar for.

Det skal ikke være mulig å ha dobbelt medlemskap i Norges Fiskarlag. Landsmøtet vil spesielt understreke at rederienes og deres eieres innflytelse i organisasjonen utover lokallag, kun skal kunne gjøres gjeldende gjennom den organisasjonen man er tilsluttet.

### **Finansieringsmodell**

6. Det må utarbeides en ny finansieringsmodell for Norges Fiskarlag. Denne må i den utstrekning det er mulig, legge til rette for at det skal være likt avgiftsnivå i de forskjellige delene av organisasjonen.

Det må også lages retningslinjer for hvordan ulike økonomiske forutsetninger mellom de lagene som skal gå sammen, kan håndteres. Landsstyret pålegges å utpeke en arbeidsgruppe som utreder en ny finansieringsmodell.

### **Tariff**

7. Det er viktig at tariffarbeidet i en ny organisasjon er tidsmessig og i tråd med bestemmelser og krav i arbeidstvstloven. Det er også viktig for organisasjonen at alle medlemmer kan tilbys tariffmessig dekning. Landsstyret bør innby tarifforganisasjonene i Fiskarlaget til en drøfting av disse problemstillingene.

### **Lokallagene**

8. Lokallagene er fortsatt en viktig del av Norges Fiskarlags organisasjon. Organisasjonsprosessen har imidlertid gjort det klart at det må betydelige forenklinger til i



*lokallagenes funksjon og virkemåte for at dette skal fungere også i framtida. Landsstyret vil utpeke en egen arbeidsgruppe som utreder dette.*

### **Oslo-kontor**

*9. Landsmøtet viser til at Landsmøtet 2015 påpekte at det over tid har vært et ønske om at organisasjonen er etablert i Oslo, og at dette vil gjøre kontakten med sentrale myndigheter lettere.*

*Det ble også framhevet at en slik etablering vil utgjøre en effektiv base for å få utnyttet opphold i Oslo i lagets tjeneste. Landsmøtet er derfor tilfreds med at Fiskerlaget er i ferd med å få etablert et kontor i Oslo i fellesskap med andre sjømatorganisasjoner/ institusjoner, herunder Fiskerlaget Sør.*

### **Effektiv administrasjon**

*10. Etter Landsmøtets oppfatning er det viktig at administrasjonen av hele organisasjonen kan gjøres enkelt og kostnadseffektivt. Landsmøtet vil oppfordre medlemslagene og Norges Fiskerlag om å utnytte de totale administrative ressursene best mulig. Dette bør også innbefatte installasjon og benyttelse av felles saksbehandlingssystemer.*

*Landsmøtet vil understreke at det ikke er rasjonelt at fiskerifaglig arbeid ikke kan ivaretas på en best mulig måte som følge av at administrative prosesser opptar for mye kapasitet.»*

