



---

# Innehållsförteckning

<b>SAMMANFATTNING .....</b>	<b>2</b>
<b>INLEDNING .....</b>	<b>3</b>
Syfte .....	3
Metod .....	3
Mål .....	3
<b>BAKGRUND.....</b>	<b>4</b>
Branschens behov .....	4
Personlig erfarenhet .....	4
<b>GENOMFÖRANDE .....</b>	<b>5</b>
Intervjuer .....	5
Företagsledning .....	5
Anställda .....	6
Närboende.....	7
Allmänheten .....	8
Myndigheter .....	8
Interna och externa kommunikationsvägar .....	10
Möten .....	10
Andra kommunikationssätt .....	11
Sociala medier .....	11
Genomförda aktiviteter .....	11
Informationsmöte.....	11
Workshop .....	12
<b>RESULTAT OCH ANALYS .....</b>	<b>13</b>
Förutsättningarna inom branschen.....	13
Attityder inom fiskodlingsbranschen .....	13
Relationer med omvärlden .....	14
Vikten av information .....	14
Internet och sociala medier .....	15
Kommunikation och relationsbyggande .....	16
Fortsatt arbete .....	18
<b>REFERENSER .....</b>	<b>19</b>

---

## Sammanfattning

Inom fiskodlingsbranschen har fiskodlarna varit olika framgångsrika i att skapa positiva attityder och långsiktigt goda relationer med både närboende och intilliggande samhällen. Anledningarna kan vara att sådana aktiviteter inte har prioriterats eller att bolagen inte har insett betydelsen av att synliggöra verksamheterna. Tidigare har inte heller behovet varit lika uppmärksammat. Under de senaste åren har det blivit allt tydligare att behovet av att aktivt kommunicera kan vara en stark bidragande orsak till att vissa odlare i större utsträckning än andra haft goda samrådsprocesser.

Matfiskodlarna har genomfört den här aktiviteten med medel från Landsbygdsnätverket.

Syftet med denna aktivitet är att genom analys och praktiska försök skapa en metod och ett informationsmaterial som ger odlarna ett stöd i hur man inom verksamheten kan kommunicera både internt och externt för att uppnå positiva attityder och långsiktigt goda relationer. Den svenska fiskodlingsbranschen har efterfrågat orsakssamband, större förståelse och vägledning i hur de kan förmedla ett positivt budskap till närområdet och få medarbetare som känner sig stolta över att få arbeta med fiskodling.

Informationen har samlats in genom kontakter med företag, myndigheter och närboende. Vidare redovisas de aktiviteter som gjorts inom aktiviteten, samt de slutsatser som kunnat dras utifrån dessa.

Förutsättningarna inom svensk fiskodling för att göra detta innebär stora utmaningar. Odlarna inser dock att arbetet med attityder och relationer är en nödvändig, men positiv del i arbetet. Om kommunikationen brister och odlaren har problem med att upprätta positiva attityder och långsiktigt goda relationer inom och utom företaget finns även risk för att detta drabbar personalen som då inte känner sig trygga med, och stolta över, det bolag de arbetar inom. Anställda är bolagens budbärare och en viktig kanal för att lyfta fiskodlingens positiva sidor.

---

## Inledning

### Syfte

Aktivitetens syfte är att skapa en samlad information för hur man kan bygga upp en bra relation gentemot både personal och andra berörda aktörer. Detta för att skapa en trygg och bra fiskodling där alla är delaktiga. Syftet är även att öka den allmänna kunskapen inom branschen genom spridning av aktuell information och kunskap.

### Metod

Aktiviteten genomförs i samarbete med och via medel från Landsbygdsnätverket.

Intervjuer har genomförts med företagsledning, personal, närboende och myndigheter för att därigenom få en insyn i verksamheten.

Informationsmöten har hållits med närboende och personal, för att därigenom få en klar bild hur informationsträffar kan påverka attityden gentemot odlingar i allmänhet.

Information om aktiviteten har delgetts branschen vid ett föredrag, där intresset för attityder och relationer var stort och deltagarna visade en förståelse för att det är en viktig del av arbetet ute på odlingarna. På en fiskodlingsanläggning genomfördes en workshop med bland annat grupparbeten där uppgifterna gick ut på att fundera över hur de anställda kan skapa och upprätthålla kommunikationsvägar. Detta för att få personalen involverad och skapa en medvetenhet i hur viktigt detta arbete är samt att få en förståelse för hur företaget kan påverkas av hur de själva kommunicerar om odlingen i omgivningen.

Material har även samlats in via litteraturstudier kring arbetsmiljö, personalmotivering, företagshälsovård samt riktlinjer och lagstiftning för fiskodlingsbranschen. Flera år av egen erfarenhet vid en fiskodling samt utbildning inom både den fackliga sektorn och ledarskap är också en del som aktiviteten har tagit nytta av.

### Mål

Aktivitetens mål är att, genom analys och praktiska försök, skapa en metod och ett informationsmaterial som ger stöd för hur verksamheten ska kommuniceras både internt och externt för att uppnå positiva attityder och långsiktigt goda relationer.

I vidare mening har aktiviteten som mål att öka den allmänna kunskapen om attityder och relationer inom branschen genom spridning av aktuell information och kunskap.

Alla resultat publiceras på Matfiskodlarnas hemsida ([www.matfiskodlarna.se](http://www.matfiskodlarna.se)).

---

## Bakgrund

### Branschens behov

Fiskodlarna har i olika omfattning varit framgångsrika i att skapa positiva attityder inom den egna verksamheten och långsiktigt goda relationer med intilliggande samhällen. Anledningarna till detta varierar. I vissa fall har sådana aktiviteter inte prioriterats och bolagen inte sett betydelsen av att synliggöra sin verksamhet. Tidigare har inte heller behovet av att arbeta med dessa frågor varit lika uppmärksammat. Under de senaste åren har behovet av att aktivt kommunicera blivit allt tydligare inte minst för att ett aktivt kommunikationsarbete kan vara en stark bidragande orsak till att vissa odlare i större utsträckning än andra haft goda samrådsprocesser.

Om kommunikationen brister och odlaren har problem med att upprätta positiva attityder och långsiktigt goda relationer inom och utom företaget finns även risk för att detta drabbar personalen som då inte känner sig trygga med, och stolta över, det bolag de arbetar inom. Anställda är bolagens budbärare och en viktig kanal för att lyfta fiskodlingens positiva sidor.

Under de samtal som har förts med företrädare för branschen i samband med utformningen av interna och externa kommunikationsvägar, har det från verksamhetsutövare uttryckts behov av en tydlig och kortfattad manual avseende attityder och relationer. Manualen är tänkt att underlätta och förenkla arbetet med detta och även ge myndigheter och andra berörda parter en insyn i arbetet. Förhoppningen är att denna ska leda till en tidsbesparing för alla berörda parter.

Det finns många olika tillstånd, regler och lagar avseende fiskodlingsverksamhet. Facket, Arbetsmiljöverket, Länsstyrelsen, Jordbruksverket; olika institutioner och myndigheter har olika syn och krav på hur en odling ska skötas. Dessutom har en odlare sin egen syn på vad som är bäst för fisken, vilket inte alltid går hand i hand med myndigheternas krav. Administrativt arbete liksom extern och intern kommunikation kan uppfattas bli en stor arbetsbörda och risken finns att mindre tid finns att lägga på omvårdnad av fisken och skötsel av odlingsanläggningen. Den enda lösningen kan i sådana fall vara att anlita mer personal eller ta in konsulter.

På grund av komplexiteten är det av yttersta vikt att odlingens personal är medveten och kunnig i sin yrkesroll. Vikten av att ha en bra organisation och goda arbetsledare är densamma inom fiskodlingen som i alla andra branscher. Det har en väsentlig betydelse oavsett vilket företag det gäller. Om organisationen har tydliga mål och rutiner som personalen kan efterfölja ger det dem bättre insikt i vad företaget kräver av dem. Även arbetsledningens bemötande av omgivningen och dess sociala kompetens har betydelse för relationen till närsamhället.

### Personlig erfarenhet

Författaren till rapporten, tillika ledaren för denna aktivitet, har i över 20 år arbetat inom Landstinget och där haft förtroendeuppdrag som fack-, jämställdhets- och hygienombud. Därefter arbetat på en bokföringsbyrå i 7 år, där vikten var att ha ordning på det administrativa och kontroll på de regler som gäller för företag. Ytterligare erfarenheter är som administratör och kontorschef

---

med övergripande ansvar under 7 verksamma år inom ett fiskodlingsföretag. I detta arbete var frågor som avsåg intern relation och extern kommunikation en betydande del av arbetsuppgifterna.

## Genomförande

### Intervjuer

Inledningsvis utformades ett flertal intervju manus vilka var specifikt riktade till ledning, anställda, närboende respektive företrädare för myndigheter. Frågorna berörde på olika sätt attityder inom och relationer till fiskodlingen. Vid intervjuerna användes manusen som en utgångspunkt. Därutöver anpassades frågeställningar och samtalsämnen och intervjuerna utgick från vad som var aktuellt för den person som intervjuades. Samtalen har kretsat kring ledning, anställda, närboende, myndigheter, liksom skötsel av fisken och potentiella problem i odlingsverksamheten.

För att få deltagande från så många odlingar som möjligt, har intervjuer skett via telefon, mejl samt ett antal fysiska möten. Dessa möten har skett i närheten av eller på fiskodlingarna. Då det är långa avstånd mellan odlingarna i Sverige har mötena koncentrerats till Västerbotten och Jämtlands län. Information från övriga delar av landet har inhämtats enbart via telefonsamtal och mejl.

### Företagsledning

Under tiden för aktiviteten har intervjuer genomförts med ledning för RAS (landbaserad recirkulerande fiskodling), kass-, sättfisk- och kompensationsodlare inom Sverige. Dessutom har företrädare för företag i Finland och på Åland intervjuats.

De flesta svarade väldigt positivt för hur deras företag uppfattas internt och externt. De uppger att de har regelbundna möten med både personal och närboende. Deras egen uppfattning är att de är öppna, ärliga och gör sitt bästa med att hålla en god kommunikation både internt och externt. De sponsrar lokala arrangemang och hjälper ofta grannar med olika typer av tjänster. De beskriver sig alltid ha viljan att förbättras, även när de inte upplever att det finns några verksamhetsrelaterade problem.

Att kunskapen är dålig ute i samhället är något som de flesta tycker sig ha märkt av. Det finns många negativa myter om fiskodlingar i samhället. Därför anser de att det är viktigt att få ut kunskap och information till allmänheten om hur en svensk fiskodling fungerar och arbetar. Företagsledarna upplever också att svensk fiskodling blandas ihop med norsk matfiskodling.

Flera av dem efterfrågar ett bättre och ett mer ingående samarbete med myndigheter, vilket i högre utsträckning borde återspegla den politiska viljan om ett nationellt växande vattenbruk. Företagens företrädare anger att odlarna kontinuerligt bör visa hur förbättringsarbetet bedrivs på företagen. Detta för att bygga myndigheternas förtroende. Företagsledningen beskriver att de verksamma på odlingarna ständigt jobbar med förbättringar och hela tiden frågar sig - jobbar vi på rätt sätt?

En annan reflektion som framkom vid intervjuerna var att när de verksamma på företagen deltar vid konferenser eller utbildningar och då får nya erfarenheter och kunskaper avseende hur eller vad som kan vara en förbättring för deras företag skulle detta med fördel kunna mynna ut i praktiska

---

uppdrag som tillämpas på företaget utifrån det deltagarna fått lära sig. Det skulle samtidigt innebära en möjlighet att reflektera och testa den kunskap som deltagarna fått under utbildningsdagarna och på så sätt skulle kunskapen bli lättare att tillämpa i det vardagliga arbetet.

Företagsledarna säger generellt att *"rutiner är ett bra sätt för företaget att jobba rätt"*, vilket också ger de anställda en förutsättning och förståelse utifrån deras yrkesutövning. De anser att det inte alltid krävs att dessa rutiner är skriftliga, men om de skrivs ner bör de uppdateras och kompletteras vid behov. Skriftligt dokumenterade rutiner kan vara tidskrävande att nedteckna, likväl anser många av företagsledarna att det över tid är en tidsbesparing.

Många företagsledare uppger att det kan finnas problem avseende relationer och kommunikation gentemot närboende. Flera berättar att, oavsett hur mycket de anstränger sig finns det alltid något som en del av samhället runtomkring kritiserar och problematiserar. Framför allt blir det påtagligt när det gäller de personer kring odlingen som har en förutbestämd och ofta negativ uppfattning. Det innebär att de inte är mottagliga för information, speciellt gällande företags förbättringsarbete. Dessa personer har sina fasta åsikter, vilka de, enligt företagsledarna vidhåller trots att de kan se förbättringar som sker. Frågan som odlarna ställer är, *"hur ska vi nå fram till dessa personer"?*

## Anställda

Anställda verksamma som, platschefer, administratörer och odlingspersonal vid anläggningarna har intervjuats i samma utsträckning som företagets ledning. Det har varit en förutsättning för att få en helhetsbild och en djupare insyn i de företag som omfattats i aktiviteten.

Vid dessa intervjuer framkommer både positiva och negativa åsikter och synpunkter avseende företagets ledning samt den externa och interna kommunikationen.

De anställda som har en arbetsplats som präglas av en positiv anda upplever sig ha bra kontakt med ledningen och där genomförs det oftare regelbundna arbetsplatsmöten. Detta gör att de anställda känner både delaktighet, gemenskap och att deras roll i verksamhetens tydliggörs. När de känner en gemenskap och att arbetsplatsen genomsyras av att alla strävar åt samma håll, leder det till en arbetssituation som präglas av arbetsglädje vilket i de flesta fall ökar produktiviteten.

De anställda upplever sig i regel ha en god relation med närboende och håller kontakten med dem och hjälper till när det finnas behov.

De anställda anger i stor utsträckning att de känner en stolthet i det arbete de utför, är uppmärksamma på förändringar och gör sitt bästa varje dag. Man utför sitt arbete med intentionen att fisken ska vara vid god hälsa, växa och i ett vidare perspektiv ska prioriteras i verksamheten.

Trots att viljan finns i ledningen anser flera av de anställda att det ibland finns brister i den interna kommunikationen. Detta skapar en osäkerhet för de anställda när de ska kommunicera med närboende eller andra personer som kan vara intresserade av verksamheten och därför vill de helst att all kommunikation ska ske via ledningen.

---

Genom intervjuerna framkommer att om ledningen är väldigt drivande men inte har, eller tillsätter, de resurser som krävs leder detta lätt till en uppgivenhet hos de anställda, eftersom det riskerar att leda till löften som av en eller annan anledning inte uppfylls. De anställda anser det därför viktigt att ledningen informerar dem om de utlovade ändringarna inte genomförs. Detta för att de anställda ska vara delaktiga, få en förståelse och minska besvikelsen över att det som ledningen lovat inte genomförs.

I de fallen ledningen har svårt att avsätta tid till möten med personal kan detta, enligt de anställda, leda till att informationen delges under arbetspassen vilket inte är optimalt då många beslut bör vara dokumenterade. Detta gäller i synnerhet vid arbetsmiljörelaterade problem. Enligt de anställda finns det ibland problem som bör lösas men dessa riskerar att inte blir åtgärdade då ingen ansvarig person blir utsedd för det. Därför bör besluten vara skriftligt dokumenterade för att uppföljningar kan genomföras och tillse att åtgärderna genomförs inom en rimlig tid. Här är en dokumenterad åtgärdsplan en förutsättning för att detta blir gjort, sammantaget leder det till en tryggare arbetsplats.

Regelbundna möten efterfrågas av de anställda, men upplevs inte som prioriterat. Detta kan bero på att avståndet mellan ledningen och anställda är för stort, eller att de helt enkelt inte finns tid.

Flertalet anställda anser att de inte känner delaktighet i verksamhetsrelaterade beslut. Det kan bero på att ledningen tar beslut som de anställda inte får ta del av eller påverka. Personalen upplever att resultatet blir att de förlorar sitt engagemang och stoltheten över sitt arbete och sin yrkesroll.

### Närboende

Intervjuer med närboende vid RAS-, kass-, sättfisk- och kompensationsodling har skett via telefonsamtal och personliga möten.

Beroende på vilken typ av fiskodling de intervjuade har i sin närhet har de olika syn på verksamheterna. Dessutom märks en betydelse av hur nära anläggningen de bor. Några av de intervjuade bor endast något hundratal meter från odlingen till skillnad från andra som bor flera kilometer bort.

I anknytning till en fiskodling går ofta tunga transporter i området. Det kan vara fisk, foder, slam, död fisk eller bränsle som transporteras. Detta kan upplevas som ett problem vid all typ av fiskodling, speciellt om anläggningen ligger i närheten av bebyggelse.

Den intervjuade representanten för svenska RAS – odlingar anser inte att det finns närboende som opponerar sig emot sådana anläggningar. Det kan enligt representanten bero på att verksamheterna lokaliserats till industriområden eller är avskilda från bebyggelse. I sådana fall torde exempelvis tunga transporter inte utgöra en anledning till kritik av verksamheten.

Landbaserade sättfiskodlingar bedriver romproduktion och/eller föder upp fiskar till en storlek av ca 25–40 gram. Dessa kan sedan säljas till matfiskodlare eller ges möjlighet att fortsätta växa i dammar



---

eller i kassodlingar. De landbaserade sättfiskodlingarna har i regel odlingstillstånd med foderförbrukning understigande 40 ton per år. Det finns generellt en stor acceptans mot dessa odlingar och de är betydelsefulla både för matfiskodlarna och för utsättning för sportfiske.

Kompensationsodling som är en odlingsinriktning i syfte att förstärka de vilda bestånden genom att utplantera fisk till sjöar och vattendrag gör det till en mer accepterad verksamhet för de närboende. Trots detta kan närboende, liksom för odling i öppna kassar, uppfatta att det är problem med fett, olja och lukt.

Fiskodling i öppna kassar har andra utmaningar, men mycket beror på hur stor odlingen är och om den ligger nära bebyggelse. Exempelvis fett och olja på vattenytan och/eller obehagliga dofter är de saker som de närboende ibland upplever som störande inslag i sin boendemiljö.

Det samlade intrycket är att det som de närboende saknar är insyn i odlingsverksamheten. De efterfrågar i stor utsträckning mer information och ett enkelt sätt att få ta del av denna. En önskan finns från många av de närboende att fiskodlingarna tar emot besökare, för att få möjlighet att ställa frågor och få en inblick i vad som sker på fiskodlingen.

### Allmänheten

Vid möten, som i huvudsak varit spontana och utan manus, med personer i samhället intill verksamheterna har allmänna frågor ställts om hur de upplever närliggande fiskodling. De flesta som svarat anser odlingen som en positiv del i samhället. I synnerhet utifrån allmänhetens förståelse att fiskodlingen ger arbetstillfällen till bygden. Fiskodlingen inhandlar dessutom mycket från den lokala marknaden, vilket allmänheten även förstår att det genererar indirekta arbeten till bygden.

Det finns naturligtvis även en del personer bland allmänheten som bara ser fiskodlingar som ett miljöproblem. Den troliga anledningen är att den enda information de fått är från bekanta som har den åsikten, eller via sociala medier. Den information som de flesta ur allmänheten uppger att de får om fiskodlingar kommer via internet och tidningar.

### Myndigheter

Intervju har genomförts med en kommunrepresentant via telefon samt med företrädare från Länsstyrelsen och Jordbruksverket. Det som presenteras i denna text är de synpunkter och idéer som framkom under dessa intervjuer.

När företrädare för odlingarna regelbundet tar kontakt och informerar myndigheterna om händelser känner man från myndigheterna ett förtroende för att man på odlingen gör sitt yttersta för att minimera påverkan och olägenheter. Att man på myndigheten delgetts informationen är även en fördel om någon från allmänheten framför ett klagomål på ämnet. Då har man från myndighetshåll redan fått vetskap om vad som skett, vilket gör det lättare för dem att besvara frågeställningen.

---

Däremot kan tjänstemän vid myndigheterna bli bekymrade om de inte delgetts information och har vetskap om en incident vid odlingen. I de fall då närboende kontaktar och framför klagomål saknar man på myndigheten möjlighet att bemöta dessa. Detta leder till en osäkerhet och innebär att tjänstemannen är ovetande om de åtgärder som kan ha utförts på odlingen. Från myndigheterna blir man då osäker på att verksamheten sköts på ett tillfredsställande och säkert sätt.

Att samtala med myndigheter och få råd och stöd borde vara en självklarhet, vilket är något som både företrädare för fiskodlingarna och myndigheterna är eniga om. Det finns uppgifter om att dessa frågor ska utredas inom Jordbruksverket för att finna möjligheter till bättre samarbeten och bättre hjälpa företagen. Huruvida det kommer att ske är ännu obekräftat.

Under intervjuerna framkom ett antal förslag från myndighetsrepresentanter på åtgärder vilka syftar till förbättrad och ömsesidig kommunikation mellan berörda parter.

Information som myndigheterna vill ska komma alla till del skulle kunna publiceras exempelvis på [www.matfiskodlarna.se](http://www.matfiskodlarna.se). På Matfiskodlarnas hemsida kan med fördel länkas till fiskodlingsföretagets hemsida eller Facebook. Detta för att underlätta informationsspridningen och koppla samman branschens kommunikationsvägar.

Samarbete och samförstånd mellan myndigheter är viktigt för relationen mellan fiskodlingarna och myndigheterna. Förståelse för de olika instansernas lagar och funktioner och en bra kommunikation gör att odlingarna inte blir stillastående i de fall då en situation uppkommer när verksamhetsutövaren slussas runt mellan olika myndigheter. Detta är något som man både från Jordbruksverket, Länsstyrelsen och även fiskodlingarna anser behöver förbättras. Önskvärt är att olika relevanta myndigheter delger varandra information och tar del av varandras beslut.

I intervjuerna efterfrågar företrädarna för myndigheterna ett gemensamt forum där fiskodlarna kan få hjälp av en kompetent personal som har kännedom om hur myndigheterna arbetar och vilka funktioner dessa har. Branschorganisationen Matfiskodlarna har den funktionen för sina medlemmar och kan i vissa fall erbjuda även fiskodlare som inte är medlemmar denna hjälp. Naturvårdsverket skrev 1993 Allmänna råd (AR93:10) för fiskodlingsverksamhet. Dessa råd upphävdes 2019. Då dessa behövdes uppdateras påbörjade Länsstyrelsen ett arbete med nya Allmänna råd, men arbetet kommer inte att slutföras. Däremot har Havs- och vattenmyndigheten påbörjat ett uppdrag för tillsynsvägledning enligt miljöbalken.

Matfiskodlarna har med finansiering av Jordbruksverket under 2018 skrivit de nationella branschriktlinjerna för fiskodling. I dessa finns vägledning för hur fiskodling ska bedrivas. Det tydliggörs vad som är lagstadgat, hur odlaren bör driva sin odling samt vad branschen rekommenderar vilka utgår från, och syftar till ett fortgående förbättringsarbete. Materialet finns tillgängligt både i skriftlig form och via hemsidan [www.odladfisk.se](http://www.odladfisk.se)

Det finns från myndigheterna ett önskemål om att proaktiva fiskodlingsföretag åskådliggör den kompetens de besitter. Detta bygger upp ett förtroende för verksamhetsutövarens yrkeskunnet. Ett förslag från myndigheterna är att företagen gemensamt eller genom annan organisation

---

anordnar informationsträffar där både myndighetsföreträdare, forskare och odlare kan samlas och där odlarna skulle kunna presentera sina verksamheter och pågående förbättringsarbete för myndigheterna.

Ytterligare ett förslag från myndigheterna är att utarbeta en checklista med allmänna råd, väg- och handledning i vilken fiskodlarna kan få förståelse för vilka krav som myndigheterna ställer. Den bör vara enkel men konkret, och önskvärt är att den finns tillgänglig på flera språk, ex. finska och, estniska, eftersom det finns en del odlare som inte kan svenska.

## Interna och externa kommunikationsvägar

Fungerande kommunikationer är essentiellt för alla typer av organisationer och på alla nivåer. I ett arbetslag som ska jobba tätt tillsammans och på kort tid leverera produkter med rätt kvalitet krävs det ett effektivt och korrekt utbyte av information. Huruvida korrekt information når ut från företagsledningen kan påverka personal och närboende både positivt och negativt. Det finns ett antal grundläggande verktyg för företagen att arbeta med för att skapa en bättre fungerande kommunikation både intern och externt.

### Möten

Möten är en viktig del i kommunikationen mellan ledning, närboende och arbetsgruppen. Möten kan vara ett sätt att förmedla information om allt från tillstånd, förändringar, åtgärder och uppföljningar. Samtidigt ger regelbundna möten de anställda tillfälle att framföra idéer och åsikter. Allmänna informationsmöten är ett sätt att delge närboende och myndigheter information samt för odlingen att bli uppmärksamma på problem eller upplevda brister.

För att ledningen ska vara väl insatt i hur arbetet fortlöper på odlingen krävs att personalen får komma till tals. De anställda är bäst insatta i vad som pågår på odlingen och i hur arbetet fortlöper. Genom regelbunden avstämning kan ledningen tillgodogöra sig viktig information som gör att de kan svara på frågor som eventuellt kommer upp i samtal med närboende.

Planerings- och avstämningsmöten med personalen bör genomföras regelbundet, gärna minst en gång i veckan. Frekvensen beror på hur stor arbetsgruppen är samt omfattning och typ av information.

Arbetsplatsträffar bör genomföras regelbundet och är en del i det arbetsmiljöarbete som alla företag ska efterfölja enligt SAM (systematiskt arbetsmiljöarbete). Arbetsplatsträffar är en viktig del i dialog och samverkan. Mötena ska ha en tydlig struktur för att vara givande. För att kunna förbereda sig ska samtliga som ska närvara, i god tid innan mötet, få ta del av vilka ämnen som ska avhandlas. Dessa möten är till för planering, utveckling och uppföljning av verksamheten. Arbetsmiljöarbetet är en av de punkter som alltid bör tas upp vid dessa möten. Att skapa en åtgärdsplan är relativt enkelt. En sådan bör besvara frågorna; vad behöver åtgärdas, vem/vilka ska genomföra dessa, och vilken person är utvald att ansvara för att beslutade åtgärder genomförs. I samband med stora verksamhetsförändringar kan en konsekvensutredning behöva genomföras. Alla planer bör tidsättas med datum på när delar eller hela åtgärden ska vara genomförd. Det är en stor

---

fördel om arbetet och resultaten följs upp, analyseras och utvärderas. Uppföljning och analys är en bra grund för ett ständigt förbättringsarbete.

Personal som får ta del i hur arbetet fortlöper och som får feedback kring sin arbetsinsats känner sig delaktiga, blir engagerade, motiverade och stolta över sitt arbete och sitt yrkesval.

### Andra kommunikationssätt

Om företagsledningen sitter på annan ort är det av största vikt för alla parter att ledningen finner rutiner för att trots det fysiska avståndet hålla sig uppdaterad kring hur verksamheten sköts och utvecklas. För de fall då det finns svårigheter att träffas fysiskt ska andra kommunikationsvägar väljas som komplement, i sådana fall ska regelbunden telefonkontakt och mejl inte underskattas för informationsutbyte. Regelbundna besök från företagsledningen på anläggningen är dock att föredra.

### Sociala medier

Facebook är en ändamålsenlig kommunikationsplattform där företaget kan profilera sig, bygga sitt varumärke och effektivt delge viktig information. Där, liksom på företagets hemsida, ska det finnas kontaktuppgifter till personer med olika ansvarområden för odlingsverksamheten. Det bör även finnas ett journummer för att möjliggöra skyndsamt kontakt. På Facebook är det enkelt att lägga upp bilder och dela med sig av information, fakta, övergripande planeringsarbete och kanske även ge en inblick i det vardagliga arbetet på en fiskodling. Det är en enkel plattform för att informera om olika händelser som planeras och där odlarna kan förmedla hur de hela tiden arbetar för att bli bättre.

Via Facebooks Messenger finns dessutom möjlighet för utomstående att ställa frågor direkt till företaget och få svar vilket i sin tur, enligt Facebook, har visat sig bygga allmänhetens förtroende. Sociala medier förutsätter en relativt regelbunden närvaro och uppdatering av informationen. För de fall någon ställer frågor och/eller kommenterar publicerade händelser är det viktigt att resurser och intresse av att besvara frågor och bemöta påståenden finns inom odlingsföretaget.

Instagram kan vara en annan kommunikationskanal som lämpar sig särskilt väl för att visa bilder från verksamheten och därigenom bygga en profil gentemot omvärlden.

## Genomförda aktiviteter

### Informationsmöte

Inom ramen för aktiviteten genomfördes tillsammans med ett odlingsföretag ett informationsmöte. Till mötet inbjöds alla intresserade och specifikt inbjöds närboende. Inbjudan till dessa lämnades genom brev som personalen delade ut till närboende och till närliggande byars brevlådor. Fiskevårdsförening och närmast liggande skifteslag meddelades via telefon.

Representanter för fiskodlingen presenterade bolaget och dess verksamhet samt redogjorde för hur odlingen sköts praktiskt, vilket foder de använder och vilka foderråvaror som ingår. Man informerade även om hur död fisk hanteras och vilka företagets huvudsakliga kunder är. Det gavs allmän information om svensk fiskodling, hur branschen utvecklas och vilka aktiviteter som genomförs för att utveckla densamma. Den senaste forskningen inom bland annat foderutveckling,

---

fiskvälfärd och odlingsteknikutveckling föredrogs också vid mötet samt hur det aktuella företaget bidrar till utvecklingen av svensk fiskodling. Ett föredrag handlade om hur fiskrens kan bli en resurs för biogastillverkning.

Det oberoende konsultbolaget som sköter företags egenkontrollprogram och genomför en del av fiskodlingens vattenprovtagning redogjorde för hur vattenförekomsten påverkas av odlingsverksamheten. De förklarade på ett pedagogiskt sätt varför det inte går att påvisa att odlingen medfört någon negativ påverkan på vattenförekomsten.

Den fråga som engagerade åhörarna mest var odlingens fosforutsläpp och om miljöpåverkan har förändrats över tid. Det finns många gånger motstridiga åsikter om hur en odling påverkar de vilda bestånden.

Avslutningsvis tid för åhörarna att ställa frågor. Dessa besvarades av de personer som var ämneskunniga. Att ha med ämnesspecialister är en fördel i sådana här sammanhang eftersom dessa kan ge adekvata svar och därigenom ge åhörarna förtroende för företaget.

Intresset får anses stort då ca 60 procent av de som fått riktad inbjudning närvarade på informationsmötet.

## Workshop

Inom aktiviteten har flera besök genomförts på fiskodlingar och dessa har gett en insyn i hur personalen utför och upplever i sitt arbete och vilken roll de har i arbetsgruppen. I samband med detta har intressanta diskussioner uppkommit om hur kommunikationen kan förbättras och hur de själva är en förebild och budbärare för odlingen.

Gruppsamtal i workshop-format genomfördes på en odling. Temat var bland annat hur de anställda kan kommunicera både internt vid odlingen och externt.

Många av de frågor som lyftes under workshopen berörde samma ämnen som framkom under intervjuerna; behovet av information från ledningen och regelbundna möten där både ledning och personal deltar aktivt.

Konsensus blev att även om inte alla anställda känner att de vill vara delaktiga på dessa möten är det viktigt att närvara och få information direkt från ledningen. Det ger också de anställda möjlighet att informera ledningen om potentiella förbättringar på anläggningen och sina egna behov för att kunna utvecklas och sköta verksamheten på ett tillfredställande sätt. Man upplevde att, trots att de anställda generellt är positiva, finns ytterligare åtgärder att arbeta med för att merparten av dem i större utsträckning ska känna och uttrycka stolthet över sin yrkesroll. Behovet av att bygga upp ett engagemang, en motivation och glädje i sitt arbete framkom under diskussionerna. En del i detta, kom man fram till, är att lyfta fram de vardagliga sakerna i arbetet som är positiva.

I samband med workshoppen fick de anställda också information om hur de kan använda sig av exempelvis Facebook och Instagram i sin externa kommunikation av företaget.

---

## Resultat och analys

### Förutsättningarna inom branschen

Det som framkommit under aktivitetens genomförande är att fiskodlarna upplever en ganska utbredd okunskap om fiskodling bland allmänheten och att denna innebär ett problem. Att nå ut med fakta och information till allmänheten och närboende är en av svårigheterna som odlarna har i dagsläget. Ledningen för odlingsföretagen lider ofta av tidsbrist vilket i sin tur leder till att kommunikationen både internt och externt drabbas.

Då aktiviteten genomförts under en intensiv period för odlarna har de uttryckt att de haft svårt att avsätta tid för samtal och möten. Trots detta har de varit väldigt positiva till denna aktivitet. Samtalen har överlag varit positiva, alla har uttryckt vilja till förbättringar. Under dessa samtal har det diskuterats hur det ser ut på deras odlingar; allt från skötseln av fisken, personalfrågor, närboende, myndigheter och andra problem som odlingarna har upplevt.

### Attityder inom fiskodlingsbranschen

Den interna kommunikationen mellan ledningen och de anställda är kanske den enskilt viktigaste formen av informationsutbyte för företaget. Anställda som är stolta och engagerade är viktiga budbärare gentemot utomstående och stärker företagets varumärke. Dessa signalvärden får aldrig underskattas.

Regelbundna och strukturerade möten där information lämnas och det förs en dialog mellan anställda och ledning om vad som kommer att ske inom verksamheten är av största vikt för att bygga positiva attityder inom fiskodlingen. För att ett möte ska vara givande för alla deltagarna måste det genomföras och anpassas utifrån de närvarandes förmåga. Många upplever svårighet att uttrycka sig i synnerhet i grupper och kanske än mer påtagligt blir det när ledningen närvarar. För att ta tillvara alla åsikter kan gemensamma möten kompletteras med antingen enskilda möten eller möten med ett fåtal närvarande.

Under författarens verksamma tid inom fiskodlingsföretag genomfördes regelbundet möten för att få de anställda mer delaktiga och engagerade. Under mötena diskuterades allt från arbetsmiljö och rutiner, till eventuella problem kring fiskodlingen och vilka åtgärder som skulle kunna förbättra både för anställda, fisk och närboende.

De anställda uppskattade även att de regelbundet fick delta på utbildningar vilket gjorde att de kände sig trygga och säkra i sina arbetsuppgifter.

Det krävs omfattande kunskap för att kunna sköta en odling på ett bra och säkert sätt. Utbildningar är nödvändiga inte bara avseende fiskens skötsel, utan även utbildning inom kommunikation kan vara en viktig del. Det är också av största vikt att alla anställda i är väl införstådda med företagets fiskodlingstillstånd, dess målsättning och dess rutiner eftersom det är en förutsättning för att kunna sköta arbetet på rätt sätt.

---

De anställda måste känna tillhörighet och gemenskap men även ges möjlighet till inflytande och beredas möjlighet att påverka sitt arbete. På så sätt kan ledningen visa att de har respekt för sina medarbetare och deras kompetens. Även i den dagliga kommunikationen på arbetsplatsen måste de anställda visa varandra ömsesidig respekt och ett värdigt bemötande. Ett arbetslag är inte starkare än dess svagaste länk.

Det ankommer på ledningen att leda energi och fokus mot företagets målsättning och forma en företagskultur som främjar det sätt de vill att gruppen ska arbeta. Detta innefattar exempelvis att ge beröm när de lyckas enligt företagets målbilder, att ge stöd när de betar sig mindre lyckat och saklig kritik när de agerar felaktigt. En väl fungerande och trygg arbetsplats medför i regel en hög produktivitet och kan påtagligt bidra till tillfredsställande ekonomiskt resultat.

## Relationer med omvärlden

Som konstaterats tidigare agerar stolta och positiva anställda som positiva budbärare av fiskodlingsverksamheten i sitt närsamhälle. Det är också därför anställda måste uppmuntras att tänka på vad de säger om odlingen, hur de agerar och vilka signaler det sänder till omvärlden. Men utöver den mer informella kommunikationsaspekten behöver väl fungerande informationskanaler finnas mellan fiskodlingen och olika delar av samhället; så väl närsamhällets invånare som myndigheter och allmänheten i en vidare mening.

### Vikten av information

Trots att de flesta inom odlingen uppger att de gör sitt bästa för att informera både myndigheter och närboende är det inte sällan andra prioriteringar som måste komma i första hand. Att detta kan leda till en misstro från myndigheter och närboende är bekymmersamt. För att visa fram det goda arbete de gör på fiskodlingen måste kommunikationen fungera.

Ett sätt att nå ut med allmän information om fiskodling och om situationen på den lokala fiskodlingen är att bjuda in närsamhället och myndigheterna till informationsträffar likt den som genomfördes inom denna aktivitet.

Samtal med flera närboende efter det genomförda informationsmötet visade att många av deltagarna var väldigt positiva till mötet. Det fanns även de som efter detta möte omvändes från att vara negativa gentemot odlingen till att bli åtminstone delvis positiva. Alltså har dessa möten potentiellt sett en stor inverkan på hur allmänheten ser på odlingens arbete.

Även om odlingarna har sina informationsträffar är det inte alltid uppslutningen från allmänheten är särskilt stor. För att uppmuntra närvaro bör sådana träffar anpassas till allmänhetens behov och göras så intressanta som möjligt för allmänheten.

Företagen bör även ta hänsyn till att många inte har någon förkunskap om hur en fiskodling fungerar. Därför är det bra om de utformar dessa möten på ett enkelt men ändå lärorikt sätt. Detta blev tydligt i samband med den genomförda informationsträffen då inte alla deltagare förstod den

---

information som delgavs om hur odlingen planerar inför framtiden. För att informationen ska nå fram är det alltså viktigt att den anpassas till mottagarens kunskapsnivå.

Ett enkelt förslag som kan underlätta- och som framkom under aktiviteten skulle kunna vara att under informationsträffen dela ut post-it lappar där alla deltagare får möjlighet att skriva ner en fråga utan att behöva ange sitt namn. Dessa kan sedan samlas in och läsas upp innan mötet avslutas. Om någon har missförstått eller om information behöver förtydligas, blir det på så vis uppdagat innan alla går hem. Att ges möjlighet att vara anonyma minskar risken för att deltagarna "håller inne" med frågor för att verka dumma eller av rädsla för konflikt.

Något som, under författarens tid vid fiskodlingen, uppskattades av både närboende och myndigheter var när Länsstyrelsen hade sitt årliga besök och inbjudan till detta skickades till närboende. Där fick de närboende möjlighet att ta upp frågor direkt med både odlingen och myndigheten. En del svar fick de under pågående möte och en del svar kunde de få efter lite efterforskningar. Både anställda, myndigheten och närboende kände sig därigenom delaktiga och lärde känna varandra lite bättre. De anställda förstod i större utsträckning vilka problem de närboende hade och blev därigenom mer engagerade i att försöka lösa dessa. Efter detta blev kontakten mellan personal och närboende generellt bättre.

Representanter deltog även i gymnasieskolans årliga sammankomst där man som företag hade möjlighet att visa upp yrket för blivande gymnasieelever. Dessa dagar innebar en god möjlighet att få ungdomar intresserade av fiskodling.

### Internet och sociala medier

Tillgången på information via internet ökar ständigt. En sökning på "fiskodling" gav för några år sedan i stort sett bara förslag på sidor om miljöbrott och dylikt. Numer finns det mer allmänna och informativa länkar till Svenskt vattenbruk, Jordbruksverkets och Länsstyrelsens webbplatser. Där finns bra och viktig information både för odlare och andra intresserade parter.

Samarbetet och kommunikationen mellan odlingarna har under åren förbättrats, de tar i större utsträckning hjälp av varandra och ger varandra stöd. För att hjälpa till med att sprida kunskap och information om fiskodling vore en god idé att de odlare som har en hemsida eller Facebook-sida länkar den till de informationssidor om fiskodling som finns; exempelvis [www.odladfisk.se](http://www.odladfisk.se) samt [www.matfiskodlarna.se](http://www.matfiskodlarna.se). Det skulle ytterligare öka spridningen för de sakliga källor som finns till handa. Alla använder sig inte av internet för informationssökning, men internet är i dag en mycket viktig informationskanal. Det är också där många bland allmänheten känner att de kan hitta information och nyheter om fiskodlingar.

Ett tidsbesparande sätt att nå ut med information till allmänheten är att använda sig av olika kanaler i sociala medier. För företag finns det otroliga fördelar med att finnas på Facebook. Där kan företaget på ett effektivt och enkelt sätt möta sina följare. Företaget får en unik möjlighet att bygga upp sitt varumärke i sociala medier. Det handlar inte bara om att ha en logotype utan om att skapa en bild av vad företaget står för, dess värderingar samt de mål företaget strävar mot. Facebook skapar också en möjlighet att engagera närboende och allmänheten i företaget. På Facebooksidan



---

kan information om öppettider och nyheter publiceras och företaget styr själva över vilken information som ska publiceras.

I samband med workshopen med personalgruppen vid en odling informerades personalen om hur aktiviteter i sociala medier som Facebook och Instagram kan förbättra kommunikationen utåt för företaget. De anställda visade förståelse för att det kan vara en bra kommunikationsväg. Dock är sociala medier inget som man på företaget har börjat arbeta med. Detta beror både på de anställda själva och en allmän tidsbrist enligt samtal med platschefen på odlingen, då det allmänna läget och hur personalen har involverats efter workshopen diskuterades. Arbetsuppgifterna är många på fiskodlingarna, likaså på denna. Och det är orsaken till att man inte funnit tid till att sätta igång med det ytterligare arbete som ett Facebook-konto skulle innebära. Trots det är personalen positiv och förhoppningsvis kan kunskapen komma till nytta och planerna på engagemang i sociala medier genomföras i sinom tid.

### Kommunikation och relationsbyggande

Att ha en god kontakt med myndigheter och närboende gör det lättare för dem att få ut information om hur odlingen arbetar. Det gäller att vara öppen, lyhörd, ärlig och tydlig. Genom att vara observant och åtgärda problem på en gång och informera om vilka åtgärder man gjort och resultaten av dessa blir kommunikationen givande för båda parter. Ett samlat intryck av detta är att företagen bör ge mer information om hur arbetet fortgår och hur man jobbar i sitt förbättringsarbete för att bygga upp ett förtroende och visa att man på odlingen är kompetent och noggrann i sin uppgift .

Under författarens tid på odlingen sköttes kommunikationen av kontinuerliga mejl och telefonsamtal med myndigheter och närboende, vilket var en god hjälp i förbättringsarbetet på fiskodlingen. Det blev med tiden lättare att diskutera med myndigheter och närboende om vilken information de önskade. Ju fler samtal, desto enklare blev det att ta den kontakten, vilket då gjorde det lättare att diskutera problem som uppstått. Även om odlingen inte hade några problem, upprätthölls kontakten. Problem kan uppstå som odlingen inte har kännedom om, att ha möjlighet att stämma av och få information är i sådana fall en stor tillgång.

Att ha en fiskodling i närheten av sitt boende kan både uppfattas positivt och negativt. De flesta ser odlingen som en positiv del i utvecklingen av lokalsamhället då den ger både arbetstillfällen och andra positiva kringeffekter. Då närboende fortlöpande får information och uppdateringar om driften av odlingen skapas förtroende och förståelse mellan alla parter.

Goda relationer är viktiga för kommunikation och informationsutbyte. Anställda på en av de odlingar som varit med i intervjuerna anstränger sig mycket för att hjälpa till där det behövs, med allt från att göra inköp (odlingen ligger en bit från samhället och de som bor där har lite problem att ta sig in till affären) till att ex. skotta snö. I vissa fall är det också tydligt att det innebär en fördel att ägare eller personal är uppväxta i närområdet; att de är "ortens son eller dotter". Men utöver att bygga kopplingar till det övriga samhällslivet måste företagen också ha en förståelse när de

---

närboende upplever det som negativt att odlingen har en påverkan på deras tomter, vattnet därikring eller den övriga närmiljön. Här krävs öppenhet och ett tillmötesgående för att undvika att hamna i polemik.

Sammanfattningsvis kan sägas att en väl fungerande kommunikation inom företaget och ut mot omvärlden är avgörande för ett fiskodlingsföretag. De som känner sig hörda och får information om vad som händer är i allmänhet mer optimistiska. Detta gäller både anställda, myndighetsföreträdare och närboende. Där kommunikationen är liten eller obefintlig ökar misstron och missnöjet. Utan dialog kan negativitet och spekulationer spridas och växa utan att odlingsföretaget får kännedom om och möjlighet att agera kring problem.

Med insyn och dialog minskar tvärt om misstron, förtroendet och välviljan växer. Framgångsrika fiskodlingsföretag kommer aktivt arbeta med både intern och extern kommunikation och därigenom få företag med anställda som är stolta över sitt yrkesval och dessa företag kommer bedriva en hållbar verksamhet såväl ekologiskt, ekonomiskt som socialt.

---

## Fortsatt arbete

För att få en bra kommunikation krävs en del grundkunskaper. En idé som uppkommit är därför att ordna Workshops som skulle kunna tillhandahållas fiskodlarna. Innehållet i sådana träffar skulle exempelvis kunna vara:

- Hur en Facebooksida, Instagram-konto etcetera skapas. Det är viktigt hur och när företaget lämnar ut relevant information till de som vill ta del av det.
- Team-building för de som är verksamma på en fiskodling. För att vara en bra arbetsgrupp krävs det jobb från både ledningen och övriga anställda.
- Påbörja en process och skapa mötesrutin för att med regelbundenhet ha strukturerade möten i syfte att inom odlingen delge varandra information.
- Informationsspridning till närboende och andra intresserade. För att påverka på lång sikt bör det skapas relation med "framtidens fiskodlare" och konsumenter vilket ex. kan ske genom besök på skolor eller genom att bjuda in ungdomar till anläggningarna.
- Det finns anledning att undersöka möjligheterna för att uppnå en mer jämn könsfördelning bland anställda inom fiskodlingarna.

---

## Referenser

<http://www.naturvardsverket.se/Documents/allmrad/ar-93-10.pdf>

<https://www.havochvatten.se/hav/uppdrag--kontakt/publikationer/publikationer/2018-11-28-plan-for-tillsynsvagledning-enligt-miljobalken-2019-2021.html>

<http://www.jordbruksverket.se/amnesomraden/landsbygdfiske/branscherochforetagande/vattenbruk.4.e01569712f24e2ca0980008260.html>

<https://sv.wikipedia.org/wiki/Fiskodling>

<https://www.sva.se/djurhalsa/fisk/fiskdiagnostik/vattenbrukets-historik>

<https://www.lansstyrelsen.se/vasterbotten/lantbruk-och-landsbygd/jordbruk-och-djurhallning/fiske-och-fiskodling.html>

<http://www.landsbygdsnätverket.se/download/18.1bb965d0162d71b85cc70c98/1524216041464/180313j%20Johan%20Martinsson.pdf>

Litteraturstudier inom arbetsmiljö, personalmotivering, företagshälsovård och inom den fackliga sektorn har genomförts med hjälp av dessa källor:

<https://www.ledarna.se/>

<https://www.motivation.se/>

<https://www.suntarbetsliv.se/>

<https://www.previa.se/>

<https://www.grona.org/>

<https://www.nyaledarskapet.se/>

<https://www.kommunal.se/>

<https://www.unionen.se/>

<https://www.av.se/>

<http://www.arbetsmiljoupplysningen.se/Amnen/Systematiskt-arbetsmiljoarbete/>

<https://www.nyaledarskapet.se/blogg/gor-din-medarbetare-glad-det-tjanar-du-pa/>