



HØGSKOLEN STORD/HAUGESUND

Et rederis organisasjonskultur, identitet og omdømme



Bacheloroppgave utført ved

Høgskolen Stord/Haugesund – Økonomisk-administrativ utdanning

Av: Stig Langeland - Kandidatnummer 44
Marius W. Rønnevik - Kandidatnummer 13

Dette arbeidet er gjennomført som ledd i bachelorprogrammet i økonomi og administrasjon ved Høgskolen Stord/Haugesund og er godkjent som sådan. Godkjenningen innebærer ikke at HSH inntår for metodene som er anvendt, resultatene som er fremkommet og konklusjoner og vurderinger i arbeidet.

Bacheloroppgavens tittel: "Et rederis organisasjonskultur, identitet og omdømme".

Student 1: Stig Langeland

Student 2: Marius W. Rønnevik

Veileder: Chunyan Xie

Gradering: *Offentlig / ikke offentlig.*

(Tidsbegrensning på eventuell gradering:)

Forord

Bachelorutdanningen i Økonomi og administrasjon ved Høgskolen/Stord Haugesund har som en del av utdanningen en Bacheloroppgave i 6. semester, obligatorisk for alle studenter. Bacheloroppgaven teller 10 studiepoeng og studenter kan jobbe opptil tre personer sammen. Denne oppgaven er vår Bacheloroppgave. Vi har jobbet sammen to studenter og vi har brukt våren 2008 til å gjennomføre intervjuer og skrive oppgaven. Oppgaven ble ferdigstilt 15. Mai 2008.

Oppgaven omhandler et lokalt rederi som i oppgaven har blitt anonymisert.

Problemstillingen i denne oppgaven er: *Hvordan henger rederiets organisasjonskultur, identitet og omdømme sammen og hvordan påvirker disse hverandre?*

Vi vil takke vår veileder Chunyan Xie for gode spørsmål og god veiledning underveis i prosessen med bacheloroppgaven. Vi vil også takke alle interne og eksterne intervjuobjekter som tok seg tid til å gjennomføre intervjuene med oss.

Haugesund, mai 2008

Marius W. Rønnevik

Stig Langeland

Sammendrag

Tittelen på vår oppgave er "et rederis organisasjonskultur, identitet og omdømme". Vi har sett på et enkelt rederi lokalisert i Haugesundsregionen. Rederiet er blitt anonymisert i oppgaven. Vi har studert rederiets organisasjonskultur, identitet og omdømme, og deretter sett på hvordan disse påvirker hverandre.

Vår problemstilling har vært "*Hvordan henger rederiets organisasjonskultur, identitet og omdømme sammen og hvordan påvirker disse hverandre?*"

Vi har i oppgaven med en teoridel som beskriver teori rundt organisasjonskultur, identitet og omdømme, og en metodedel hvor vi beskriver metoden vi har innhentet våre data på. Deretter har vi en analysedel hvor vi analyserer de data vi har samlet inn, og til slutt konkluderer vi med de funn vi fant i analysedelen av oppgaven.

Vi har i oppgaven brukt kvalitativ metode for å innhente data. Vi har brukt en standardisert intervjuguide. Dette er fordi resultatene skal kunne sammenlignes med lignende studier i andre rederier. Vi har begrenset intervjuene med 3 interne og 4 eksterne intervjuobjekter. Dette er på grunn av oppgavens omfang. Resultatet kunne vært mer grundig befestet med flere intervjuobjekter.

Innholdsfortegnelse

Forord.....	3
Sammendrag	4
Innholdsfortegnelse.....	5
1. Innledning	6
1.1 Bakgrunn for valg av oppgaven.....	6
1.2 Problemstilling.....	7
1.3 Avgrensninger.....	7
1.4 Disposisjon.....	8
2. Teori.....	9
2.1 Organisasjonskultur	9
2.1.1 Definisjon av organisasjonskultur.....	10
2.1.2 Nivåer for kultur	11
2.2 Identitet og omdømme	14
2.2.1 Identitet	14
2.2.2 Omdømme.....	16
2.3 Prosesser som linker organisatorisk identitet til kultur og omdømme.....	18
2.3.1 Identitet uttrykker kulturelle forståelser.....	19
2.3.2 Uttrykt identitet har innflytelse på andre	20
2.4 Oppsummering teori	21
3. Metode	22
4. Analyse av intervjuene.....	25
4.1 Bakgrunn om rederiet	25
4.2 Rederiets organisasjonskultur	25
4.2.1 Grunnleggende antakelser.....	27
4.2.2 Verdier og normer.....	28
4.2.3 Artefakter	29
4.2.4 Oppsummering - organisasjonskultur.....	30
4.3 Rederiets identitet	31
4.3.1 Hvordan kultur påvirker identiteten i rederiet	31
4.3.2 Oppsummering – identitet og kultur	34
4.4 Rederiets omdømme	35
4.4.1 Hvordan identitet påvirker rederiets omdømme	35
4.4.2 Oppsummering – omdømme og identitet	36
5. Konklusjon.....	37
Litteraturhenvisning.....	39
Vedlegg 1 - Intern intervjuguide.....	40
Vedlegg 2 - Ekstern intervjuguide	42

1. Innledning

1.1 Bakgrunn for valg av oppgaven

Identitet og omdømme er begreper og områder av strategisk organisasjonsarbeid som det har blitt lagt ned mye forskningsarbeid i opp gjennom årene og er fortsatt et fagområde hvor det legges mye arbeid ned i forskning. En bedrifts identitet og omdømme har stor innvirkning på dens tilgang til kunder, leverandører, ressurser og arbeidskraft og det er derfor av høy interesse hos de fleste organisasjoner å ha god kunnskap på dette området.

Dagens samfunn åpner opp for en mye større og hardere konkurransesituasjon enn det en hadde tidligere. Det globale samfunnet som vi i dag har, gjør at bedrifter må konkurrere hardere om kundene på grunn av substitutter fra andre land. Samtidig som marginene for å drive økonomisk forsvarlig blir mindre og mindre, med stadig større konkurranse fra organisasjoner som produserer sine varer i lavkostland. Jobbmarkedet vi i dag har i Norge gjør også at bedrifter må konkurrere hardt om å tiltrekke seg attraktiv og dyktig arbeidskraft. Et sterkt positivt omdømme er derfor noe de fleste organisasjoner fokuserer på og ønsker å bygge opp. Vi har også rettet denne oppgaven inn mot relasjonen mellom organisasjonskultur og identitet. Vi synes i den sammenheng at det er interessant å finne ut hvilken innvirkning en organisasjonskultur kan ha på dens identitet og omdømme. Er identitet og kultur to atskilte begreper? Skiller organisasjoner mellom dens identitet og dens kultur eller vil kulturen være deres identitet utad? Dette er alle interessante spørsmål og vi har prøv å besvare noen av de i denne oppgaven.

Vi har i denne oppgaven gjort en case studie ved å gå inn i et spesifikt rederi og utført intervjuer. Rederiet og andre bedrifter i oppgaven er anonymisert.

1.2 Problemstilling

Temaet i denne oppgaven er organisasjonskultur, identitet og omdømme. Grunnen til at vi har valgt å skrive bachelor oppgaven vår rundt dette temaet, er at det er interessant å se hvordan organisasjonskultur, identitet og omdømme henger sammen og hvordan de påvirker hverandre. Etter en del arbeid, har vi funnet fram til følgende problemstilling;

Hvordan henger rederiets organisasjonskultur, identitet og omdømme sammen og hvordan påvirker disse hverandre?

Siden problemstillingen omfatter flere områder generelt, har vi utformet tre mer konkrete underliggende spørsmål som kan hjelpe oss å finne svar på problemstillingen:

1. Finnes det en organisasjonskultur i det rederiet vi skriver om? Hvis ja, hvordan er organisasjonskulturen i dette rederiet?
2. Hvordan oppfatter de sammenhengen mellom kultur og identitet i rederiet?
3. Hvilken innvirkning har rederiets identitet på omdømme?

Vi har basert oppgaven på relevant teori om organisasjonskultur, identitet, omdømme og sammenhengen mellom disse.

For å svare på vår problemstilling har vi gjennomført intervjuer internt i rederiet og med eksterne samarbeidspartnere (Brown m. fl. (2006) og Hatch og Schultz (2002)).

1.3 Avgrensninger

Undersøkelsene som er foretatt i oppgaven bygger på intervjuer som er foretatt internt i rederiet og eksternt blant samarbeidspartnere til rederiet. Intervjuene har begrenset seg til tre interne intervjuobjekter; en toppleder, en mellomleder og en kaptein og fire

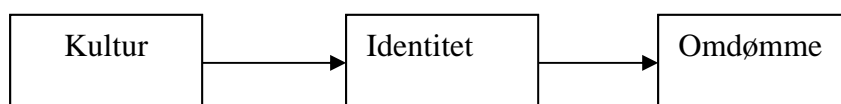
eksterne. Vi kunne nok fått et mer pålitelig resultat ved flere intervjuobjekter, men har begrenset oss til dette på grunn av oppgavens omfang.

1.4 Disposisjon

Vi har bygd opp oppgaven på følgende måte: Oppgaven starter med et kort forord før kapittel 1 gir en innledning til oppgaven. Kapittel 1 består av; bakgrunn for valg av oppgaven, hvor vi greier ut om hvorfor omdømme, identitet og kultur er interessant og gir en kort beskrivelse på hvilken teori vi har brukt, problemstillingen vår og underspørsmål som skal hjelpe oss å svare på vår problemstilling, avgrensninger vi har gjort i oppgaven og en disposisjon av oppgaven. I kapittel 2 presenterer vi teorien vi har valgt i 3 deler; organisasjonskultur, identitet og omdømme og prosesser som linker organisatorisk identitet til kultur og omdømme. I kapittel 3 presenterer vi de metodevalg vi har gjort i oppgaven. I kapittel 4 analyserer vi rederiets organisasjonskultur som beskriver rederiets grunnleggende antakelser, verdier og normer og artefakter, rederiets identitet som baserer seg på de interne intervjuene og rederiets omdømme som baserer seg i hovedsak på de eksterne intervjuene. I kapittel 5 har vi konklusjonen av de analyser vi har foretatt i oppgaven.

2. Teori

I dette kapittelet skal vi presentere teori som er relevant for problemstillingen og de underliggende spørsmålene våre. Vi deler teori kapittelet opp i tre deler. Først forklarer vi hva organisasjonskultur er, og omtaler de ulike nivåene i organisasjonskultur og hvordan en analyserer og beskriver dem. Deretter ser vi på hvordan organisasjonen identifiserer seg selv ved å stille spørsmålet; ”Hvem er vi som organisasjon”?, basert på Brown m. fl. (2006). Til slutt vil vi se på hvordan kultur påvirker identiteten og hvordan identiteten påvirker omdømme/image i organisasjonen, basert på Hatch og Schultz (2002).



Figur: Hvordan kultur påvirker identitet, og hvordan identitet påvirker omdømme.

2.1 Organisasjonskultur

Det første rammeverket vi skal benytte oss av i denne oppgaven er studien av organisasjonskultur. På starten av 1980-tallet ble det foretatt ulike studier av organisasjonskulturen i amerikanske bedrifter (Jacobsen og Thorsvik, 2002). Noen av de mest kjente bøkene er Peters og Watermans *In search of Excellence*, og Deal og Kennedys *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Begge bøkene fant ut at det finnes ulike kulturer i bedriftene som studeres, og at det finnes grunnlag for at en sterk organisasjonskultur kan være utslagsgivende for hvor suksessfull en bedrift er (Jacobsen og Thorsvik, 2002). Peters og Watermans viktigste funn kan sammenfattes slik (siteret i Jacobsen og Thorsvik, 2002, s. 117):

Uten unntak viste det seg at en dominerende og sammenhengende kultur var en viktig kvalitet i alle fremragende bedrifter. Dessuten fant vi at jo sterkere kulturen var, og jo mer den hadde fokus mot markedet, jo mindre behov var

det for retningslinjer, organisasjonskart, eller detaljerte prosedyrer og regler. Alle ansatte i disse bedriftene hele linjen ned vet hva de skal gjøre i de fleste situasjoner fordi en håndfull ledende verdier er krystallklare.

Ikke alle undersøkelsene rundt kultur viste til samme resultat, men de fleste viste at organisasjonskultur har betydning for organisasjonens prestasjoner (Jacobsen og Thorsvik, 2002).

2.1.1 Definisjon av organisasjonskultur

Ordet "kultur" stammer fra det latinske ordet "colere", og betyr å bearbeide. I sammenheng med organisasjonskultur sier det noe om hvordan vi bearbeider inntrykk, erfaringer og kunnskap. På bakgrunn av dette identifiserer vi oss selv og vår eksistens (Jacobsen og Thorsvik, 2002).

Den mest brukte definisjonen av organisasjonskultur er skrevet av Edgar Schein i boken "Organizational Culture and Leadership". Schein definerer organisasjonskultur som følgende (Schein, referert i Busch/Vanebo, 2003, s. 196):

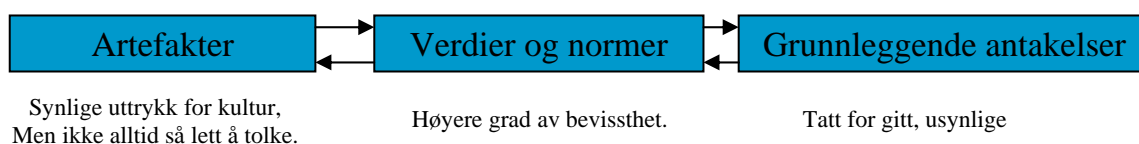
Organisasjonskulturen representerer et mønster av grunnleggende antakelser – skapt, oppdaget eller utviklet av en gitt gruppe etter hvert som den lærer å mestre sine problemer med ekstern tilpasning og intern integrasjon – som har fungert tilstrekkelig bra til at det blir betraktet som sant, og til at det læres bort til nye medlemmer som den rette måten å oppfatte, tenke og føle på i forhold til disse problemene.

Ifølge Jacobsen og Thorsvik (2002) har Scheins definisjon fire hovedpoeng som har gjort den til en klassiker når det gjelder å forklare organisasjonskultur. Det første poenget knytter kultur sammen med en gruppe i organisasjonen, og disse har samme oppfatning av grunnleggende antakelser. I det andre poenget konstaterer Schein at kultur er basert på læring. Her snakker vi om læring gjennom intern og ekstern tilpasning til problemer som måtte oppstå. I punkt nummer tre klargjør Schein at kulturen kun vil bli bevart så lenge den oppfattes som sann. Dersom kulturen ikke tilfredsstillende grunnleggende antakelsene i gruppen, vil den etter all sannsynlighet

bli endret. Til slutt i Scheins definisjon av organisasjonskultur, sier han at den eksisterende kulturen vil bli overført til nye medlemmer som den korrekte måten å oppfatte, tenke og føle på i forhold til problemer en måtte støte på.

2.1.2 Nivåer for kultur

Edgar Schein utviklet en innflytelsesrik teori om organisasjonskultur på begynnelsen av 1980-tallet (Jacobsen og Thorsvik, 2002). Scheins teori omfatter tre nivåer for kultur: grunnleggende antakelser, verdier og normer, og artefakter. Grunnleggende antakelser, verdier og normer er usynlige for utenforstående (utenfor gruppen), mens artefaktene vil være synlige. Figuren nedenfor viser Scheins kulturelle nivå (Jacobsen og Thorsvik, 2002).



Figur: Kulturelle nivå

Grunnleggende antakelser

Grunnleggende antakelser er noe som overføres gjennom organisasjonens sosialiseringssprosess (Jacobsen og Thorsvik, 2002). Det er ofte noe den enkelte ikke er klar over, men som blir tatt for gitt og oppfattet som sant. Schein mener at en ved hjelp av syv definerte spørsmål, som må besvares i hele organisasjonens historiske epoke, vil en lettere kunne finne og identifisere de grunnleggende antakelsene i organisasjonen. De syv spørsmålene omhandler; hvordan relasjonene mellom organisasjon og omverdenen oppfattes, hvilke meninger organisasjonen har på menneskelige handlinger, hvordan en kommer fram til "sannhet", hvordan en ser på tid, forutsetninger til menneskelig natur, menneskelige relasjoner og hvordan organisasjonen ser på konflikt (Jacobsen og Thorsvik, 2002). En kombinasjon av disse ulike spørsmålene kan si oss noe om de ulike kulturene i organisasjonen. Ifølge Scheins kulturdimensjoner vil de grunnleggende antakelsene i kulturen i første rekke

bli påvirket av normer, verdier og artefakter (Hatch, 2006). De syv spørsmålene kan være til god hjelp når vi skal se om vi klarer å avdekke de grunnleggende antakelsene i rederiet. I analyse delen av oppgaven vil vi prøve å gi svar på spørsmålene, med bakgrunn på de interne intervjuene vi skal foreta i bedriften.

Verdier og normer

Verdier sier noe om hvilke mål, sosiale prinsipper og normer som organisasjonen ser som verdifulle (Hatch, 2006). På den måten vil en også kunne si hva organisasjonen oppfatter som rett og galt. Dette angir ofte moralkodeksen for kulturen. Deal og Kennedy definerer verdier som følgende (sitert i Jacobsen og Thorsvik, 2002, s. 127);

Verdier er grunnfjellet i enhver bedriftskultur. Verdier fungerer som essensen i bedriftens filosofi for å oppnå suksess ved at de gir en følelse av felles retning for alle ansatte samt retningslinjer for de daglige aktivitetene.

Det vil som oftest være en tett relasjon mellom de uttrykte verdiene og de grunnleggende antakelsene som gjelder i organisasjonen (Jacobsen og Thorsvik, 2002).

Normer gir en pekepinn for hvordan ulike personer skal oppføre seg i de ulike sammenhenger og situasjoner (Jacobsen og Thorsvik, 2002). "Verdier er abstrakte idealer, mens normer er bestemte prinsipper eller regler som mennesker forventes å følge" sier Giddens (referert i Jacobsen og Thorsvik, 2002, s. 128). Normer kan være formalisert, det vil si at det er laget egne regler, rutiner og etiske standarder for personer i organisasjonen. Men det vil alltid finnes uformelle normer, og dette er uskrevne regler som medlemmene i en organisasjon forventes å følge. Dersom det er personer som bryter de uformelle normene som gjelder i organisasjonen, kan de bli møtt med ulike former for straff. På samme måte vil en bli belønnet dersom en følger de uformelle normene (Jacobsen og Thorsvik, 2002).

Når vi skal finne rederiets verdier og normer, vil vi bruke de interne intervjuene vi gjennomfører i rederiet som grunnlag. Bedriftens verdier og normer må derfor bli uttrykt av rederiets ansatte. Hvis de ikke kommer fram i intervjuene, vil det ikke være mulig for oss å si noe om hvilke verdier og normer det valgte rederiet har. Dette er på

grunn av at vi i en bachelor oppgave ikke har mulighet til å delta i bedriften over en lengre periode, og dermed vil vi ikke kunne få innsyn i rederiets verdier og normer på den måten.

Artefakter

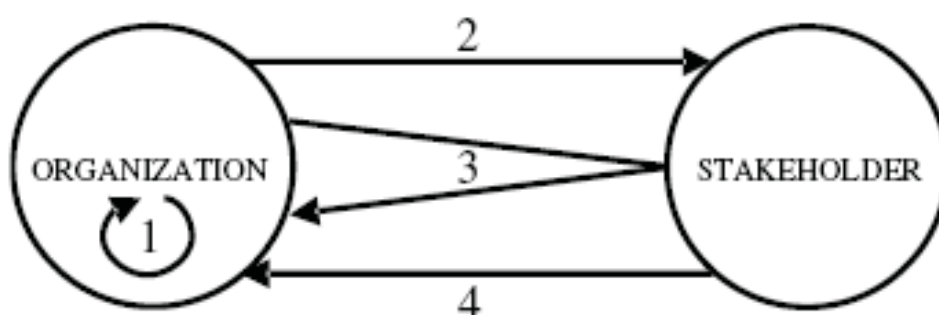
Artefakter er det som gjengir grunnleggende antakelser og de verdier og normer som er felles for organisasjonen (Jacobsen og Thorsvik, 2002). De artefaktene som finnes i en organisasjon kan deles inn i tre hovedtyper; det mennesker sier, menneskers atferd og fysiske gjenstander (Jacobsen og Thorsvik, 2002). Det mennesker sier kan gi oss en indikasjon på hvordan organisasjonen uttrykker seg i skrift og talespråk.

Menneskers atferd kan gi oss informasjon om hvordan ulike ritualer, seremonier, tradisjoner, belønning og straff blir utført innen organisasjonen. Utformingen av fysiske gjenstander som logo, bygninger og hvordan de ansatte kler seg, kan også gi oss informasjon om organisasjonen. Selv om det er lett å observere fysiske artefakter, vil det vanskeligste være å tolke hvilken sammenheng det er mellom de ulike artefaktene.

I denne oppgaven vil analysen av artefaktene være på grunnlag av vårt besøk i bedriften angående intervjuene, og de interne intervjuene vi skal gjøre i bedriften. De inntrykk vi sitter igjen med i forbindelse med vårt besøk til rederiet, vil derfor kunne hjelpe oss ved analysen av artefaktene. Dette gjelder hvordan personene i rederiet møter oss, hvordan de behandler oss, hvordan de snakker til oss, hvordan kontorene ser ut, hvordan de ansatte kler seg og lignende. De interne intervjuene vil også kunne gi oss informasjon som støtter opp om eventuelle funn i analysen.

2.2 Identitet og omdømme

Det andre teoretiske rammeverket vi skal bruke i denne oppgaven, er basert på en modell av Brown m. fl. (2006) og omhandler organisatoriske hovedsynspunkter ved identitet og omdømme. Denne modellen identifiserer fire synspunkter på begreper og skiller de som identitet, ønsket omdømme, konstruert omdømme og eksisterende omdømme. Her ser vi figur 1 i artikkelen fra Brown m. fl. (2006).



Figur: Organisatoriske hovedsynspunkt.

Modellen kan forstås slik:

1. "Hvem er vi som organisasjon?" (identitet)
2. "Hva vil organisasjonen at andre skal tro om organisasjonen?" (ønsket omdømme)
3. "Hva tror organisasjonen at andre tror om organisasjonen?" (konstruert omdømme)
4. "Hva mener interessentene egentlig om organisasjonen?" (eksisterende omdømme)

I denne delen av oppgaven skal vi ha fokus på organisasjonens identitet og eksisterende omdømme, altså punkt nr 1 og 4 i modellen. Vi ser bort fra punkt 2 og 3 i modellen.

2.2.1 Identitet

Albert og Whetten definerer organisasjonens identitet som "sentrale, varige og særegne aspekter" ved organisasjonen (siteret i Brown m. fl., 2006, s. 100).

Det finnes mange ulike definisjoner og beskrivelser av identitet. En annen vinkling er den som Brown m. fl. (2006) beskriver i artikkelen "Journal og the Academy of Marketing Science". Her sier de at når de sentrale, varige og særegne verdiene er lagt til grunn, vil dette skape identitet for individet det gjelder. På grunn av individenes ulike bakgrunner, livserfaring og lignende vil opplevelsen av organisasjonens identitet avvike fra person til person. Dette skiller seg fra hvordan identitet som oftest blir beskrevet. Det vanlige er å definere identitet som en egenskap ved en sosial gruppe, og ikke som en individuell egenskap (Brown m. fl., 2006).

Det første synspunktet i figur 1 handler om hvordan organisasjonen oppfatter seg selv (Brown m. fl., 2006). Brown m. fl. sier videre at det kunne vært mulig og slått synspunkt 1 og 4 sammen. Men organisasjonens medlemmer innehar en helt spesiell posisjon når det gjelder å betrakte organisasjonen, derfor blir synspunktene holdt hver for seg. Medlemmer i organisasjonen vil betrakte organisasjonen på en annen måte enn utenforstående interessenter. På bakgrunn av at medlemmenes perspektiv, rolle i organisasjonen, livserfaring, samarbeid med andre grupper og lignende, er ulik, vil opplevelsen av hvordan organisasjonen fungerer, avvike fra person til person.

Selv om et enkelt individ kan ha mange ulike opplevelser av organisasjonen, vil kun en brøkdel av disse forbindelsene anses som sentrale og varige med betydning for organisasjonen (Brown m. fl., 2006). Når de sentrale, varige og kanskje også særegne verdiene er lagt til grunn, på et individuelt nivå, vil dette skape identitet eller CED (sentrale, varige og særegne aspekter ved organisasjonen) for medlemmet det gjelder. Dette skiller seg fra hvordan organisasjonens identitet vanligvis blir definert. Organisasjonens identitet refererer utelukkende til ulikhet i graden av analyse; at det er en egenskap ved en sosial gruppe heller enn en individuell egenskap.

Brown m. fl. (2006) sier i sin artikkel at de forventer seg at teoretikere og forskere vil finne at kommunikasjon på kryss av ulike grener, vil være lettere dersom en bruker begrepet identitet til karakteristikkene i synspunkt 1. De bekrefter også at forskjellen på individuell og organisatorisk identitet er viktig og må bli anerkjent. Derfor foreslår en at organisatorisk identitet referer til organisatorisk nivå, og at oppfattet organisatorisk identitet eller organisatoriske identitets forbindelser refererer til det individuelle nivå (Brown m. fl., 2006).

I analysen av synspunkt 1, vil vi bruke de interne intervjuene som grunnlag. Her vil en forhåpentligvis få informasjon om rederiets identitet fra ansatte. Et mulig problem kan være at de ansatte ikke skiller mellom organisasjonens kultur og organisasjonens identitet. Disse ligger tett opptil hverandre, og det er ikke helt lett å si hva som hører inn under organisasjonskulturen og hva som hører inn under identitet.

2.2.2 Omdømme

Omdømme kan beskrives som de egenskaper og assosiasjoner organisasjonen forbindes med, ovenfor de forskjellige interessentene (Brown m. fl., 2006). Det er mange ulike faktorer som påvirker en organisasjons omdømme, blant annet kundetilfredshet, reklame kampanjer, positive og negative presseoppslag og lignende.

Svært mye akademisk arbeid har blitt gjort for å undersøke hvordan interessenter ser og reagerer på organisasjoner (Brown m. fl., 2006). I store deler av forskningen gjort innen synspunkt 4, er det brukt perspektiver på individuelt nivå for å undersøke hva en person vet eller tror om en organisasjon.

Brown og Dacin definerte organisatoriske assosiasjoner som ”en merkelapp for all informasjon om en bedrift som en person besitter” (1997, referert i Brown m. fl., 2006). Denne betegnelsen blir brukt for alle aspekter ved dimensjonen av synspunkt 4.

Brown m. fl. (2006) foreslår å bruke merkelappen rykte eller omdømme, for å fange opp de organisatoriske assosiasjonene som individer utenfor en organisasjon tror er CED for organisasjonen.

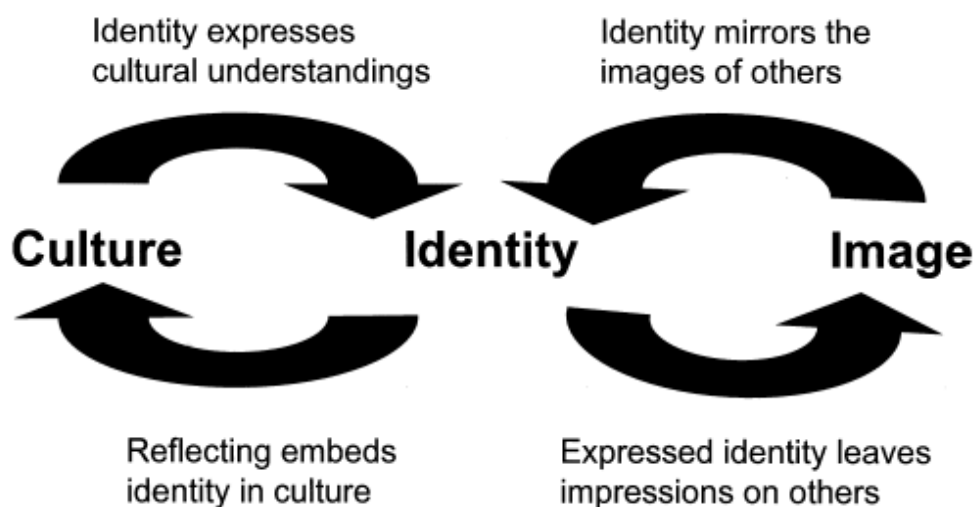
Flere aspekter ved synspunkt 4 skiller seg fra de andre organisatoriske synspunktene. Uavhengig av hva lederen personlig tror og velger å kommunisere, eller prøver å oppfatte hva interessentene synes om bedriften, vil de organisatoriske assosiasjonene som er formet og ivaretatt i hukommelsen til et individuelt medlem eller en interessent, være virkeligheten og det som er sant for den enkelte person (Brown m. fl., 2006). Organisatoriske assosiasjoner og omdømme vil bli berørt av mange ulike kilder utenfor organisasjonen, i tillegg til informasjon kommunisert fra

organisasjonen. De organisatoriske assosiasjonene i synspunkt 4 vil derfor ikke bli fullstendig styrt av organisasjonen, selv om de indirekte kan ha innflytelse gjennom valg som er gjort i synspunkt 2 (Brown m. fl., 2006).

I analysen av synspunkt 4, vil vi bruke de eksterne intervjuene vi har foretatt blant rederiets samarbeidspartnere. Det vil være interessant å se om personene som er intervjuet er samstemte når det gjelder tilbakemeldinger på bedriftens omdømme. Her vil det være en risiko ved at samarbeidspartnerne svarer det rederiet vil at de skal svare, og at informasjonen dermed ikke stemmer helt overens med virkeligheten.

2.3 Prosesser som linker organisatorisk identitet til kultur og omdømme

Modellen vi bruker, figur 1 fra Hatch og Schultz (2002), viser at identitet vil være bindeleddet mellom interessentenes omdømme og de kulturelle forståelsene på to måter.



Figur: Den organisatoriske identitets dynamikk modellen.

Først vil prosessene som speiler organisasjonens identitet ved interessentenes omdømme og refleksjoner på "hvem vi er", beskrive innflytelsen på interessentenes omdømme på organisasjonens kultur (pilen oppe til høyre og pilen nede til venstre). Deretter vil prosessene som uttrykker kulturelle forståelser ved identitet, beskrive innflytelsen på den organisatoriske kulturen på omdømme til organisasjonen (pilen oppe til venstre og pilen nede til høyre).

Som sagt ovenfor, vil vi i denne oppgaven kun ta for oss to av prosessene. Vi skal se på at identitet uttrykker kulturelle forståelser og uttrykt identitet har innflytelse på omdømme/image. Det vil si pilen oppe til venstre og pilen nede til høyre i figuren ovenfor.

Ved hjelp av prosessene nedenfor vil vi se hvordan rederiet oppfatter dens identitet. Prosessene vil også kunne hjelpe oss med å skille mellom organisasjonskultur og identitet i rederiet.

2.3.1 Identitet uttrykker kulturelle forståelser

En av måtene en organisasjon kan gjøre seg kjent, er gjennom å innlemme dens organisatoriske refleksjoner i sin utgående avhandling. Den påståtte identiteten vil tillate organisasjonens medlemmer til å snakke om seg selv som en organisasjon, ikke bare imellom seg selv, men også til andre (Hatch og Schultz, 2002).

Når symbolske objekter blir brukt til å uttrykke en organisasjons identitet, blir betydningen tett koblet til særpreg som ligger innen organisasjonens kultur (Hatch og Schultz, 2002). Dette har vi vært borti tidligere når vi skrev om organisasjonskultur. Disse objektene blir kalt artefakter. Hatch og Schultz (2002) påstår i sin forskning at organisasjonens kultur har sterk betydning, når kulturens medlemmer i en viss utstrekning deler grunnleggende symboler, verdier og grunnleggende antakelser. Denne koblingen til en dypere struktur av organisatorisk betydning, er det som gir kulturell utvikling av antakelser og artefakter deres kraft til å kommunisere troen om identitet. Hatch og Schultz (2002) hevder videre at når interessenter har sympati med uttrykkene om organisasjonens identitet, vil deres sympati sette dem i forbindelse med organisasjonens kultur som er overført fra identitetens krav.

Organisasjonens identitet er uansett ikke bare fellesuttrykket for organisasjonens kultur. Det er også kilde til å identifisere symbolske materialer, som kan bli brukt for å imponere andre for å vekke deres sympati ved å stimulere deres forståelse, tiltrekke seg oppmerksomhet og interesse, og oppmuntre deres engasjement og støtte (Hatch og Schultz, 2002).

Denne prosessen kan hjelpe oss til å finne hvordan kultur påvirker rederiets identitet.

2.3.2 Uttrykt identitet har innflytelse på andre

Organisasjoner uttrykker sin identitet til andre på mange måter. Eksempler kan være ulike markedsføringskampanjer, pressekonferanser, ved bruk av logoer, kle seg på en spesiell måte og lignende. For å relatere dette uttrykte omdømme til organisatorisk identitet, sier Rindova og Fombrun (sitert i Hatch og Schultz, 2002, s. 1003):

Prosjektert omdømme reflekterer ikke bare bedriftens strategiske mål, men også dets underliggende identitet. Omdømme som er konsekvent med organisasjonens identitet, støttes av mangfoldige holdepunkter som observatørene mottar ved interaksjon med bedrifter.

Strategisk projeksjon er en komponent av den organisatoriske identitets dynamikk, men Rindova og Fombrun fant også ut at projeksjon av organisatorisk identitet kan være ufrivillig (sitert i Hatch og Schultz, 2002, s. 1003):

Omdømme er ikke bare uttrykt gjennom offisiell, ledelses godkjent kommunikasjon ved flotte brosjyrer, fordi alle organisasjonens medlemmer overfører omdømme fra organisasjonen.

Omdømme vil selvfølgelig kunne påvirkes på mange andre måter enn det organisasjonen klarer å formidle til andre (Hatch og Schultz, 2002). Organisasjonens innsats for å imponere andre kan bli redusert av inntrykk en får fra kilder utenfra. Disse eksterne inntrykkene blir multiplisert med effektene av organisasjonens eksponering. Dette er på grunn av at en økt eksponering vil føre til flere inntrykk, fra flere kilder utenfra, som alle konkurrerer med de inntrykkene organisasjonen prøver å formidle.

Ved hjelp av denne prosessen vil vi se på de ulike måtene rederiet presenterer sin identitet til andre, både frivillig og ufrivillig. Og om rederiet er klar over alle frivillige og ufrivillige uttrykk rundt bedriften.

2.4 Oppsummering teori

I teoridelen av oppgaven har vi tatt for oss organisasjonskultur, identitet, omdømme og prosesser som linker organisatorisk identitet til kultur og omdømme. I organisasjonsdelen har vi sett på grunnleggende antakelser, verdier og normer, og artefakter som er knyttet til rederiets organisasjonskultur. Under identitet har vi sett hvordan kultur påvirker identiteten i rederiet. Deretter har vi sett på hvordan identitet påvirker rederiets omdømme.

Vår forventning er at en sterk, positiv organisasjonskultur vil bidra til en klar og positiv identitet. Dette vil også ha en positiv innvirkning på bedriftens omdømme.

3. Metode

Begrepet metode refererer til hvordan vi tilnærmer oss et problem og hvordan vi søker svar. Innen forskning henviser begrepet til hvordan man utfører forskningen (Taylor & Bogdan, 1984).

Holme og Solvang (1991) skiller mellom to typer metode; kvalitativ og kvantitativ metode. Johannesen, Tufte og Kristoffersen sier dette om kvalitativ og kvantitativ metode (2006, s. 313):

Forskjellene mellom kvalitativ og kvantitativ metode ligger i kategoriseringen av egenskapene: Kvantitativ data er tilrettelagt slik at kvaliteten ved et fenomen kan telles opp. Kategoriseringen er gjerne gjort på forhånd gjennom de spørsmål og hypoteser som ligger til grunn for utarbeidelse spørreskjemaet. Kvalitative data foreligger i en form de ulike kvalitetene ikke uten videre kan telles opp, for eksempel i form av tekst, lyd eller bilder. Kategoriseringen skjer gjerne i ettertid og utarbeides fra informantenes svar. Dette skillet preger både innsamling og analyse av data.

Kvantitativ metode blir benyttet dersom man ønsker forskningsresultater som er befestet i gjentatte undersøkelser. Kvantitativ metode hjelper oss å se graden av sammenheng eller omfanget til et fenomen.

Begrepet kvalitativ metode refererer snevert sett til forskning som gir oss deskriptive data. Det vil si menneskers egne uttrykte ord og persepsjon (Taylor & Bogdan, 1984). Ifølge Ray Rist (1977) er kvalitativ metode på lik linje med kvantitativ metode mer enn bare en datainnsamlings teknikk; det er en måte å tilnærme seg den empiriske verden. I kvalitative studier vil forskeren ha et fleksibelt forskningsdesign. Det vil si at forskeren begynner sine studier med en vagt utformet problemstilling, i motsetning til kvantitativ metode hvor forskeren innhenter data for så å benytte allerede utarbeidede modeller, hypoteser og teorier (Taylor & Bogden, 1984).

Johannesen, Tufte & Kristoffersen (2006) har utarbeidet en tabell for mindre holdbare kjennetegn ved kvalitativ og kvantitativ metode presentert på side 318:

Kvalitativ tilnærming	Kvantitativ tilnærming
Studerer myk virkelighet	Studerer hard virkelighet
Meningssammenhenger	Årsakssammenhenger
Går i dybden	Gir overfladisk informasjon
Helhetsforståelse	Begrenset forståelse
Nærhet til dem som studeres (deltakerideal)	Avstand til dem som studeres (tilskuerideal)

I kvalitative studier har forskeren en sensitiv rolle i forhold til å påvirke personene som blir studert. Det vil derfor være viktig i kvalitative studier å prøve å minimere påvirkningen en har på forskningsobjektet eller i hvert fall ha en forståelse for den påvirkningen som oppstår. (Taylor & Bogden, 1984)

Vi har i denne oppgaven valgt å bruke kvalitativ metode i form av intervjuer. Grunnen til det er at vi ved hjelp av intervjuer kan gå mer i dybden av organisasjonen. Ved å foreta intervjuer vil vi også kunne få en bedre helhetsforståelse for hvordan organisasjonen fungerer. Nærheten til intervjuobjektene vil også gi oss mulighet til å fange opp eventuelle ulike meninger personene måtte ha. Da denne oppgaven er en del av et større forskningsprosjekt blir det benyttet en standardisert intervjuguide slik at resultatene kan sammenlignes med intervjuer som er gjennomført i andre rederier av andre studenter. Intervjuobjektene er også standardisert slik at resultatene kan sammenlignes. Vi har utført syv intervjuer, tre interne og fire eksterne. Vi har benyttet en standardisert intervjuguide for de interne interessentene og en intervjuguide for de eksterne intervjuene. Intervjuguidene er delt inn i delene kultur, identitet og omdømme. Disse er vedlagt oppgaven.

De interne intervjuobjektene har vært en topplerer, en mellomleder og en kaptein. De eksterne intervjuobjektene har vært en hovedkunde, en hovedleverandør, en

bankforbindelse og ett offentlig organ som rederiet har mye kontakt med. Intervjuene har blitt gjennomført våren 2008.

Vi har gjennom de intervjuer som har blitt gjennomført fått et nesten ensidig positivt inntrykk av rederiet. Vi har i intervjuene oppfattet en motstand mot å fremheve negative sider ved rederiet. I oppgaven går det derfor frem at intervjuobjektene har lite negative erfaringer med rederiet. En årsak til dette kan være at intervjuobjektene ikke ønsker å ytre seg negativt på grunn av represalier eller andre reaksjoner fra rederiet. Vi har i intervjuene gjort det helt klart for intervjuobjektet at alt i oppgaven anonymiseres for å få en mest mulig ærlig oppfatning fra vedkommende av rederiet. Om vi har klart dette er vanskelig å fastslå.

De interne intervjuene har tatt cirka en time å gjennomføre mens de eksterne har vært noe kortere. En utfordring som vi har møtt på under disse intervjuene er at de eksterne aktørene ikke ønsker eller ikke kan uttale seg på alle punkter. Det kan være på grunn av at de ikke ønsker å uttale seg negativt om rederiet eller at de ikke ønsker å forskjellsbehandle rederiet fra andre rederier de jobber med.

Selv om det i denne oppgaven er benyttet en standardisert intervjuguide vil det være en utfordring å sammenligne resultatene. Det vil være andre faktorer som spiller inn når man gjennomfører en kvalitativ undersøkelse som nevnt over.

4. Analyse av intervjuene

Når vi nå skal analysere intervjuene skal vi bruke teorien om organisasjonskultur, teorien om identitet og omdømme, og teorien om hvordan kultur påvirker identitet og hvordan identitet påvirker omdømme. I disse kapitlene har vi presentert ulike modeller og måter for å finne hvilken organisasjonskultur, identitet og omdømme som finnes for rederiet.

De resultatene og funnene som vi kommer fram til i analysen av de ulike kapitlene innen teorien, vil nok overlappe hverandre på noen punkter. Grunnen til det er at organisasjonskultur, identitet og omdømme henger tett sammenkoblet. Ved hjelp av teorien og modellene vi tidligere har beskrevet, skal vi forsøke å finne ut hvordan organisasjonskulturen, identiteten og omdømme påvirker hverandre.

4.1 Bakgrunn om rederiet

Rederiet som er omtalt i denne oppgaven er et rederi lokalisert i Haugesundsregionen. Rederiet er relativt ungt og ble bygd opp av en lokal familie. Familien er fortsatt aktivt med i rederiet og rederiet er fortsatt lokalt eid. Rederiet startet opp relativt lite med kun noen få båter, men er i dag i en posisjon hvor de utvikler seg til å bli et stort rederi. En trend i rederinæringen i Haugesundsregionen er at rederiene er lokalt eide og topplederne har en nær tilknytning, og som oftest også fartstid offshore om bord på båter.

4.2 Rederiets organisasjonskultur

I analysen av organisasjonskulturen vil vi se på de grunnleggende antagelsene som er befestet i organisasjonen, verdier og normer som intervjuobjektene mener ligger til grunn i organisasjonen og eventuelle artefakter som finnes. Vi har spesielt fokusert på fire ting i forhold til organisasjonskultur når vi har gjennomført intervjuene; hvilke sentrale verdier rederiet står for, spesielle hendelser som har hatt betydning for

rederiet, hvordan ansatte forventer at organisasjonen fungerer og hvordan man samhandler i organisasjonen.

Topplederen som ble intervjuet i denne oppgaven uttrykker at nettopp det faktum at rederiet er og har vært lokalt eid, har vært en viktig faktor for å gjøre bedriften til det den er i dag. Det og toppledelsens holdninger overfor ansatte, hvor hver ansatt blir verdsatt på samme linje, har vært de viktigste faktorene til å skape det rederiet som de i dag har.

Rederinæring generelt sett er karakterisert av topplederen av rederiet i denne oppgaven som en konservativ bransje med klar hierarkisk oppbygging. Dette er spesielt offshore og om bord i båtene, men også generelt i rederienes administrasjon. Det går klart frem hvem som har beslutningsmyndighet, og spesielt om bord i båtene er det en klar kommandolinje hvor ordrer blir sendt nedover i organisasjonen. Dette er trekk som blir trekt frem av både topplederen, mellomlederen og kapteinen som ble intervjuet i denne oppgaven. Samtidig sier både mellomlederen og kapteinen i rederiet at organisasjonen er preget av at en lytter til medarbeidere og kollegaer, også nedover i organisasjonen. Kapteinen sa også at man klart har en følelse av å bli hørt i organisasjonen. Medarbeideres drøftinger og meninger blir tatt i betraktning når avgjørelser blir tatt, spesielt i forhold til innovasjon. Samtidig som medarbeideres meninger ble ivaretatt i beslutningsprosesser var ingen av intervjuobjektene i tvil om at første prioritet for rederiet var økonomisk gevinst.

Verken toppler, mellomlederen eller kapteinen visste om noen spesiell hendelse eller ulykke som kunne ha betydning for rederiets kultur. Derimot mente samtlige at rederiet hadde vært skånt for de store ulykkene, og rederiet hadde kun vært utsatt for ulykker av mindre art.

Alle tre intervjuobjektene internt (toppler, mellomleder og kaptein) har trekt frem det at rederiet kun har norsk personell som positivt for organisasjonskulturen. Rederiet prøver også så fremt de kan ifølge intervjuobjektene, å innhente lokal arbeidskraft. Dette gjør ifølge kapteinen at kommunikasjonslinjene i bedriften blir kortere. Ansatte er på fornavn med administrerende direktør og det er ikke noe

problem for medarbeidere å ta en tur innom hovedkontoret. Dette mener kapteinen at nok er litt i forandring nå, siden rederiet ekspanderer såpass mye som det gjør. Rederiet klarer ikke lenger kun å rekruttere lokale medarbeidere, noe som i følge kapteinen skaper en viss distanse mellom offshore arbeidere og administrasjonen, noe det tidligere ikke har vært. Det skyldes at ansatte som ikke kommer fra nærområdet, ikke vil ha samme mulighet til å stikke innom hovedkontoret på samme måte som de lokalt ansatte kan.

4.2.1 Grunnleggende antakelser

Grunnleggende antakelser er i følge teorien som er beskrevet i oppgaven noe som overføres gjennom organisasjonens sosialiseringssprosess (Jacobsen og Thorsvik, 2002). Ut i fra den informasjonen vi har fått gjennom intervjuene med de interne personene kan vi konkludere med at rederiets grunnleggende antakelser er menneskelig fokus, innovasjon, kvalitet og HMS. Kapteinen uttrykker at hans syn på rederiet er at man er kvalitetsbevisste og HMS bevisste. Dette er ting som både toppleder, mellomleder og kaptein er enige om. Mellomlederen i rederiet påpeker at dette er viktig for å skape et inntrykk utad at rederiet er seriøse. Viktighetene av dette strekker seg fra alt til å skaffe nye leverandører og kunder, og til å skaffe ny arbeidskraft i et marked med hard konkurranse på alle disse områdene.

Menneskelige relasjoner og samhandling er noe som rederiet mener de har fokus på. Helt siden rederiet ble etablert, har det vært et ønske om å ha sterke menneskelige relasjoner mellom ansatte i bedriften og ledelsen, sier kapteinen. Her referert; "skulle du snakke med administrerende direktør gikk du ned på kontoret og spurte etter "Knut", sånn er det det fungerer". Grunnleggeren som fortsatt er med i organisasjonen, og som lenge fungerte som administrerende direktør, var på fornavn med alle ansatte i organisasjonen. Kapteinen uttrykker at dette kanskje er på vei vekk nå, som følge av at rederiet ekspanderer og blir større. Men det er fortsatt en kultur en prøver å opprettholde, til tross for utfordringene med størrelse og en bredere geografisk spredning av de ansatte.

Den viktigste forutsetningen for fortsatt drift for rederiet, er ifølge mellomlederen god økonomisk drift med sikkerhet og kvalitet i fokus. I følge alle de interne

intervjuobjektene er rederiet gode på innovasjon. Dette er noe som det fokuseres på i rederiet ifølge mellomlederen, men det skal ikke gå på bekostning av økonomisk drift. Kapteinen som ble intervjuet mener at det eksisterer en god kultur for innovasjon i rederiet, og man gis rom for å prøve ut nye ideer, Men det settes klare krav til de ideer som settes ut i liv. En bedrift i den konkurransesituasjonen som rederinæringen er i, har ikke råd til å sløse med tiden.

4.2.2 Verdier og normer

Verdier sier noe om hvilke mål, sosiale prinsipper og normer som organisasjonen ser som verdifulle (Hatch, 2006). Normer gir en pekepinn for hvordan ulike personer skal oppføre seg i de ulike sammenhenger og situasjoner (Jacobsen og Thorsvik, 2002).

Ut ifra de resultater som fremkommer fra intervjuene internt i rederiet, virker det som om hele organisasjonen har en rimelig felles forståelse for hvilke verdier og normer rederiet står for. De sentrale verdiene og normene vi har funnet er at rederiet har enkeltmennesket i fokus, de ansatte har påvirkningskraft i beslutninger, og de har fokus på HMS og innovasjon.

Det går klart frem fra alle intervjuobjektene internt at ledelse og toppledelse har det enkelte menneske i fokus. Dette er idealer som ble grunnlagt helt i starten av rederiets levetid og som fortsatt videreføres i den grad det er mulig. Da rederiet er i en ekspansjonsfase, nevnte kapteinen at dette kunne bli noe svekket på grunn av mengden ansatte, og den geografiske spredningen som en tidligere ikke hadde. Han ga likevel uttrykk for at dette fortsatt var en viktig verdi i organisasjonen.

Topplederen i rederiet påpeker at i det i organisasjonen er en oppfatning at alle skal behandles rettferdig. Dette er også en påstand som kapteinen er enig i. Det er klart sier topplederen, at en har forskjellige arbeidsoppgaver, ansvarsområder og beslutningsmyndighet om bord i båten. Men allikevel har alle en viktig jobb. Topplederen uttalte at "vi har ikke noe A-lag for de som jobber på kontoret og B-lag for de som jobber på båtene".

HMS er noe som rederiet ser på som viktig. Et sterkt fokus på HMS er forankret både på toppleder, mellomleder og offshore nivå i følge intervjuene som er foretatt. Rederiet har rutiner og målsettinger både når det gjelder helse i form av blant annet sykefravær, miljø i forhold til for eksempel utslipp og sikkerhet. I følge mellomleder i rederiet er det et fokus på HMS både på kontoret og om bord i skipene, men som mellomleder sier er det klart mest å tjene på HMS fokuset om bord i skipene. Rederiet har en nullvisjon i forhold til skader offshore. Dette har enkelte båter og avdelinger klart å oppfylle, mens andre avdelinger har vært mer uheldige. Men samlet sett mener intervju personene at rederiet har en god statistikk når det gjelder ulykker. Rederiet er ISO 14001 sertifisert. Dette er en miljøstandard som setter krav til blant annet utslipp. I følge mellomlederen har rederiet hatt en merkbar nedgang på diesel og oljeforbruk etter at miljøstandarden ble innført.

Rederiet har ifølge mellomlederen som ble intervjuet, helt fra starten av hatt fokus på innovasjon. Dette har blant annet med at rederiet har hatt en grunnlegger som generelt sett har vært opptatt av innovasjon og nyskapning. Dette har befestet seg videre i organisasjonen som en viktig verdi. Kapteinen som ble intervjuet sier at rederiet har et ønske om å være langt fremme når det gjelder teknologi og nyskapning, og at rederiet også legger ting til rette slik at man kan utøve innovasjon i praksis.

4.2.3 Artefakter

Grunnleggeren av rederiet har helt fra starten av hatt sine verdier og normer som han har implementert i organisasjonen. Grunnleggeren har hatt en viktig rolle i rederiet helt frem til i dag og er fortsatt aktiv i rederiet som styreleder. I intervjuene vi har foretatt internt i rederiet, har vi fått et inntrykk av at grunnleggeren har en sterk posisjon i hvordan normer og verdier har blitt bygd opp i organisasjonen. Vedkommende virker nærmest som et ideal eller forbilde i organisasjonen. Grunnleggeren kan ses på som en fysisk artefakt som representerer de verdier, normer og grunnleggende antakelser som ligger til grunn i rederiets organisasjonskultur.

Topplederen i rederiet uttalte i intervjuet som vi foretok, at man i rederibransjen generelt har en konservativ dresskode. Ansatte som jobber i administrasjonen kler seg

i svart bukse og skjorte eller dress. Dette er med på å representere den konservative og hierarkiske organisasjonen som et rederi egentlig er, ifølge toppleder. Han la også til at dette rederiet ikke hadde den samme stramme kleskode indeksen, som i resten av bransjen. Dette kan karakteriseres som en artefakt som går på menneskers atferd og representerer rederiets noe konservative holdninger.

4.2.4 Oppsummering - organisasjonskultur

Rederiet vi har undersøkt har ifølge våre analyser en organisasjonskultur. Denne er sterkt befestet i organisasjonen, og ut i fra de data vi har samlet inn virker det som om organisasjonen er samlet om hvilke verdier og normer som er viktige for rederiet.

Rederiet har i følge intervjuobjektene klare verdier og normer som går på menneskelig fokus, samhandling, HMS fokus og kvalitet. Vi har også kommet frem til to artefakter som vi mener er til stede i rederiet basert på intervjuene. Dette er grunnleggeren som et fysisk objekt og kleskoden som menneskelig atferd.

4.3 Rederiets identitet

For å analysere identiteten i rederiet bruker vi synspunkt 1 fra figuren ”organisatoriske hovedsynspunkt” fra artikkelen til Brown m. fl. (2006). I tillegg bruker vi den organisatoriske identitets dynamikk modellen fra teoridelen av oppgaven (Hatch og Schultz, 2002), for å beskrive prosessen mellom kultur og identitet i rederiet. Prosessen vi skal bruke fra modellen sier oss hvordan kultur påvirker identiteten i rederiet. Som grunnlag for våre undersøkelser vil vi bruke intervjuene vi har gjennomført med rederiets ansatte, altså de interne intervjuene. Som vi har fortalt i teorien, er det som definerer identiteten de sentrale, varige og særegne aspektene ved organisasjonen. Dette gjelder både på individnivå og på organisasjonsnivå.

4.3.1 Hvordan kultur påvirker identiteten i rederiet

Når en skal se på at identitet uttrykker kulturelle forståelser, finner vi at det i rederiet ikke skilles mellom identitet og kultur. Det kan se ut som det er smeltet sammen, og at det oppfattes som at det betyr det samme. Det skilles heller ikke mellom individnivå og organisasjonsnivå når det gjelder de sentrale, varige og særegne aspektene ved organisasjonen. Vi har i hvert fall ikke kommet langt nok ned i rederiet til å kunne finne skillet mellom individnivå og organisasjonsnivå.

På alle nivåer i organisasjonen oppfattes bedriften som ryddig og lett å ha med og gjøre, de tar vare på folk, arbeidsmiljøet er godt, de opererer med høy sikkerhet og stort fokus på HMS i alle ledd, leverer god kvalitet både med tanke på utstyr og fagfolk ombord i båtene. Rederiet er også langt framme når det gjelder innovasjon og innføring av ny teknologi.

Det er bred enighet blant de interne intervjupersonene at rederiet er ryddige og lette å ha med og gjøre, både når det gjelder personer internt i bedriften og ovenfor de eksterne interessentene. Dette gjelder for eksempel at avtaler blir holdt ovenfor kunder og ansatte, regninger blir betalt i tide, de ansatte får lønn når de skal ha lønn og at folk i bedriften blir behandlet på en god og rettferdig måte. Det innebærer også

at rederiet tar ansvar dersom problemer eller ulykker oppstår, og prøver å rydde opp i dette på best mulig måte.

I rederinæringen i dag er det stort fokus på HMS (Helse, Miljø og Sikkerhet). Strenge kontrollrutiner når det gjelder utstedelse av sertifikater til å drive innen offshorenæringen, vil nok være en av hovedgrunnene for det høye fokuset på HMS. Dersom et rederi ikke består kontrollen og ikke får fornyet sertifikatet, vil det ha en svært stor innvirkning på rederiet. De må legge båtene i opplag og får ikke utføre operasjoner offshore. Andre grunner til høy fokus på HMS vil være de ansattes sikkerhet og helse. Men en avgjørende faktor her vil være skadestatistikkene for rederiet. Dersom de har for mange skader, vil ikke rederiet få tildelt oppdrag, da oljeselskapene har stort fokus på disse statistikkene. En redusert satsning på HMS ville medføre flere skader og dårligere rykte i markedet. Dette ville igjen føre til færre oppdrag. Derfor er det bred enighet blant intervjuobjektene at fokuset på HMS skyldtes tilgangen på oppdrag og det å tjene penger. Uten oppdrag ville ikke bedriften ha eksistert. Organisasjonskulturen støtter opp om funnene som beskriver rederiets identitet. HMS har så stor innvirkning for bedriftens eksistens at den er innprentet i både identiteten og kulturen i rederiet.

Når det gjelder miljø i HMS, har bedriften innført en ny ISO standard, ISO 14001, som er miljøstandard. Dette er en standard som pålegger rederiet å gjøre en del konkrete tiltak, og samtidig pålegger rederiet å være en pådriver for å redusere utslippene. Den nye standarden er ifølge kapteinen litt fri når det gjelder tiltak for å redusere utslipp. Dette kan være små, men allikevel viktige grep når det gjelder utslipp. Et eksempel her er forbruk, og kanskje overforbruk av vaskemidler. Der en tidligere brukte tre-fire ganger mer enn nødvendig, har en nå redusert bruken og utslippene av vaskemidlene. Dette vil spare miljøet, samtidig som en vil spare penger på det reduserte forbruket. Organisasjonskulturen bekrefter også nedgang i utslipp som følge av at miljøstandard, ISO 14001, ble innført.

Rederiet leverer god kvalitet både på utstyr og fagfolk om bord i båtene. De ansatte i bedriften har fått økonomisk handlefrihet når det gjelder å opprettholde et godt nivå på utstyret om bord, alt skal være i orden til enhver tid. Hvis ikke blir nytt utstyr kjøpt inn, eller det blir reparert av fagfolk. I det siste har det blitt mer og mer viktig å kunne

levere det ”produktet” kundene ønsker, men samtidig også å kunne tilby litt ekstra. Dette ”ekstra” er blant annet nye og godt utstyrte lugarer, trenings rom, internett og andre fasiliteter om bord i båtene. Dette tillegges mer og mer vekt fra kundenes side, ifølge kapteinen vi intervjuet. Han sier også at kvaliteten på de ansatte om bord, er vel så viktige som utstyret de opererer med. Grunnen til dette er at jo lengre folk har vært på arbeidsplassen, jo bedre kan de jobben sin. Dette vil igjen føre til at arbeidet blir utført på en sikrere måte, da erfarne ansatte vet hva de skal gjøre i de forskjellige situasjonene. Kulturen i bedriften har også stort fokus på å være kvalitetsbevisste. Dette er til god hjelp når det gjelder å skaffe nye ansatte, nye leverandører og nye kunder i dagens marked.

Når det gjelder innovasjon og ny teknologi er rederiet en av de ledende innen bransjen. De har alltid vært tidlig ute når det gjelder nye ting. Ledelsen har alltid vært interessert i nye ting, og det at de har hørt på de ansattes meninger når nye båter skal bygges, har ført til at rederiet er der de er i dag. Også det at ledelsen tør å satse på nye ting vil være avgjørende for innovasjon og innføring av ny teknologi. Vi kan for eksempel referere kapteinen fra intervjuet, når han fikk spørsmål om rederiet er flinke på innovasjon:

Ja absolutt. Allerede tidlig på 1980-tallet hadde de funnet fram til et konsept som mange lo av. Deretter begynte det å komme etterligninger av dette som var veldig dårlige. Mange, mange år etterpå fant de andre ut at; jøss, det var en smart måte å gjøre det på.

Dette gjelder også i dag, da bedriften har tatt i bruk et nytt framdriftssystem på båtene sine. Det er utviklet i samarbeid med en leverandør av rederiet. Egentlig er det et gammelt system, men blir her brukt på en ny måte. På nåværende tidspunkt er det ingen andre båter som bruker dette framdriftssystemet. Rederiet har også tatt i bruk et katalysatorsystem som vil redusere NOX utslippene betraktelig. Dette vil være med på å identifisere bedriften og dens ansatte som en miljøbevarende bedrift. Analyse av organisasjonskulturen samsvarer også med analysen av identiteten i rederiet når det gjelder synet på innovasjon. Det fremgår klart fra de interne intervju personene at innovasjon er en viktig del av bedriften, men at det ikke skal gå på bekostning av den økonomiske driften.

Vi ser at rederiet har flere sentrale, varige og særegne aspekter ved organisasjonen som sier oss hvordan individene og organisasjonen definerer seg. Vi ser også at disse henger tett sammen med den uttrykte kulturelle forståelsen i rederiet.

4.3.2 Oppsummering – identitet og kultur

Internt i rederiet er det ikke noe klart skille mellom identitet og kultur. De interne intervjuobjektene har en lik oppfatning av hva som karakteriserer bedriften. Det som intervjuobjektene mener karakteriserer rederiet er at de er gode på HMS, gode på kvalitet, har stor fokus på innovasjon og at de har en ryddig organisasjon.

Ut ifra de intervjuer vi har utført internt i rederiet ser vi en klar sammenheng mellom identitet og organisasjonskultur i rederiet. Det vil være vanskelig å teste dette med de intervjuene vi har utført, men de intervjuobjektene vi har intervjuet har ingen klare skiller mellom rederiets identitet og kultur. Prosessen vi i dette kapitlet ønsker å undersøke er hvilke innvirkning organisasjonskulturen har på identiteten fra "den organisatoriske identitets dynamikk modellen", og som nevnt ovenfor har vi med det datagrunnlaget vi har samlet inn sett en klar sammenheng.

4.4 Rederiets omdømme

For å analysere omdømme og hvordan identitet påvirker omdømme i rederiet har vi brukt synspunkt fire fra figuren "organisatoriske hovedsynspunkter" fra artikkel Brown m. fl. (2006). For å forstå denne modellen bedre bruker vi også den organisatoriske identitets dynamikk modellen fra teoridelen (Hatch og Schultz, 2002). De data vi har analysert baserer seg på de eksterne intervjuene vi har foretatt.

Brown og Dacin definerte organisatoriske assosiasjoner som "en merkelapp for all informasjon om en bedrift som en person besitter" (1997, referert i Brown m. fl., 2006). Denne betegnelsen blir brukt for alle aspekter ved dimensjonen av synspunkt 4. Brown m. fl. (2006) foreslår å bruke merkelappen rykte eller omdømme, for å fange opp de organisatoriske assosiasjonene som individer utenfor en organisasjon tror er CED (sentrale, varige og særegne aspekter) for organisasjonen.

4.4.1 Hvordan identitet påvirker rederiets omdømme

Vi har i denne oppgaven intervjuet fire eksterne interessenter til det valgte rederiet. Funnene i disse intervjuene skal avdekke de assosiasjoner dette rederiet forbindes med.

En av rederiets hovedkunder, som vi intervjuet i denne oppgaven, trakk frem rederiets kvalitet på mannskap og båter som en viktig karakteristikk av rederiet. Dette samsvarer også med funn gjort i de interne intervjuene hvor intervjuobjektene karakteriserte dette som en del av rederiets identitet.

Som også de interne intervjuobjektene nevnte, påpekte hovedkunden vi intervjuet at rederiets policy med kun å ansette norsk personell om bord på båtene var bra for kvaliteten på det som ble levert. Han påpekte også at rederiet driver på god gammeldags måte. Det vil si at når du kommer om bord i båtene er alt i tipp topp stand. Hovedkunden mente at rederiet skiller seg fra konkurrentene først og fremst med at de har dyktige folk. Rederiet driver også, ifølge han, på en måte som gjør at de har høy oppeprosent på sine båter. Med høy oppeprosent menes det at båtene og dens

utstyr holder god kvalitet og er sjelden ute av drift på grunn av reparasjoner og lignende. Dette er viktig for dem da de er avhengige av rederiets båter for å gjøre sin jobb for sine kunder igjen.

HMS har gått igjen både i rederiets kultur og dens identitet, og også eksterne interessenter beskriver rederiet som et rederi som er langt fremme på HMS siden. En av rederiets hovedunder beskriver HMS arbeidet som veldig bra, og sier at rederiet er på et høyt nivå og går i bresjen for utviklingen av videre HMS arbeid. En av rederiets hovedleverandører som er intervjuet i denne oppgaven, sier også at rederiet er langt fremme og har et stort fokus på dette. Han har også et godt syn på rederiet i forhold til miljøvennlighet. "Rederiets båter var en av de første som la over til vårt lav NOX konsept" sier hovedleverandøren.

Rederiet har av flere av de eksterne intervjuobjektene blitt karakterisert som et ryddig rederi. Denne karakteristikken brukte også topplederen vi intervjuet når han skulle beskrive rederiet. Rederiet følger de lover og regler som de blir pålagt, og har en god og ryddig kommunikasjon både til offentlige og private organer og samarbeidspartnere. Også mellomlederen i rederiet karakteriserte ryddighet som en del av rederiets identitet og sa blant annet at lover og regelverk ble tatt veldig alvorlig i rederiet.

4.4.2 Oppsummering – omdømme og identitet

De eksterne intervjuobjektene er ganske samstemte når de beskriver rederiet. Viktige beskrivelser fra disse er at rederiet er gode på HMS, kvalitet i det de foretar seg og har en ryddig organisasjon. Dette vil representere rederiets omdømme ut fra det datagrunnlaget vi har samlet inn. Dette samsvarer også med de beskrivelser de interne intervjuobjektene har av egen identitet. Dette er med å bygge opp under den prosessen fra "den organisatoriske identitets dynamikk modellen" som går på hvilken innvirkning identitet har på omdømme.

5. Konklusjon

Det vi ønsket å finne ut i denne oppgaven var hvordan rederiets organisasjonskultur, identitet og omdømme hang sammen og hvordan de påvirket hverandre. For å hjelpe oss å finne svar på dette utarbeidet vi tre utdypende spørsmål.

Det første spørsmålet var om det fantes en organisasjonskultur i rederiet vi skriver om og hvis ja, hvordan denne var. Ut i fra det datagrunnlaget vi har samlet inn fra intervjuene internt i rederiet har vi funnet ut at det finnes en organisasjonskultur i rederiet, hvor de ansatte er samkjørte rundt hvilke grunnleggende antakelser, verdier og normer som ligger til grunn i rederiet. Rederiet har verdier og normer som handler om menneskelig fokus, samhandling i organisasjonen mellom ansatte og ledelse, fokus på HMS og kvalitet. Vi kom også frem til to artefakter i rederiets organisasjonskultur: Grunnleggeren som en fysisk gjenstand som representerer grunnleggende antakelser, verdier og normer i organisasjonen og rederiets dresskode som en menneskelig atferd som representerer rederiets noe konservative holdninger og verdier.

Det andre utdypende spørsmålet vi stilte oss selv i oppgaven var hvordan rederiet oppfattet sammenhengen mellom kultur og identitet. Fra de data vi har innsamlet har vi oppdaget at rederiet ikke har noe klart skille mellom identitet og kultur. Det er en klar sammenheng mellom de grunnleggende antakelser og de normer og verdier som ligger i organisasjonskulturen og hvordan rederiet identifiserer seg selv.

Det som karakteriserer rederiets identitet er at de er gode på HMS, gode på kvalitet, langt framme på innovasjon og at de har en ryddig organisasjon.

Det tredje spørsmålet vi spurte oss var hvilken innvirkning rederiets identitet har på omdømme. En av konklusjonene vi dro fra de intervjuene vi utførte med eksterne interessenter var de intervjuobjektene var samstemte når de beskrev rederiet. De beskrev rederiet som gode på HMS, gode på kvalitet og at rederiet hadde en ryddig organisasjon. De nevnte også at rederiet alltid hadde vært langt framme når det gjaldt

innovasjon og innføring av ny teknologi. Disse beskrivelsene vil representere rederiets omdømme ut fra det datagrunnlaget vi har. Hvis vi ser på de karakteristikkene som de eksterne intervjuobjektene presenterer, samsvarer dette med de interne intervjuobjektene beskrivelse av rederiets identitet. Vi ser derfor en klar sammenheng mellom rederiets omdømme og rederiets identitet. Rederiets identitet vil derfor, basert på de data vi har, ha innvirkning på omdømme.

Funnene i denne oppgaven kan også kunne kobles til andre bedrifter og organisasjoner.

Litteraturhenvisning

Bang, H. (2005) *Organisasjonskultur*. Otta, Tano Aschehoug.

Brown, T.J., Dacin, P.A., Pratt, M.G. & Wetten, D.A. (2006) Identity, Intended Image, Construed Image, and Reputation: An Interdisciplinary Framework and Suggested Terminology. *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 34, nr. 2 side 99-106.

Busch, T. & Vanebo, J.O. (2003) *Organisasjon og ledelse: Et integrert perspektiv*. Oslo, Universitetsforlaget.

Hatch, M.J. & Schultz M. (2002) The dynamics of organizational identity. *Human Relations*, vol. 55, nr. 8, s. 989-1018.

Hatch, M.J. (2006) *Organisasjonsteori: Moderne, symbolske og postmoderne perspektiver*. Oslo, Abstrakt Forlag.

Holme, I.M & Solvang, B.K. (1996) *Metodevalg og metodebruk*. Oslo, TANO.

Jacobsen, D.I. & Thorsvik, J. (2002) *Hvordan organisasjoner fungerer: Innføring i organisasjon og ledelse*. Bergen, Fagbokforlaget.

Johannessen, A., Tufte, P.A. & Kristoffersen, L. (2006) *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo, Abstrakt Forlag.

Schein, E.H. (1992) *Organizational culture and leadership*. San Francisco, Jossey-Bass Publishers.

Taylor S.J. & Bogdan R. (1984) *Introduction to Qualitative Research Methods*. New York, John Wiley & Sons.

Vedlegg 1 - Intern intervjuguide

Noen innledende spørsmål om industri, viktigste produkter, konkurrenter og kunder

Del 1 - Identitet og ønsket omdømme

1. Kultur

- 1.1. Kan du fortelle litt om bedriftens historie og bakgrunn?
- 1.2. Hva har vært med på å gjøre bedriften til det den er i dag? Spesielle hendelser
- 1.3. Hvilke verdier står bedriften for? Eksisterer det på tvers av organisasjonen en lik oppfatning av hvilke verdier som er sentrale for bedriftsintern kultur?
- 1.4. Hvilke forventninger har du som ansatt til hvordan organisasjonen fungerer
- 1.5. Hvordan samhandler man, Fysisk struktur, produkter og resultater

2. Identitet – egen identitet

- 2.1. Kan du beskrive de viktigste aktørene i den bransje rederiet opererer i, og deres viktigste konkurrenter? Hvordan vil du beskrive bedriften i forhold til disse?(Hva gjør man/hvordan) Beskriv gjerne som du ville beskrive en person.
- 2.2. Hvordan skiller bedriften seg fra konkurrentene?
- 2.3. Har man en allmenn oppfatning internt av hva som karakteriserer bedriften? Identifiserer du deg med rederiets visjon (Mission Statement)?

3. Identitet - Sett utenifra, tolket av insider

- 3.1. Tror du andre ville beskrive bedriften på samme måte som deg? Ville eksterne interessentgrupper (kunder, leverandører, bankforbindelser, myndigheter) ha en annerledes oppfatning av bedriften? Hvorfor?
- 3.2. Hvilke faktorer påvirker bedriftens renommé?
- 3.3. Hvordan er bedriftens evne til å tiltrekke seg nye medarbeidere? Hvilke faktorer/kvaliteter ved bedriften er viktig for nye medarbeidere?

4. Ønsket omdømme

- 4.1. Hvordan ønsker man at andre ser bedriften?
- 4.2. Prøver organisasjonen aktivt å påvirke hvordan andre oppfatter bedriften? Bevisst strategi?
- 4.3. Hvilke typer aktiviteter kan være med på å bygge opp et godt omdømme for bedriften? (Logo, markedsføringskampanjer, nettverk, frivillige CSRorg. prosedyrer, andre momenter?)
- 4.4. Hvilken betydning har image for bedriften? Hva vil de viktigste konsekvensene av et sterkt positivt (eller negativt) image bety for bedriften?

5. Helse, Miljø og Sikkerhet (egne målsettinger på nettsider)

- 5.1. Hvordan vil bedriftens HMS prestasjoner kunne påvirke bedriftens image?
- 5.2. Hva har bedriften gjort konkret på HMS siden?
Spesielle målsettinger/standarder for rekreasjon, arbeidssituasjon - kontraktsmessig, varighet, overtid, kompetanse, bemanningssituasjon, sykefravær?
Toppledelsens sikkerhetsprioriteringer, generell sikkerhetskultur, lokal ledelse, prosedyrer/guidelines, interaksjon/kommunikasjon,

ansvar(lighet?)/sanksjoner, arbeidsmiljø, læring av hendelser?

- 5.3. Hvordan tilpasser bedriften seg den internasjonale trenden mot mer miljøvennlig drift? Hva er fordelene/ulempene ved dette? Beveggrunner for utvikling av gasskip et ønske om å være en miljøbedrift eller et ønske om å tilpasse seg (fremtidige) avgifter og reguleringer?

6. Kvalitet produkter og tjenester

- 6.1. Velg et produkt eller tjenestetilbud av en viss betydning/størrelsesorden for bedriften. Hvordan vil du beskrive kvaliteten

Objektiv kvalitet: standard, prosedyre, evaluasjon

Subjektiv kvalitet: tilpasning, kundeservice

- 6.2. Kritisk for image?

Del 2 – Avslutningsvis

7. Er det faktorer eller dimensjoner rundt bedriftens identitet og omdømme jeg ikke har berørt som du synes er viktige?
8. Hva planlegger bedriften å gjøre for å bygge/opprettholde et godt omdømme/image de neste fem årene?

Vedlegg 2 - Ekstern intervjuguide

1. Den eksterne interessenten

- 1.1. Fortell litt om din bedrift, hva slags tjenester/produkter dere tilbyr/søker og til hvem,
- 1.2. Samarbeidet med rederiet. Varighet, bakgrunn, strategisk betydning
- 1.3. Kan du si litt om din bedrifts viktigste kunder/leverandører/selskaper innen oljeindustrien (viktigste konkurrenter)?

2. Omdømme

- 2.1. Hvordan vil du beskrive rederiet ditt i forhold til andre kunder/leverandører/selskap du jobber med? (Som du ville beskrive en person)
- 2.2. Hvordan skiller bedriften seg fra andre i bransjen?
- 2.3. Hvilken betydning har image for bedriften? Hva vil de viktigste konsekvensene av et sterkt positivt (eller negativt) image bety for din bedrifts samarbeide med rederiet?
- 2.4. Hvilke typer aktiviteter kan være med på å bygge opp et godt omdømme for bedriften?
- 2.5. Opplever du at det hos "det valgte rederiet" fokuseres på aktivt å bygge opp et fordelaktig image/oppfatning av bedriften? I så fall hvordan?
- 2.6. Stemmer visjonen til rederiet med ditt inntrykk av hvilke kjerneverdier og overordnede målsettinger bedriften jobber etter?

3. Helse, Miljø og Sikkerhet

- 3.1. Hvilket inntrykk har du av rederiets HMS arbeid?
- 3.2. Hvordan vil bedriftens HMS prestasjoner kunne påvirke bedriftens image? Spesielle målsettinger/standarder for rekreasjon, arbeidssituasjon - kontraktmessig, varighet, overtid, kompetanse, bemanningssituasjon, sykefravær? Toppledelsens sikkerhetsprioriteringer, generell sikkerhetskultur, lokal ledelse, prosedyrer/guidelines, interaksjon/kommunikasjon, ansvar(lighet?)/sanksjoner, arbeidsmiljø, læring av hendelser?
- 3.3. Ansvarlighet i forhold til miljø/miljøvennlig drift? (Beveggrunner for utvikling av gasskip et ønske om å være en miljøbedrift eller et ønske om å tilpasse seg (fremtidige) avgifter og reguleringer?)

4. Kvalitet produkter og tjenester

- 4.1. Hvilke er de viktigste produktene/tjenestene som rederiet tilbyr?
- 4.2. Velg et produkt eller tjenestetilbud av en viss betydning/størrelsesorden for dere. Hvordan vil du beskrive kvaliteten?
Objektiv kvalitet: standard, prosedyre, evaluasjon
Subjektiv kvalitet: tilpasning, kundeservice
- 4.3. Kvalitet kritisk for image?

5. Kultur

- 5.1. Hvordan oppfatter du rederiet i forhold til:
- Deres kjerneverdier

- Hvordan de gjør ting og hvordan ting fungerer
- Interaksjon med din organisasjon

6. Avslutningsvis

- 6.1. Er det faktorer eller dimensjoner rundt bedriftens identitet og omdømme jeg ikke har berørt som du synes er viktige?
- 6.2. Har du noen spesielle forslag til hva bedriften kan gjøre for å bygge/opprettholde et godt omdømme/image de neste fem årene? Hva kan de gjøre for å bli bedre?