



Hybride organisasjoner og håndtering av deres omdømme

STV-6900

Svein Ove Haugland

*Masteroppgave i ledelse
"Master of Arts in Management"
Institutt for statsvitenskap
Det samfunnsvitenskapelige fakultet
Universitetet i Tromsø
Høsten 2007*

Forord

Denne oppgaven er en avsluttende masteroppgave i et erfaringsbasert masterprogram i ledelse ved Samfunnsvitenskaplig fakultet på Universitetet i Tromsø. Programmet er gjennomført som et deltidsstudium som startet høsten 2004. Ved siden av studiet har jeg hatt fast stilling i ledelsen av Norges Råfisklag i Tromsø.

Studiet er lagt opp med totalt 90 studiepoeng som tas ut i en kombinasjon av obligatoriske og valgfri fag (totalt 60 studiepoeng) og denne oppgaven som skal ha et omfang på 30 studiepoeng. For meg har dette studiet vært svært givende og inspirerende. Særlig har det vært givende å kunne diskutere sine erfaringer med andre studenter som har jobberfaring.

Jeg sender en stor takk til min veileder Kjell Arne Røvik for kreative og kunnskapsrike innspill til innrettingen på denne oppgaven. Han er jo også den personen som først lanserte begrepet hybride organisasjoner for oss i Råfisklaget, og hans tilnærming til dette begrepet har bidratt til økt selvforståelse for oss som jobber i en slik hybrid organisasjon.

Jeg vil også takke mine kjære kolleger for innspill om temaet – og for at de hver dag bidrar til å synliggjøre hvor funksjonell, robust og nyttig en stor hybrid organisasjon kan være når man forstår hvorfor og for hvem man er til. Jeg opplever faktisk at jeg jobber i et levende case-studie i organisasjonsfag, og dette har gjort arbeidet med denne oppgaven svært inspirerende.

Min kjære familie fortjener også en takk for at jeg har fått bruke en hel del tid på å studere ved ISV og Universitetet i Tromsø. Tidsbruken vil som alltid by på utfordringer i forhold til andre ting som skulle vært gjort – for eksempel i heimen. Men nå får jeg færre unnskyldninger...

Det er et privilegium å få studere i godt voksen alder, og man får så mye gratis gjennom erfaringene at det nesten føles som å jukse i forhold til de yngre studentene. Med å ta denne utdanningen i moden alder har jeg imidlertid forsøkt å møte utsagnet om at ”de som anser seg som ferdig utdannet, er ikke *utdannet, bare ferdig*”. Denne oppgaven anser jeg nå som avsluttet – om ikke ferdig.

Kvaløysletta 4.12.2007

Svein Ove Haugland

1	INNLEDENDE DEL: OM DET Å IKKE PASSE HELT INN	7
1.1	INNLEDNING	7
1.2	FAGLIG TILNÆRMING OG METODE	12
2	TEORETISK GRUNNLAG: OM ORGANISASJONSFORMER, ORGANISASJONSIDENTITET OG OMDØMMEHÅNDTERING	15
2.1	DE TRE GRUNNFORMENE AV ORGANISASJONER	15
2.1.1	<i>Forening</i>	15
2.1.2	<i>Forretning</i>	16
2.1.3	<i>Forvaltning</i>	17
2.2	SAMMENLIGNING MELLOM FORENING, FORRETNING OG FORVALTNING.....	19
2.3	BLANDINGSFORMENE – DE HYBRIDE ORGANISASJONENE.....	20
2.3.1	<i>Definisjon</i>	22
2.4	EGENSKAPER VED HYBRIDE ORGANISASJONER	24
2.4.1	<i>Indre spenning og motsetningsforhold</i>	24
2.4.2	<i>"Tre herrer", mange interessegrupper og uklare grenser mot omgivelsene</i>	25
2.4.3	<i>Merkelige organisasjoner</i>	26
2.4.4	<i>Vanskelig å oppdage</i>	27
2.4.5	<i>Sterk informasjonshåndterer med god kapasitet og stor verktøykasse</i>	29
2.5	ORGANISASJONSIDENTITET.....	30
2.6	ORGANISASJONERS ARBEID MED EGET OMDØMME.....	33
2.6.1	<i>Omdømme vs legitimitet</i>	35
3	ANALYSE: NORGES RÅFISKLAG SOM HYBRID ORGANISASJON	37
3.1	INNLEDNING TIL ANALYSEN.....	37
3.2	NORGES RÅFISKLAG – EN HYBRID ORGANISASJON	37
3.2.1	<i>Foreningsperspektivet – medlemsorganisasjon med spenninger</i>	38
3.2.2	<i>Forvaltningsperspektivet – enerett, kvotekontroll og statlige tilskudd</i>	38
3.2.3	<i>Forretningsperspektivet – salg og oppgjør</i>	40
3.2.4	<i>Sammenligning med hovedtrekkene i grunnformene</i>	41
3.3	SPENNINGER MELLOM FORSKJELLIGE ORGANISASJONSPERSPEKTIVER.....	43
3.4	RÅFISKLAGETS INTERESSEGRUPPER.....	44
3.5	EN ORGANISASJON MED FLERE ANSIKTER	47
3.6	ETABLERINGEN AV RÅFISKLAGET SOM HYBRID ORGANISASJON.....	50
4	CASE: KVOTEKONTROLLEN – INNDRAGING AV ØKONOMISKE VERDIER FRA EGNE MEDLEMMER OG KUNDER.....	53
4.1	SALGSLAGENES KONTROLL AV FISKEKVOTER	53
4.2	INTERNT: PRAGMATISK FRUSTRASJON	54
4.3	FISKERNE: IRRITERT AKSEPT.....	57
5	NORMATIV DEL: OM OMDØMMEHÅNDTERING I HYBRIDE ORGANISASJONER.....	63
5.1	MULIGE STRATEGIER FOR OMDØMMEHÅNDTERING I HYBRIDE ORGANISASJONER.....	63
5.1.1	<i>Undertrykkelsesstrategien</i>	64
5.1.2	<i>Pragmatisk sekvensiell modell</i>	65
5.1.3	<i>Selg hybridene som en god løsning!</i>	66
5.2	"DET VAKRE I DET KOMPLEKSE" – SKISSE FOR OMDØMMEARBEID I HYBRIDE ORGANISASJONER	67
5.2.1	<i>Erkjenn at man er en hybrid organisasjon</i>	67
5.2.2	<i>Hybrider – moderne organisasjoner med sterke egenskaper</i>	68
5.2.3	<i>Kartlegg hva interessegruppene oppfatter</i>	69
5.2.4	<i>Legg en plan – og gjennomfør den!</i>	70
5.2.5	<i>Skap konsistens der det er mulig og gunstig</i>	71
5.2.6	<i>Vektlegg forskjellige organisasjonsidentiteter for forskjellige målgrupper</i>	72
5.2.7	<i>Vær kompromissløs mht integritet, ryddighet og legitimitet</i>	73
6	AVSLUTNING	75
	ORDFORKLARINGER.....	77
	REFERANSER.....	79

1 Innledende del: Om det å ikke passe helt inn

1.1 Innledning

Når man møter nye mennesker, bruker man ofte den første tiden til å danne seg et bilde av det nye bekjentskapet: Hvem er dette? Hva står han/hun for? Hva mener vedkommende? Hva arbeider han/hun med? Hva med meninger og holdninger? Ofte danner man seg raskt et bilde av personen – som kanskje kan plasseres i en kategori eller en gruppe. Men andre ganger trenger man mer tid for å forstå personen – noen mennesker har flere fasetter som man må bruke tid for å forstå. Og det er ofte slik at jo mer tid man bruker, jo flere sider kan man se ved personen.

Det samme kan man oppleve når man møter nye organisasjoner. Man begynner relativt raskt, kanskje allerede i resepsjonen, å danne seg et inntrykk av et nytt bekjentskap: Hva slags organisasjon er dette? Hva gjør de og hva står de for? Ligner de på andre organisasjoner jeg har vært i kontakt med?

Denne oppgaven handler om en type organisasjoner som kan fremstå som litt merkelige, komplekse og nokså vanskelig å forstå, i alle fall ved første blick. Det er de hybride organisasjonene – de organisasjonene som har karaktertrekk fra flere av de hovedgruppene vi har av organisasjoner.

Innen organisasjonsteorien omtaler man gjerne tre grunnformer av organisasjoner, nemlig **forening, forretning** og **forvaltning**. Tradisjonelt vil de fleste organisasjoner passe inn i en av disse grunnkategoriene av organisasjonsformer. Men det er også en del organisasjoner som ikke passer helt inn i det etablerte organisasjonsbildet, men hvor man finner trekk fra flere av grunnformene. Disse organisasjonene vil jeg i fortsettelsen kalle **hybride organisasjoner**.

I biologien er en hybrid et avkom av to forskjellige, men relativt nærstående, arter av dyr eller planter. Det hybride avkommet er ofte større og sterkere enn foreldrene, men gjerne med kortere levetid. Som regel er hybridene sterile det vil si den kan ikke reprodusere seg og skaffe eget avkom. Hybridene vil ofte være litt fremmede i forhold til de artsfrendene som dannet avkommet, og de vil kunne ha problemer med å finne sin plass i naturen.

Med utgangspunkt i beskrivelsen av naturens hybrid, kan man kanskje føle at det å være en hybrid organisasjon neppe er noe særlig positivt: Steril uten evne til å formere seg? Kortere levetid? Litt fremmed med vanskelighet for å finne sin plass?

På den andre siden kan kanskje den hybride organisasjonen ha positive trekk ved at den er større og sterkere enn opphavet – kanskje med flere og bedre egenskaper, hentet fra begge foreldrene? Og kanskje er ikke den direkte sammenligningen med naturens hybrid overhode relevant?

Som i naturen, er de organisasjonsmessige hybridene, noen litt merkelige skapninger som ikke helt passer inn i det tradisjonelle organisasjonsbildet. De har trekk og egenskaper som ikke stemmer når man forsøker å sette dem inn i de tradisjonelle båsene. Ofte kan de fremstå som litt komplekse og sammensatte organisasjoner som det kan være vanskelig å forstå. De ansatte i slike organisasjoner har kanskje litt vanskelig for å forklare hva de driver med. Kanskje er det sågar slik at de ansatte skjemmes litt over at man jobber i en slik merkelig organisasjon?

Hybride organisasjoner er ikke noe veletablert begrep i organisasjons- og ledelsesfaget, og i den utstrekning det har vært brukt, har det hatt litt forskjellig innretning. Et Google-søk på ”hybride organisasjoner” gir få tilslag og indikerer at begrepet ikke er entydig definert. Søkebegrepene ”hybrid organisasjon” og ”hybride organisasjoner” gir henholdsvis fem og sju tilslag 19.9.2007.

Det finnes imidlertid noen eksempler på bruk av begrepet. Eksempelvis i en NIFI Step rapport om ”Finansieringsmodeller for høyere utdanning og deres virkning”, hvor man omtaler hybride organisasjoner på følgende måte:

” Endringsprosessene som NPM (ref. anm: New Public Management) bringer med seg, påvirker også lærestedene ved at de utvikler seg til mer hybride organisasjoner der ulike normer og verdier kombineres” (NIFU STEP rapp. 6 / 2007) (Referentens understrekning)

Fra rapport 2004:7 fra Institutt for samfunnsforskning om ”Idretten mellom statlig styring og selvbestemmelse” henter vi:

”Kretsene (ref. anm: Idrettskretsene) er hybride organisasjoner i den forstand at de er delvis representative, delvis yter tjenester til idretten og delvis står for implementering, finansiering (gjennom overføring av offentlige midler og spillemidler) og administrasjon av prosjekter iverksatt av NIF sentralt eller fylkeskommuner.

På NHOs hjemmeside finner vi en artikkel av Johan P. Olsen med tittelen ”Makt og demokrati: Størrelsen teller eller ...?” og her henter vi:

”EU er en hybrid organisasjon som strever med å finne balanse mellom mellomstatlige og overstatlige trekk, det vil si, mellom frivillig samarbeid mellom likeverdige stater og Unionen som et politisk fellesskap basert på likeverdige borgere og flertallsavgjørelser” (Referentens understreking)

Fra Forsvarsdepartementets Nou 1999:8 om Materiellforvaltning i forsvaret henter vi:

”Hensiktsmessigheten med denne type hybrid organisasjon mellom prosessbasert (IUO og Forsyning) og systembasert (restvirksomheten ved HFK, SFK, LFK og FTD), kan det stilles spørsmålsteget ved. Dette er ikke en optimal organisering sett i en slik sammenheng.” (Referentens understreking)

Fra arbeidet til en arbeidsgruppe som har evaluert ”Det Åpne Teateret” henter vi:

”Her skal vi foreløpig konkludere med at Det Åpne Teateret er en hybrid organisasjon, med trekk både fra en historisk, institusjonell og estetisk veldefinert modell og fra en mer moderne, dynamisk og eksperimentell modell”.

Disse eksemplene viser at begrepet brukes i flere betydninger: Organisasjoner med ulike normer og verdier, organisasjoner som utfører flere forskjellige oppgaver eller har forskjellige roller, organisasjoner som strever med å finne balansen mellom forskjellige trekk, organisasjoner som kombinerer prosessbasert og systembasert virksomhet og organisasjoner som henter trekk fra flere fagretninger eller skoler. Bredden i bruken av begrepet indikerer tydelig at dette begrepet ikke benyttes entydig, og at det kan være behov for en grundigere definisjon av *hybrid organisasjon*.

Et søk på det engelske ”*hybrid organization*” gir riktignok en hel del flere treff, totalt ca 31 000 treff pr. 19.9.2007. En enkel gjennomgang av noen av de engelsk-språklige treffene, indikerer at begrepet i stor grad brukes på organisasjoner som opererer i grenselandet mellom frivillig virksomhet og offentlige oppgaver og tjenester.

Det at begrepet hybride organisasjoner er så vidt lite brukt, kan imidlertid være en indikasjon på at det har vært arbeidet lite med blandingsformene av organisasjoner. Dette kan selvsagt skyldes at det er relativt nye fenomener, men i så fall er det ikke spesielt populære organisasjonsfenomener. De populære organisasjonsideene spres jo som kjent raskt og langt, så hvis ”hybrid organisasjon” var en populær organisasjonside så burde det dukke opp oftere. Kanskje har ikke forskerne vært nok oppmerksom på disse variantene, eller kanskje har de ikke vært nok interessant? Det kan jo også tenkes at de ikke er spredt jevnt ut i alle kulturer, men at de er avhengige av spesielle omgivelser for de skal dannes og utvikles? Kanskje er vår nordiske kultur med sans for pragmatiske og korporative løsninger en spesielt god grobunn for organisasjonsorganismer med hybride egenskaper?

Som man ser, er det mange åpne spørsmål om hybridene, og jeg har på ingen måte noe mål om å svare fullt ut på alle disse i denne oppgaven. Men med utgangspunkt i en antakelse om at det finnes en del blandingsformer av organisasjoner ute i organisasjonslandskapet som kanskje organisasjonsvitenskapen ikke er tilstrekkelig oppmerksom på, eller i alle fall ikke har brukt mye tid på, ønsker jeg å definere begrepet *hybrid organisasjon* og fylle det med et mest mulig konkret innhold: Hvilke særtrekk har de hybride organisasjonen, hva skiller dem fra grunnformene, hvordan oppstår hybridene, hvilke fordeler og styrker har de og hvilke utfordringer møter de? I beskrivelsen av hybride organisasjoner, vil jeg ta utgangspunkt i diverse teori om de grunnleggende organisasjonsformene og kombinere det med en analyse av organisasjonen der jeg selv jobber, nemlig Norges Råfisklag. Jeg ønsker med dette å synliggjøre noen av de karaktertrekkene som organisasjonshybridene kan tenkes å ha, på en mest mulig konkret og praktisk måte.

Råfisklaget er en salgsorganisasjon som er eiet og styrt av fiskerne og driver sin virksomhet med grunnlag i råfiskloven. Denne loven gir fiskerne rett til å etablere salgsorganisasjoner som har en geografisk enerett til å selge nærmere angitte fiskeslag på vegne av fiskerne. Kort fortalt kan man si at Råfisklaget organiserer råvaremarkedet for fisk langs kysten fra og med Nordmøre og til den russiske grensen.

Hybridene i naturen blir ikke akseptert av sine naturlige rene ”artsfrender” fra ”opphavsartene”, til det er avvikene som regel for store. Jeg minnes et svensk naturprogram med et filmopptak hvor en rakkelhane, en hybrid mellom orrfugl og storfugl, hadde kommet

inn på orrhanenes spillområde. Det skapte det rene kaos, og rakkelhanen var ikke populær blant sine renrasede konkurrenter. Men han var størst og sterkest – og klarte gjennom spillet å ta livet av en av orrhanene. For å toppe triumfen, forgrep han seg på den døde orrhanen etter slåsskampen. Her kan man virkelig snakke om manglende forståelse for egen rolle og identitet!

På samme måten som hybridene ute i naturen sliter med sin identitet i møtet med sine ”rene arts-slektinger”, er det rimelig å anta at også de organisasjonsmessige hybridene har særlige utfordringer på dette området. *Organisasjonsidentiteten* er sentral i *omdømmehåndteringen* for en organisasjon, og det er nærliggende å anta at omdømmehåndtering for hybride organisasjoner byr på helt spesielle utfordringer. Dette er den andre problemstillingen jeg vil ta opp i denne oppgaven: Hvilke spesielle utfordringer har en hybrid organisasjon med hensyn til organisasjonens identitet og hva slags konsekvenser får dette for hvordan man bør arbeide med organisasjonens omdømme?

Bruken av begrepet *hybrid* kan i denne sammenhengen oppfattes som en metafor for sammenligning med det samme fenomenet i naturen. Denne bruken av metaforen er ikke sentralt i denne oppgaven, selv om jeg ikke har unngått fristelsen i denne innledningen. Hybrid organisasjon må i denne sammenhengen forstås med vekt på kombinasjonen av to grunnformer av organisasjoner. Til sammenligning brukes hybrid også om biler som kombinerer grunnformene med forbrenningsmotor og elektrisk motor, og om sykler som kombinerer egenskaper fra landveis sykler og offroad-sykler.

Det å være annerledes, har sjeldent vært et stort pluss i og med at man ikke passer inn i det etablerte bildet på hvordan man skal være. Man kan ikke spille på de samme virkemidlene eller følge de etablerte normene for opptreden som standardorganisasjonene kan følge. Begrepsapparatet innen omdømmebygging, er i stor grad tilpasset løsninger som passer for de store masser av organisasjoner og ikke for spesialtilfellene. Igjen får hybridene problemer med å passe inn og kanskje er det slik at hvis man løper etter de etablerte tilnærminger, så vil hybridene være dømt til å mislykkes? Kanskje må de hybride organisasjonene finne sin egen veg når de skal få interessegruppene til å ha et positivt syn på dem?

Den hybride organisasjonen krever litt tid for at man skal forstå den – det er sjeldent nok med en rask og overfladisk visitt for å utvikle dypt vennskap og hengivenhet. Men kanskje, hvis man gir seg litt tid, kan man finne en spennende og levedyktig skjønnhet skjult bak udyret?

1.2 Faglig tilnærming og metode

Tittelen for denne oppgaven, ”Omdømmehåndtering for hybride organisasjoner”, skjuler to sentrale faglige utfordringer:

1. Har vi bruk for et begrep om den hybride organisasjon, og hva skal i så fall legges i dette begrepet?
2. Hva er spesielt med omdømmehåndtering for disse organisasjonene?

Begrepet hybride organisasjoner er ikke mye beskrevet i den samfunnsfaglige forskningen, men har vært brukt blant annet av Kjell Arne Røvik for å beskrive organisasjoner som henter karaktertrekk fra flere av de tre nevnte grunnformene av organisasjoner. Med utgangspunkt i at det finnes lite publisert materiale om temaet, vil det første og sentrale poeng i denne oppgaven være å beskrive hva som menes med en *hybrid organisasjon*. For å gjøre dette, er det naturlig å innhente en del materiale om de tradisjonelle organisasjonsformene og gjøre beskrivelsen av de hybride organisasjonen ut fra dette. Gjennom denne beskrivelsen, ønsker jeg å få fram en del sentrale karaktertrekk ved hybridene for å få fram hva som skiller dem fra grunnformene. Denne delen av oppgaven gjennomføres som et litteraturstudium.

I teoridelen av oppgaven vil jeg også gå nærmere inn på en beskrivelse av begrepet *organisasjonsidentitet*. Dette gjøres fordi organisasjonsidentitet er et svært sentralt begrep i forbindelse med omdømmehåndtering. Det er nærliggende å anta at hybride organisasjoner har en spesiell utfordring med hensyn til sin organisasjonsidentitet – eller flere sådanne. Organisasjonens identitet formes både av omgivelsenes holdninger til organisasjonen og interne oppfatninger av organisasjonen. Ikke minst er oppfatningen av egen identitet blant de ansatte i organisasjonen, sentralt når man skal arbeide med organisasjonens omdømme.

For å kunne foreslå en mulig modell for omdømmehåndteringen for denne typen organisasjoner, vil jeg i teoridelen også gå gjennom en del sentral teori knyttet til

omdømmehåndtering for organisasjoner – med særlig vekt på organisasjoner med kompleks eller sammensatt organisasjonsidentitet. I denne sammenhengen vil det være naturlig å se nærmere på om de teoriene som er utviklet om hvordan organisasjoner kan jobbe med sitt omdømme, passer for organisasjoner som er komplekse, sammensatte og kanskje litt merkelige. Et naturlig spørsmål i denne sammenhengen er om de dominerende skolene som er utviklet innen omdømmefaget, er laget for mer stereotype og uniformerte organisasjonsformer?

Målet med teoridelen er altså å bygge en logisk sammenheng mellom begrepene ”hybrid organisasjon” -> ”organisasjonsidentitet” -> ”omdømmehåndtering for hybride organisasjoner”.

Med utgangspunkt i teorigjennomgangen og den generelle beskrivelsen av hybride organisasjoner, vil jeg så gjøre en konkret analyse på Norges Råfisklag for å illustrere de hybride organisasjonsegenskapene med praktiske eksempler. Utgangspunktet her er en godt begrunnet antakelse om at Råfisklaget er en ekte hybrid organisasjon. Denne organisasjonen bør derfor kunne brukes til å beskrive mest mulig konkret hvordan de hybride organisasjonsegenskapene arter seg og hva slags utfordringer de medfører.

I tillegg til den generelle beskrivelsen av Råfisklaget som hybrid, ønsker jeg å gå mer i dybden på hva slags utfordring dette kan medføre for organisasjonen i forhold til sine interessegrupper. Dette poenget vil jeg undersøke ved å gjøre en dypere analyse på interne og eksterne reaksjoner på at Råfisklaget ble tillagt en forvaltningsoppgave knyttet til kvotekontroll av sine fiskere fra omkring 1990. Hypotesen er at dette skapte en utfordring i relasjonen til denne kunde- og eiergruppen som er svært viktig for organisasjonen. I denne analysen vil jeg studere styrevedtak og årsmøtetaler i Råfisklaget, for å se om det finnes eksempler på vedtak eller utsagn som berører denne konflikten mellom forskjellige roller.

Tilsvarende vil jeg analysere årsberetninger fra utvalgte eierorganisasjoner for å se om det finnes styrevedtak eller andre vedtak/utsagn som berører Råfisklagets kvotekontroll og forholdet til fiskerne. Analysen vil bli foretatt på dokumentasjon innhentet for perioden 1990 til 1994, det vil si for de første årene etter at kvoter og kvotekontroll ble innført for kystflåten. Jeg har valgt å kjøre denne studien på dokumentasjon fra Finnmark Fiskarlag, Troms

Fiskarfylking og Nordland Fylkes Fiskarlag som var, og fortsatt er, de tre største regionale organisasjonene for kystfiskere og som alle er eierorganisasjoner i Råfisklaget.

Etter gjennomgangen av hvordan hybridene arter seg for interessegruppene, er intensjonen å spisse seg inn mot en mer normativ tilnærming til hvordan man kan legge opp omdømmehåndteringen for denne typen organisasjoner som har en kompleks fremtoning og sammensatte interessegrupper.

Denne oppgaven er en avsluttende masteroppgave innenfor et erfaringsbasert studium ved ISV ved Universitetet i Tromsø. Oppgaven skal ha et begrenset omfang, og denne begrensingen representerer en utfordring. Det har derfor ikke vært mulig å gå like mye i dybden på de deltemaene som inngår i oppgaven. Hovedvekten er lagt på beskrivelsen og eksemplene knyttet til begrepet *hybride organisasjon*.

For ordens skyld gjøres det oppmerksom på at forfatteren har arbeidet i forskjellige lederstillinger i Norges Råfisklag siden 1990. I tidsperioden som berøres i analysen, var jeg IT-sjef og som sådan bare marginalt involvert i de ledelsesprosessene som var knyttet til innføring av kvotekontroll i Råfisklaget. Det kan imidlertid ikke utelukkes at dette påvirker analysen. For å redusere risikoen for forutinntatt feilvurdering, har jeg i case-delen lagt vekt på å bruke kilder som er tilgjengelig for andre for etterprøvbarehet. Det kan i denne sammenhengen være relevant at jeg i liten grad vurderer avgjørelser, strategi og beslutninger i organisasjonen jeg arbeider i, men forsøker å referere til kilder for dette.

Ellers bør mine egne observasjoner eller påstander om egen organisasjon være etterprøvbare for eksempel ved intervju av andre ansatte eller tillitsvalgte i organisasjonen. Om vurderingene skulle være noe forskjellige, er ikke dette noen katastrofe, men forhåpentligvis snarere en kilde til forskjellige innfallsvinkler til samme fenomen i organisasjonen.

2 Teoretisk grunnlag: Om organisasjonsformer, organisasjonsidentitet og omdømmehåndtering

2.1 De tre grunnformene av organisasjoner

Innenfor organisasjonsteorien er det vanlig å operere med tre grunnformer eller hovedgrupper av organisasjoner. Disse tre grunnformene omtaler man gjerne som *forening*, *forretning* og *forvaltning*. Når man omtaler disse som grunnformer, så innebærer det at de fleste organisasjonene vil passe inn i en av disse hovedgruppene og at få organisasjoner vil falle helt utenfor trekkene fra disse. Det vil imidlertid være en del organisasjoner som har trekk fra flere av grunnformene, og dette skal jeg komme nærmere tilbake til.

I det følgende beskrives hva som karakteriserer de tre grunnformene bl.a. med hensyn til formål, struktur og målgrupper.

2.1.1 Forening

En forening er karakterisert ved at det er et antall medlemmer som har gått sammen i et fellesskap for å arbeide mot et felles og relativt konkret formål. Typiske eksempler på foreninger er idrettslag, fagforeninger, interesseorganisasjoner, politiske parti, velforeninger og lignende. Formålet kan være knyttet til å ivareta forskjellige interesser: Økonomiske, faglige, politiske, kulturelle, religiøse, fritid (Forsell og Jansson 2000).

Medlemskapet i en forening kan være både åpent og avgrenset. Det kan være kriterier for hvem som kan bli medlem for eksempel i en forening av faglig eller næringsmessig karakter, slik det eksempelvis er i en fagforening. Ofte vil det være knyttet elementer av lojalitet til medlemskapet, og det er ikke nødvendigvis uproblematisk å bytte forening. Eksempel på dette kan være politiske parti.

Foreningen vil normalt ha et sett med regler som regulerer medlemmenes rettigheter og samhandlinger i foreningen – foreningens vedtekter. De fleste foreninger gir medlemmene like rettigheter når de har blitt medlem, men man kan også ha forskjellige kategorier av medlemmer med ulike rettigheter. Eksempel på det siste kan være støtte medlemmer som ikke

kan velges til tillitsverv i en fagforening eller forskjellige ordner som man har i en frimurerlosje. Vedtektene vil da regulere forholdet mellom de forskjellige medlemskategoriene.

De aller fleste foreninger vil ha et regulert demokratisk styringssystem hvor medlemmene gjennom formaliserte fora kan delta i utvelgelsen av hvem som skal lede foreningens arbeid og representere den utad. Vedtektene vil også beskrive hvilke fora eller organer som skal styre foreningen, og hvordan forholdet mellom de forskjellige organene skal være eksempelvis hvilken myndighet de har i forhold til hverandre.

Formålet med foreningen kan både være av idealistisk karakter som for eksempel fysisk fostring i et idrettslag eller av mer materiell karakter som i en fagforening.

Hvis vi ser på foreningen ut fra formål, struktur, målgrupper og finansiering, kan man få følgende oppstilling:

Formål	Fremme en interesse, holdning eller ideologi (idealistisk og/eller materiell)
Struktur/ styring	Demokratisk innflytelse, flate strukturer (avhengig av størrelse)
Målgrupper	Vanligvis medlemmene samt andre som kan støtte formålet, men også "svake grupper" som tilgodesees
Finansiering	Medlemmene

2.1.2 Forretning

Organisasjoner innenfor denne kategorien, er først og fremst karakterisert ved at de er dannet ut fra formålet om å skape økonomisk verdi for de som kontrollerer forretningsorganisasjonen – normalt eierne. Forretningen opererer i et marked og må i større eller mindre grad konkurrere om å selge produkter og/eller tjenester til sine kunder. Forretningen er avhengig av å produsere overskudd for sine eiere over tid, for å kunne overleve. Hvis den ikke gjør det, vil den normalt bli avvirket. Forretninger kan også være gjenstand for kjøp og salg avhengig av hvorvidt andre eiere har større tro på at de kan tjene på forretningen (Brunsson, Forssell, Winberg 1989).

Innflytelse i organisasjonen, skapes gjennom de ressursene som eierne har tilført organisasjonen - normalt i form av eierkapital. Forholdet mellom innflytelsen til de forskjellige eierne vil være et resultat av hvor mye den enkelte eier har tilført organisasjonen (eiermakt).

Tilgang til å delta som eier i en forretningsorganisasjon vil normalt være begrenset, med unntak av børsnoterte selskap hvor man relativt fritt kan kjøpe en posisjon. Graden av posisjon og innflytelse vil her være betinget av økonomisk evne.

Forholdet mellom eierne i forretningen vil normalt være regulert gjennom et sett med regler – forretningens vedtekter. Innflytelsen for hver eier er normalt et resultat av hvor stor andel av forretningen man eier, men vedtektene kan også ha bestemmelser som regulerer (begrenser) eierinnflytelsen.

Formål	Økonomisk gevinst for eierne
Struktur/styring	Styres gjennom økonomisk makt/innflytelse, hierarkisk (eiere – styret – ledelse – ansatte)
Målgrupper	Eierne
Finansiering	Kundene

2.1.3 Forvaltning

På områder hvor markedet ikke er egnet til å fordele godene, vil man normalt organisere samfunnet ved at man har myndigheter eller en forvaltning som ivaretar håndteringen av kollektive goder. Dette kan være tjenester som forsvar, helsevesen, rettsvesen, utdanning, infrastruktur og lignende.

Organisasjoner innen kategorien *forvaltning* er underlagt en stat eller en nasjons ledelse og lover. I et demokrati, er forvaltningen derved underlagt en folkevalgt kontroll og innflytelse. Forvaltningens formål er å utføre definerte (lovbestemte) oppgaver på vegne av statsapparatet. Disse organisasjonene utfører tjenester eller oppgaver for borgerne i staten eller nasjonen, men dette gjøres ikke primært ut fra et økonomisk motiv (Brunsson, Forssell, Winberg 1989). Man kan kalle dette for myndighetsutøvelse, og forvaltningen omtales gjerne for myndighetene.

Forvaltningen blir normalt finansiert gjennom omfordeling av ressursene i samfunnet gjennom skatter og avgifter, eller ved at brukerne av forvaltningens tjenester betaler egenandeler (brukerfinansiering).

Forvaltningen utfører disse oppgavene så lenge statsledelsen mener det er en nødvendig eller nyttig oppgave, og så lenge man mener denne organisasjonen løser oppgaven på en god måte.

Den klassiske forvaltningsorganisasjoner er i stor grad karakterisert ved en byråkratisk organisering, i Max Webers betydning av byråkratiorganisasjoner. Dette innebærer at man har klare arbeidsfordelinger, klare regelsett, formelle hierarki og at saksbehandlingene skal være forutsigbar, kontrollerbar og dokumentert.

Forvaltningen vil normalt opptre i flere forskjellige nivå. I Norge har vi det nasjonale (statlig), regionale (fylkeskommunale) og lokale (kommunale) forvaltningsapparatet. Disse vil ha målgrupper som er knyttet til den geografiske enheten de respektive forvaltningsorgan jobber innenfor. Lovgivende og dømmende organer (Storting og domstoler) er også en del av forvaltningen. (Forssell og Jansson 2000)

Formål	Betjene fellesskapet, samfunnsinteresser
Struktur/ styring	Byråkratier, hierarki i forvaltningsnivå, underlagt folkevalgt kontroll i demokratier
Målgrupper	Allmennheten innenfor organisasjonens virkeområde
Finansiering	Skatter, avgifter, brukere av tjenestene

2.2 Sammenligning mellom forening, forretning og forvaltning

Anders Forsell og David Jansson foretar følgende strukturering av karaktertrekkene til de tre grunnformene av organisasjoner (Forsell og Jansson 2000:22):

Sektor	Marked	Det offentlige	Fellesskapet
Organisasjonsform	Forretning	Forvaltning/myndighet	Forening
Hovedinteressent	Eier	Samfunnet	Medlemmene samlet
Formål	Avkastning på eierkapital	Ivareta samfunnets beslutninger/vedtak	Ivareta fellesskapets interesser
Målgruppe	Kunder	Innbyggere/allmennheten	Medlemmer eller "tilgodesette"
Relasjon	Tilfeldig	Obligatorisk	Varig og frivillig
Utbytteform	Markedsutbytte	Omfordeling	Omfordeling
Finansiering	Salgsinntekter	Skatt	Kontingent, gaver

Tabell 1: Karakteristika for de tre grunnformene av organisasjoner

Når det gjelder organisasjonsstrukturer, så kan de tre grunnformene velge løsninger som kan være nokså like. Dette vil bl.a. være avhengig av størrelse og geografisk virkeområde for den enkelte organisasjon. Alle tre formene har behov for et organisasjonsapparat som jobber mot organisasjonens formål og ivareta organisasjonens ressurser i henhold til de prioriteringer som bestemmes av et eller annet styrende organ f.eks en generalforsamling, et parlament eller et medlemsmøte. Forsell og Jansson hevder derfor at det som klart skiller de tre organisasjonsformene fra hverandre, er deres relasjon til omgivelsene samt formålet/hensikten med organisasjonen. (Forsell og Jansson 2000:23).

Organisasjoner innen de forskjellige grunnformene, kan også hente impulser eller etterligne organisasjoner og modeller fra organisasjoner innenfor de andre grunntypene. Eksempelvis vil mange hevde at forvaltningen (offentlig sektor) de siste ti-årene har hentet mange impulser fra forretnings-sektoren. Forsell og Jansson omtaler dette som *företagisering* eller *bolagisering*

noen som på norsk kanskje kan kalles ”forretningsorientering av forvaltningen” (Forsell og Jansson 2003:23).

Også foreningen har hentet inn impulser fra forretningsområdet. Et eksempel på dette er mange foreningers utvikling av fordelskonsepter for medlemmene som for eksempel bankkonsept, forsikringsløsninger og rabattprogrammer. Driften av disse kan minne om tradisjonell forretning, men målgruppen er fortsatt avgrenset til medlemsmassen. Det er altså viktig å forstå at organisasjonene innen de tre grunnformene rent faktisk kan ligne på hverandre, selv om de har visse fundamentale forskjeller som fremgår av tabellen.

I sin siste bok ”Trender og translasjoner” fremholder Kjell Arne Røvik, at forretningsformen eller organisasjonsideene knyttet til forretningsformen, har vært på tydelige frammarsj siden 1970-tallet. I boken presenteres dette som en av hovedtrendene rundt årtusenskiftet og Røvik går faktisk så langt som å snakke om forretningslogikkens seier over forvaltning og forening. Dette har bl.a artet seg som en eksport av forretningsformen til andre organisasjonsformer. Innen offentlig sektor har dette eksempelvis gitt seg utslag i framveksten av fenomener som New Public Management (NPM) (Røvik 2007: 161).

2.3 Blandingsformene – de hybride organisasjonene

Bildet blir ytterligere komplisert ved at enkelte organisasjoner, henter karaktertrekk fra flere av de organisasjonsmessige grunntypene. Dette er altså ikke organisasjoner som passer direkte inn innenfor en av de tre hovedgruppene av organisasjoner, men som faktisk hører hjemme i flere av de organisasjonsmessige leirene. De enkleste eksemplene er de som kombinerer to av grunnformene. Et kjent eksempel på en slik mellomform, er samvirkeorganisasjoner som for eksempel forbrukersamvirket.

Et forbrukersamvirke som for eksempel Coop i Norge, driver en forretningsvirksomhet som de fleste av oss møter gjennom deres butikker som Prix, Obs! og Mega. Disse opererer åpenbart i et marked hvor de konkurrerer med andre forretninger om kundens gunst. Ved første blick blir det således naturlig å kategorisere denne organisasjonen som en *forretning*. Men hvis man ser nærmere på hvordan Coop styres og hvordan utbytte fra organisasjonen fordeles, kommer viktige forskjeller i forhold til *forretnings-gruppen* til syne. For det første er

eierne organisert gjennom et medlemskap i en foreningsmodell. Medlemskapet er åpent og alle kan bli medlem gjennom å betale en beskjeden innskuddskapital. Dette er åpenbart egenskaper for en forenings-organisasjon. For det andre får ikke eierne avkastning som en konsekvens av den eierkapitalen de har skutt inn, men som en bonus beregnet ut fra hvor mye de har handlet for innenfor samvirket. Dette er en forskjell fra en klassisk forretnings-organisasjon hvor eierne får avkastning på innskutt kapital.

Samvirkeorganisasjonene henter altså karaktertrekk både fra forretnings- og foreningssektoren, og kan ikke forstås alene ut fra den enkelte grunnformen av organisasjoner men som en kombinasjon av to av disse. Dette gir grunnlag for å hevde at organisasjoner kan forstås ut fra grunntypene eller en kombinasjon av minst to av disse grunntypene. De organisasjonene som kombinerer minst to av grunntypene, vil jeg kalle for *hybride organisasjoner*.

Men det skal bli verre: Det finnes nemlig noen organisasjoner som ikke nøyer seg med å kombinere to av grunnformene. Dette er de mest ekstreme formene for hybride organisasjoner, nemlig de som kombinerer alle de tre grunnformene av organisasjoner i en og samme organisasjon. Eksempler på slike organisasjoner er fiskesalgslagene i Norge som for eksempel Norges Råfisklag, og noen organisasjoner innenfor landbrukssamvirket, som for eksempel Tine. Andre mulige eksempler på dette kan være helseinstitusjoner drevet av frivillige organisasjoner, men med oppgaver for det offentlige (Landsforeningen for hjerte- og lungesyke (LHL) og Røde Kors). Organisasjonen Debio er en forening for medlemsorganisasjoner etablert i 1992, med formål å trygge og fremme økologisk produksjon, omsetning og forbruk av matvarer. De er også tillagt forvaltningsoppgaver fra Mattilsynet samtidig som de tilbyr sertifiseringstjenester på forretningsmessig basis (ref. www.debio.no). Organisasjonen har derved inntekter både fra offentlig forvaltningsutøvelse og fra privat virksomhet. Disse eksemplene er imidlertid ikke behandlet i denne oppgaven.

Det spesielle ved disse fullstendige hybridene, er at de også arbeider innenfor forvaltningsområdet i tillegg til at de driver forretning og er organisert som en forening.

2.3.1 Definisjon

Som nevnt i innledningen, kan man bl.a. gjennom et Google-søk observere at det engelsk-språklige begrepet "hybrid organization" er en del brukt. Det kan synes som begrepet i stor grad brukes om organisasjoner som opererer både i offentlig og privat sektor.

I Wikipedia kan man for eksempel finne følgende definisjon på "hybrid organization":

A **hybrid organization** is a body that operates in both the public sector and the private sector, simultaneously fulfilling public duties and developing commercial market activities. As a result the hybrid organization becomes a mixture of both a part of government and a commercial enterprise.

Examples include universities that provide consultancy services on a commercial basis, social housing providers that compete with commercial property developers, public schools that offer trainings for companies and hospitals that provide private medical check-ups. (Kilde: http://en.wikipedia.org/wiki/Hybrid_organization)

Wikipedia-definisjonen tar imidlertid ikke fullt ut høyde for kombinasjonen mellom former innenfor privat sektor som kombinasjonen forening og forvaltning. Det kan derfor være hensiktsmessig å foreta en definisjon som er noe mer knyttet til de tre grunnleggende organisasjonsformene, og denne definisjonen vil bli lagt til grunn i den videre behandlingen i denne oppgaven:

En hybrid organisasjon er en organisasjon som på samme tid opptrer i mer enn en av de tre grunnleggende organisasjonsformene forening, forretning og forvaltning.

Grunnen til at man må ta med tidsdimensjonen i definisjonen, er at en organisasjon kan forandre seg fra å ha en form og å gå over til en annen form i en sekvensiell prosess. For eksempel kan et forvaltningsorgan bli helt privatisert og derved gå over fra å være forvaltning til å være forretning. Dette gjør den imidlertid ikke til en hybrid all den tid de to formene ikke opptrer samtidig i organisasjonen.

Definisjonen viser også at man kan ha to grader av hybride organisasjoner. De organisasjonene som kombinerer to av formene er de enkleste formene, mens de som kombinerer alle tre f-ene er de ekte hybridene: De som samler alle formene under ett tak. Av de enkleste hybridene har man tre kategorier. Man kan kombinere forening og forretning, forening og forvaltning og forretning og forvaltning. Eksempel på det første er forbrukersamvirket som medlemsorganisasjoner som driver dagligvarehandel.

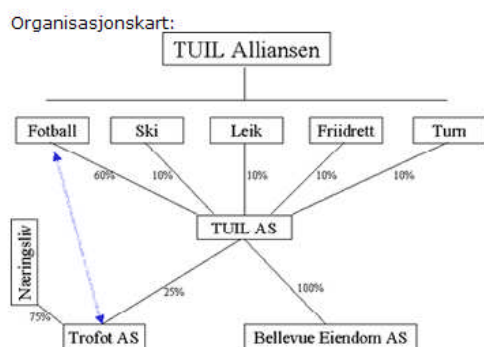


Fig. 1: Org.plan for TUIL, kilde: www.tuil.no

Et annet tidsriktig eksempel er idrettsklubber som kombinerer foreningslogikk med forretningslogikk, som for eksempel den lokale idrettsklubben TUILs organisasjonskart indikerer. Her finner man altså både AS-er (TUIL as og Trofot AS) og det tradisjonelle idrettslaget TUIL med vanlig medlemskap.

Innen den kategorien som blander forening og forvaltning kan vi for eksempel finne fagforeninger som er tillagt autorisasjonsoppgaver på vegne av samfunnet, som for eksempel den norske legeforening som godkjenner nye legespesialister. Eksempler på kombinasjon av forretning og forvaltning kan man finne for eksempel ved konkurranseutsetting av offentlige oppgaver.

I de fleste av beskrivelsene av hybride organisasjoner som følger, vil det ikke være avgjørende om hybriden er av den ene eller den andre formen. Det er imidlertid rimelig å anta at kompleksiteten er større i en organisasjon som innehar alle tre grunnformene, enn en organisasjon som kombinerer to former.

Det kan også være interessant å se nærmere på hvordan den hybride organisasjonen oppstår. Hybrider kan både være gamle organisasjoner som har utviklet seg over tid fra en av grunnformene av organisasjoner, og til å bli en hybrid. Men det kan også forekomme at de etableres fra grunnen av som en hybrid. Eksempler på ny-etablerte hybrider, finner vi i første rekke innenfor kombinasjonen av forvaltning og forretning. Disse kan for eksempel oppstå som en omorganisering i offentlig sektor eller konkurranseutsetting av offentlige oppgaver. Det kunne i denne sammenhengen vært fristende å se nærmere på om det oppsto flere ekte hybrider i tidligere tider, eller om det fortsatt er slik at det dannes nye slike organisasjoner.

Særlig når man kombinerer modeller hvor alle tre formene inngår, kan man forestille seg at dette krever et større felles løft hvor også myndighetene deltar, i og med at forvaltningsrollen skal inngå. Dette bringer kanskje tankene inn mot perioder i historien hvor denne typen store kollektive løft har vært aktuelt, som i mellomkrigstiden (de harde 30-åran) og i etterkrigstiden. Samtidig ser vi at en organisasjon som Debio ble dannet så sent som i 1992. Temaet om hvordan hybride organisasjoner oppstår og om det finnes noen utviklingstrekk i om de blir flere eller færre, kunne vært gjenstand for en egen oppgave, og vil ikke bli utfyllende berørt her. Et eksempel på dannelsen av en hybrid kommer imidlertid i analysedelen av oppgaven.

2.4 Egenskaper ved hybride organisasjoner

Hvordan kan vi så kjenne igjen de hybride organisasjonene og hvordan vet vi at det er en hybrid vi har med å gjøre? I det følgende vil jeg forsøke å beskrive noen karaktertrekk som finnes hos denne typen organisasjoner.

Det følgende er blant annet bygd på tidligere innspill fra Røvik for Råfisklagets ledergruppe (Røvik 2005) hvor han tar fram flere kjennetegn på hybride organisasjoner. Dette er supplert med egne observasjoner og analyser.

2.4.1 Indre spenning og motsetningsforhold

Det grunnleggende kjennetegnet på hybride organisasjoner er selvsagt at de har elementer fra flere av de tre grunnformene av organisasjoner. De hybride organisasjonen skal ofte både tjene penger og drive forvaltning samtidig som de kan ha et foreningspreg. Dette er ofte oppgaver som er motsetningsfylt, noe jeg vil komme tilbake til i diskusjonen rundt Norges Råfisklag som hybrid organisasjon. Denne typen hybridisering har særlig funnet sted i offentlig sektor, slik eksempelvis Brunsson, Forssell og Winberg beskriver for Statens Jernveg (Brunsson, Forssell, Winberg 1989). Fra 1980-årene har man hatt en omfattende konkurranseutsetting av offentlige oppgaver, noe som har medført at man har fått en rekke organisasjoner med hybride trekk.

Dette spenningsforholdet påvirker helt sentrale elementer i en organisasjon så som organisasjonens målsetning og organisasjonens strategi. Eksempelvis må en hybrid

organisasjons målsetning balansere hensynet til både forretnings-, forvaltnings- og foreningsdimensjonen, uten at den bikker for mye i retning av en av tre dimensjonene. På samme måte må organisasjonens strategier balanseres i forhold til de tre dimensjonene. Hvis man blir for skarpskodd og fokusert på et av områdene, risikerer man å miste troverdighet og integritet på andre områder.

Dette spenningsforholdet kommer til syne allerede i den relativt enkle hybride organisasjonen som samvirkeorganisasjonen er. Johnstad peker på at det ligger et latent spenningsforhold mellom foreningsdimensjonen og forretningsdimensjonen. Foreningsdimensjonen trekker i retning av demokrati og desentralisering som en fundamental egenskap, mens på forretningsområde vil konsentrasjon, sentralisering og styring ofte være virkemiddel som benyttes for å oppnå konkurransekraft. Man får da to tyngdekrefter som trekker i motsatte retninger som konsekvens av de to dimensjonene i organisasjonen. Det kan i denne sammenhengen oppstå spesielle utfordringer når samvirkeorganisasjoner danner konserner og aksjeselskaper (Johnstad 1998).

At spenningsforholdet rundt organisasjonens målsetning oppleves problematisk blant de ansatte, kan synes åpenbart. Fra professor Abraham Hallenstvedt har jeg i denne sammenheng fått innspill om en undersøkelse som ble gjort i landbrukssamvirket blant annet om de ansattes holdning til egen organisasjon. Når det gjelder forståelsen av målsetningen for samvirkeorganisasjonen, spredde svarene fra "God økonomisk drift" med 33 %, "Medlemsmålsetning" med 24 %, "God og sikker arbeidsplass" med 24 % og "Service til kundene" med 6 %. I undersøkelsen ble dette bl.a. tolket som at målet om vekst og utvikling for organisasjonen for organisasjonens egen skyld sto sterkt blant de ansatte, og at man ikke først og fremst så på organisasjonen som et middel til å tjenes medlemmenes interesser – noe som jo er den opprinnelige målsetningen for landbrukssamvirket. Man konkluderte her med at det ikke uten videre var klart at de ansatte og medlemmene i disse bedriftene hadde sammenfallende mål (Aksnes 1978:98).

2.4.2 "Tre herrer", mange interessegrupper og uklare grenser mot omgivelsene

Hybridenes store utfordring, er at de er satt til å tjene flere "herrer": I det ekstreme tilfellet så skal altså både markedet (forretningen), politikken (forvaltningen) og allmennhetens

interesser (foreningen) betjenes fra en og samme organisasjon. Dette kan på mange måter oppfattes som en meget krevende øvelse hvor det er stor fare for å forskreve seg. Det kan synes som om disse organisasjonene er dømt til å balansere forholdene mellom disse tre ”herrene” og at de får beholde for eksempel forvaltningsrollen kun under forutsetning av at de mestrer denne balansen. Dette skaper spesielle utfordringer med hensyn til hvordan organisasjonens interessegrupper oppfatter organisasjonen.

Røvik påpeker at et kjennetegn ved hybride organisasjoner, er at de har nokså uklare grenser mot sine omgivelser. I dette ligger at mange av aktørene rundt de hybride organisasjonene kan veksle mellom å være kunder, medlemmer eller forvaltningsobjekt, eller de kan inngå i andre interessegrupper. Dette fører til at mange aktører kan oppleve å møte organisasjonen i flere forskjellige roller. Hvis det oppstår uklarhet om hva slags rolle organisasjonen opptrer i, sett i forhold til de forventningene eller den logikken som aktøren befinner seg, kan det oppstå svært uklare situasjoner. Hvis for eksempel den hybride organisasjonen svarer i ”forretningsmodus” når kunden eller medlemmet henvender seg i ”forvaltningsmodus”, kan det oppstå forvirring og utrygghet hos kunden. Dette skaper nokså uoversiktlige og komplekse omgivelser for denne typen organisasjoner.

Dagens organisasjoner må avfinne seg med at de må forholde seg til flere interessegrupper enn noensinne tidligere. Informasjonssamfunnet og teknologien bidrar også til at organisasjonene enklere er tilgjengelig for interessenter i hele verden.

Forretningsorganisasjoner kan for eksempel ikke lenger bare forholde seg til sine eiere, kunder og leverandører, men må også forholde seg til forbrukerorganisasjoner, miljøorganisasjoner, grupper som jobber for etisk handel osv. En hybrid organisasjon drar med seg enda flere interessegrupper ved at de kombinerer interessegruppene fra flere organisasjonsformer. Eksempelvis vil en forretning som også er forvaltningsorganisasjon, i tillegg måtte forholde seg til politikere med syn på forvaltningsrollen, forvaltningens kontrollorgan, sivilombudsmann osv. Dess flere roller organisasjonen opptrer i, dess flere vil være interessert i hva organisasjonen driver med. Det er derfor grunn til å anta at jo mer hybrid en organisasjon er – jo flere interessegrupper vil organisasjonen ha.

2.4.3 Merkelige organisasjoner

Uklare grenser mot omgivelsene og mange interessegrupper bidrar også til at det kan være vanskelig for omgivelsene å forstå hva slags organisasjon dette er. Aktørene observerer at

organisasjonen opptrer i forskjellige roller og det kan derved være vanskelig å danne seg et godt og entydig bilde av organisasjonen. Dette kan bidra til å skape et bilde av at man har å gjøre med en ”merkelig organisasjon” ved at man har problemer å forstå eller forklare hva organisasjonen gjør.

Det ligger i sakens natur at hybride organisasjoner ofte vil framstå som nokså komplekse organisasjoner som det kan være vanskelig å forklare og forstå. En syretest i så måte, kan være om man klarer å beskrive organisasjonens formål, målgruppe og eierskap i en enkel setning eller om man tvinges til mer inngående og omstendige forklaringer. Jeg vil senere komme tilbake til spørsmålet om kompleksitet, da det kan representere en spesiell utfordring for de hybride organisasjonene med hensyn til kommunikasjon med omverden. Dette påvirker organisasjonens identitet noe som igjen har konsekvens for organisasjonens omdømmehåndtering.

Det er også på sin plass å nevne at man i Norge har manglet et felles legalt grunnlag for samvirkeorganisasjoner, som jo i sin natur er hybrider, og at dette hittil har vært ulovfestede organisasjoner i motsetning til for eksempel aksjeselskapene som har operert under ”Lov om aksjeselskaper”. Dette har gjort at man i Norge ikke har hatt lovverk som grunnlag for å kjenne eller vurdere de hybride organisasjonene – de har på mange måter ikke passet inn i det lovverket som regulerer for eksempel forretningsvirksomhet.

Våren 2007 fikk vi imidlertid en egen ”Samvirkelov” som skal lovregulere samvirkeforetak, og samvirke har derved blitt en mer veldefinert organisasjonsform. Det kan være interessant å se om denne loven åpner for en noe større interesse for denne typen organisasjoner i forsknings- og konsulentmiljø i framtida.

2.4.4 Vanskelig å oppdage

Samtidig kan det av og til være vanskelig å oppdage hybriden: Tine kan ved første øyekast synes som en ren merkevareleverandør i et rent kommersielt marked. Man må trenge litt inn i organisasjonen før man oppdager hybriden: Medlemskapet til eierne og forvalterrollen i forbindelse med markedsreguleringen av melkeproduksjonen.

Røvik antyder at kan være flere grunner til at det kan være vanskelig å identifisere hybride organisasjoner. For det første fordi forskerne ikke har vært oppmerksom på konstruksjonen,

og ikke har hatt begreper som beskriver fenomenet. Dette kan skyldes at forskningen mangler begreper og derved også blikk for disse litt ”merkelige” organisasjonene. For det andre antyder han at disse organisasjonene, et stykke på veg, skjemmes over sin spesielle konstruksjon, og derved underkommuniserer de hybride trekkene ved sin egen organisasjon.

I den tidligere refererte undersøkelsen foretatt blant ansatte i landbrukssamvirket tilbake i 1978, kom det bl.a. annet fram at ansatte som hadde jobbet kort tid i samvirkebedriften, var mindre positiv til samvirke som organisasjonsform enn ansatte som hadde jobbet lengre og at jo lengre man hadde arbeidet i organisasjonen jo mer positiv var man. Dette kan indikere at man må jobbe en tid i en samvirkeorganisasjon for å se fordelene og de streke siden ved denne organisasjonen. I samme undersøkelse ble de ansatte spurt om hvilken eierform de foretrakk. Det var faktisk bare 35 % av de ansatte som foretrakk samvirke som eierform, det var nesten like stor andel som foretrakk andre eierformer (privat, offentlig eid, AS) med samlet 33,1 % og hele 36,5 % som var likegyldig. (Aksnes 1978). Spørsmålet er hvis samvirkeformen har så vidt relativ lav oppslutning blant de ansatte, hva dette gjør med de ansattes kommunikasjon om egen bedrift til omgivelsene? Her har man nok et tema som kunne vært gjenstand for et eget forskningsprosjekt!

Det kan også stilles spørsmål ved om konsulentmiljøene som er viktige bidragsytere ved spredning av populære organisasjonsideer, har noen særlig sans for denne typen komplekse organisasjoner. Med henvisning til Røviks observasjon av at forretningslogikken langt på veg er dominerende i disse miljøene (Røvik 2007:166), er det vel heller tvilsomt om noen konsulenter vil foreslå en ”business process reengineering” hvor man omdanner en bedrift til en hybrid organisasjon.

En annen mulig årsak til at det kan være vanskelig å oppdage de hybride trekkene ved en organisasjon, kan være at organisasjonene har et klart identitetsmessig tyngdepunkt i en av rollene. Eksempelvis vil svært mange kjenne Tine i merkevarerollen, mens bare et fåtall kjenner medlemsfunksjonen og enda færre forvaltingsrollen. Jo større skjevheten er mellom de forskjellige rollene, og hvordan disse kommer til uttrykk, jo vanskeligere er det å oppdage hybriditeten. Det kan altså tenkes at man må gi seg litt tid og gå litt i dybden på en organisasjon, før man oppdager de hybride trekkene. Det kan i denne sammenhengen være interessant å se nærmere på hva som er organisasjonens dominerende identitet. Jeg kommer mer tilbake til begrepet organisasjonsidentitet senere i oppgaven.

2.4.5 Sterk informasjonshåndterer med god kapasitet og stor verktøykasse

Et kjennetegn som Røvik framholder, er at hybride organisasjoner kan ha svært sterke egenskaper på noen områder som for eksempel informasjonsinnhenting og – bearbeiding. Samtidig kan de være svak på en del andre kapasiteter som for eksempel beslutningstaking. Dette kan blant annet ha sammenheng med at hybride organisasjoner er innrettet på å avveie mange og motstridende hensyn for eksempel i balanseringen mellom de tre grunnlogikkene. Man har gjennom lang erfaring med å balansere hensynet både til en forretnings-, forvaltnings- og en foreningslogikk, fått god trening i å tenke helhetsløsninger som avveier flere tilsynelatende motstridende interesser.

Han hevder også at hybride organisasjoner kan oppfattes som intelligente organisasjonsformer. Ved at de fleste hybride organisasjoner har vokst fram gradvis gjennom prøving og feiling, har de fått et godt grunnlag for en bred organisasjonsmessig læring. Når hybridene må lære seg å håndtere inntil tre forskjellige dimensjoner ved sin egen virksomhet, er det rimelig å anta at disse organisasjonene får et noe bredere register å spille på og derved en noe større fleksibilitet enn de mer rendyrkede organisasjonene. Ved at de ekte hybridene må kunne håndtere både en forretnings-, forvaltnings- og en foreningslogikk i en og samme organisasjon, oppstår muligheten for å lære eller overføre kunnskap mellom de forskjellige logikkene. Man kan derved si at hybridene får en noe større organisasjonsmessig verktøykasse enn det andre organisasjoner kan varte opp med.

Eksempelvis kan Coop spille på det å utvikle medlemslojaliteten hos sine eiere/medlemmer selv om kundelojaliteten fortsatt vil være den viktigste. Det er tross alt mange flere kunder enn medlemmer som handler hos Coop. Rema 1000 vil utelukkende kunne baserer seg på kundelojaliteten – de har ingen tilsvarende medlemsmasse. Dette indikerer at det finnes positive overføringsverdier mellom de forskjellige foreningsdimensjonene i hybridene – man kan altså lære litt av de forskjellige sidene ved organisasjonene.

Det kan på mange måter være relevant å spørre om de hybride organisasjonene drar med seg en rekke av de egenskapene som Røvik beskriver for multistandardorganisasjonene (Røvik 1998). Ved at hybridene, gjerne gjennom et langt liv, har vært nødt til å ha inntil tre store tanker i hodet samtidig, har man blitt vant til å håndtere flere forskjellige logikker på en og

samme tid. Samtidig har man ved å være både på en kommersiell -, en forvaltningsmessig og en foreningsmessig arena vært spesielt ”utsatt” for impulser fra omgivelsene. Det kan dermed være rimelig å anta at de hybride organisasjonen tidlig har blitt vant til å håndtere mange forskjellige organisasjonsideer, mottatt fra mange forskjellige kanter, på en og samme tid. Kan det tenkes at vi står overfor den idealtypiske multistandardorganisasjon – hvis noe slikt skulle finnes?

2.5 Organisasjonsidentitet

I det foregående har jeg beskrevet hvordan det kan være vanskelig å forstå eller oppfatte de hybride organisasjonene fordi de fremstår som komplekse med trekk fra flere av ”f-ene”, de har uklare grenser mot omgivelsene og de underkommunisere sine hybride trekk. Som det framgår er de hybride organisasjonene sammensatte, komplekse og kanskje vanskelig å oppdage og å forstå. Vi har også sett at de har mange interessegrupper og at de må balansere hensynene til disse samtidig som de ivaretar sine forskjellige og delvis motstridende roller.

Før man skal kunne jobbe systematisk med sin kommunikasjon med omgivelsene, må man ha en grunnleggende forståelse om hvordan organisasjonen oppfattes av de man vil kommunisere med. Det store spørsmålet i denne sammenhengen er hvordan de hybride organisasjonene oppfattes av sine omgivelser og sine egne ansatte? Sentralt i denne sammenhengen, og særlig når jeg senere skal behandle de hybride organisasjonenes omdømmehåndtering, er begrepet *organisasjonsidentitet*.

I det følgende vil jeg derfor gå gjennom noen av de teoretiske tilnærningene til begrepet *organisasjonsidentitet* (organizational- /corporate identity). Begrepet knyttes i stor grad til organisasjoners omdømmehåndtering og merkevarebygging av organisasjoner (corporate branding). Jeg vil i en del sammenhenger bruke begrepene organisasjonsidentitet og kortformen identitet om hverandre, men med samme betydning.

Organisasjonsidentitet som begrep brukes gjerne i sammenheng med tema som organisasjonens image eller organisasjonens kultur. Mary Jo Hatch og Majken Schultz peker på at begrepet kan forstås i flere forskjellige perspektiver, alt etter hvilken faglig tilnærming man vektlegger. De foretar en hoveddeling i en bedriftsøkonomisk (corporate) og en organisasjonsteoretisk (organizational) tilnærming til begrepet (Hatch & Schultz 2000).

Hvis vi først ser på dette i et organisasjonsteoretisk perspektiv, så kan organisasjonsidentitet forstås som hvordan medlemmene i organisasjonen tolker og forstår hvem og hva de er, og hva de står for som organisasjon. De ansatte i organisasjonen blir på denne måten sentral i å definere organisasjonens identitet. Albert og Whetten definerer organisasjonsidentitet som de *sentrale, særegne og vedvarende aspekter* ved organisasjonen (Albert og Whetten 1985 : 292). De påpeker at spørsmålet ”*Hva slags organisasjon er vi?*” på mange måter definerer organisasjonsidentitet. Organisasjoner kan gi flere forskjellige svar for forskjellige formål, og dette kan fremstå som flere forskjellige identiteter på samme organisasjon. Spesielt omtaler de en modell med tosidig identitet (dual identity) hvor en organisasjon, på samme tid, kan oppfatte seg selv å være to forskjellige typer organisasjoner (Albert og Whetten 1985 : 270). Dualismen kan gå etter flere forskjellige akser for eksempel profitt vs nonprofitt eller offentlig vs privat. Som eksempel nevner de universiteter som organisasjoner som kan ha en tosidig identitet ved at de skal være en kulturinstitusjon samtidig som de skal ha et visst kommersielt perspektiv på det de driver med (”katedral mot kommers”).

En del forfattere har pekt på at Albert og Whettens definisjon av identitet kan virke noe statisk, og at identitet er noe mer omskiftelig. Det stilles spørsmål ved hvor varig særtrekkene egentlig er, samtidig som man innen et institusjonelt organisasjonsperspektiv legger vekt på hvordan organisasjonene hermer etter hverandre og derved utvisker særtrekkene (Hatch og Schultz 2000 : 17).

Organisasjonsidentitet i et mer bedriftsøkonomisk perspektiv, har mer utgangspunkt i konsulentmiljøer og markedsføringsfaget. I dette perspektivet legger man mer vekt på hvordan identiteten kommer til uttrykk eller blir kommunisert til organisasjonens interessegrupper (stakeholders). Det legges i dette perspektivet stor vekt på at elementene i identiteten må være forretningsrelevant. Man beveger seg i så måte over i grenselandet mot det som på engelsk omtales som ”corporate branding” eller organisasjoner som merkevare (Hatch og Schultz 2000 : 13). Tradisjonelt har hovedvekten av oppmerksomheten vært lagt på organisasjonens identitet i forhold til omgivelsene (kunder, leverandører, myndigheter, opinion m.m.), men i den senere tid har også de ansattes oppfatninger fått en mer sentral rolle også innenfor dette perspektivet.

Det finnes flere måter å gruppere forskjellige skoler innefor dette perspektivet. En retning omtales som den visuelle skole, som legger stor vekt på de synlige og håndgripelige sider ved organisasjonenes identitet, som f.eks logoer, farger, bygg, uniformer m.m. Denne retningen har utspring i de grafiske miljøene. Man har også en strategisk skole som legger større vekt på de sentrale ideene i organisasjonen som visjon, misjon og filosofi. Koblingen mellom organisasjonens strategi og dens image og omdømme står sentralt innenfor denne skolen.

I forhold til de to perspektivene som Hatch og Schultz beskriver, er det viktig å forstå at disse ikke står i motsetning til hverandre, men at de må forstås som forskjellige innfallsvinkler til det samme temaet. I den utstrekning begge perspektivene brukes til å beskrive en organisasjons identitet, kan de bidra til en mer helhetlig forståelse av denne.

Et sentralt spørsmål er hvorvidt en organisasjons identitet er entydig eller om man oppfatter at en organisasjons framstår med flere identiteter. Kvåle og Wæraas påpeker at flere identiteter kan eksistere samtidig i samme organisasjon, og de omtaler et *identitetsmangfold* som man antar både kan og bør styres. Med henvisning til Pratt og Foreman, påpeker de hvordan organisasjoner kan øke, redusere eller opprettholde antallet organisasjoner, samtidig som man kan påvirke forholdet mellom de forskjellige identitetene til å bli mer lik hverandre og skape synergi (Kvåle og Wæraas 2006:126).

Nok en annen innfallsvinkel til organisasjonsidentitet har Barney og Stewart, som hevder at moralsk filosofi kan brukes som felles uttrykk for identitet i en organisasjon. I takt med at kompleksiteten og diversifiseringen i organisasjonene øker, vil det være et større behov for å definere identiteten i mer abstrakte termer. En slik tilnærming kan være en felles moralsk filosofi for organisasjonen som skal fortelle de ansatte om hva som er rett og galt i forskjellige situasjoner, og derved påvirke beslutninger i organisasjonen. De argumenterer for at jo mer diversifisert et selskap er, jo mer abstrakt eller overordnet må de samlende elementene i organisasjonen være. Et slikt samlende element kan være en felles organisasjonsidentitet bygd på en felles grunnholdning eller felles verdier (Barney og Stewart 2000). Dette kan også ha relevans i forhold til organisasjoner med flere identiteter, all den tid diversifiserte organisasjoner gjerne fremstår med en mer sammensatt organisasjonsidentitet, da identiteten i mindre grad kan bygges på spesifikke produkter eller produktområder.

2.6 Organisasjoners arbeid med eget omdømme

De senere år har temaene omdømme og omdømmebygging blitt sentral i de aller fleste organisasjoner strategi. Til grunn for dette ligger en godt underbygget antakelse om at organisasjoner med et godt omdømme, oppnår varige ikke-materielle fortrinn for eksempel i en konkurransesituasjon og at dette har betydning for resultatene som organisasjonen oppnår. Dette er synspunkt som bl.a. Fombrum og Van Riel underbygger i "Fame & Fortune" (Fombrum og Van Riel 2004). Omdømmehåndtering for øvrig et tema som er identifisert som en av hovedtrendene blant organisasjonsideene ved årtusenskiftet (Røvik 2007). Denne oppgaven er i så måte en del av trend hvor man legger til grunn at organisasjoner kan arbeide systematisk med å påvirke omgivelsenes opplevde og følte inntrykk og oppfatninger av organisasjonen.

I det følgende vil jeg gå gjennom en del sentral teori om omdømmehåndtering. Med utgangspunkt i at oppgaven omhandler omdømmehåndtering for hybride organisasjoner, det vil si komplekse og litt merkelige organisasjoner med et komplisert og sammensatt budskap, har jeg lagt vekt på å hente inn teoretiske impulser om omhandler nettopp dette temaet. I denne sammenhengen har jeg vektlagt koblingen mellom organisasjonens identitet og dens håndtering av omdømme. Jeg er inneforstått med at den teoretiske gjennomgangen av temaet omdømmehåndtering på ingen måte er fyllestgjørende i oppgaven, men utelukkende ment som et grunnlag for hva slags konsekvenser dette har for de hybride organisasjonene.

Men det er naturlig å starte med selve gurun innenfor omdømmehåndtering. Fombrum og Van Riel (Fombrum og Van Riel 2004) beskriver en del sentrale prinsipper for hvordan organisasjoner bør jobbe med sin omdømmehåndtering. Disse prinsippene innebærer at organisasjonene må være synlig (visible), skille seg ut blant de synlige (distinctive), være autentisk / ekte (authentic), åpen / ærlig (transparent) og konsistent (consistent).

I forholdet til organisasjoner med flere identiteter, er det særlig kravet til konsistens i kommunikasjonen som er en stor utfordring. Når man har flere identiteter, er det vanskelig å snakke om et konsistent bilde av organisasjonen. Fombrum understreker at organisasjoner må kommunisere konsistent for å ha mulighet til å oppnå et godt omdømme. Dette innebærer at organisasjonen må etablere en kommunikasjonsplattform som oppfattes som troverdig, relevant og realistisk av alle organisasjonens interessegrupper. Dette kan gjøre ved å etablere en god dialog med alle interessegrupper som ansatte, kunder, investorer og andre. Videre må

man bygge en felles forståelse av hva organisasjonen er, ved for eksempel å fortelle organisasjonens historie på en måte som aksepteres av organisasjonens interessegrupper.

Fombrum og Van Riel hevder at de organisasjonene som lykkes med å bygge et godt omdømme, blant annet har sørget for at alle deler av organisasjonen kommuniserer det samme budskapet om organisasjonen ut til sine målgrupper. Dette kan synes som en spesiell utfordring for en hybrid organisasjon all den tid disse organisasjonene rent faktisk opptrer i flere forskjellige roller.

Disse kravene til konsistens og et enhetlig budskap som Fombrum og Van Riel legger avgjørende vekt på, representerer en særlig utfordring for de hybride organisasjonene. I sin natur representerer de på mange måter organisasjoner som skal ivareta inntil tre forskjellige organisasjonsidentiteter. Det budskapet som passer godt i den ene identiteten, kan være direkte skadelig i en annen. Det å balansere kommunikasjonen mellom flere forskjellige identiteter vil derfor være en hovedutfordring for hybridene, og dette passer ikke godt inn i Fombrum og Van Riels modeller. Det kan derfor være behov for å kikke i andre retninger for å se om det finnes andre teoretiske grunnlag for hvordan mer komplekse og sammensatte organisasjoner kan gå fram.

Heldigvis for hybridene, er det flere forskere som stiller spørsmål ved utgangspunktet om at organisasjoner må ha en enhetlig og tydelige identitet for å kunne kommunisere effektivt med målgruppene. Kvåle og Wæraas beskriver at organisasjonsidentitet er et sammensatt fenomen, og at en sammensatt og mangfoldig identitet er normalt og til og med positivt. Det siste blant annet fordi mangfold og fragmentering er noen av kjennetegnene ved moderne organisasjoner. De hevder blant annet at moderne identitet er i bevegelse, flertydig og foranderlig. (Kvåle og Wæraas 2006:159). Her er det med andre ord håp for hybridene, sett i forhold til Fombrums krav om entydighet og konsistens.

Utfordringen med konsistens i kommunikasjonen er omtalt i Arild Wæraas artikkel om merkevarebygging i offentlige virksomheter (Wæraas 2005). Han tar utgangspunkt i den utfordringen offentlige organisasjoner har med hensyn til forestillingen om at organisasjoner må fremstå med én identitet og kommunisere enhetlig for å drive merkevarebygging av organisasjonen. Offentlige organisasjoner fremstår normalt ikke som entydig og konsistent, og kjennetegnes bl.a. ved at organisasjonen skal ta svært helhetlige og ofte motstridende

hensyn. I tillegg er de ofte komplekse og sammensatte organisasjoner som skal ivareta mange funksjoner. I det følgende har jeg tatt utgangspunkt i at dette ikke nødvendigvis bare vil prege offentlige organisasjoner, men alle organisasjoner med flere identiteter.

Wæraas beskriver de utfordringene offentlige organisasjoner kan få hvis man forsøker å bygge en organisasjonsmessig merkevare på et konsistent sett med verdier. Man kan for eksempel velge å satse på den dominerende fortolkningen av organisasjonens identitet. Utfordringene oppstår bl.a. som følge av at ansatte som ikke kjenner seg igjen i denne fortolkningen, ikke vil identifisere seg med verdiene og derved heller ikke vil la disse prege sin atferd. Det vil også kunne oppstå forskjeller i de verdiene som kommuniseres utad i forhold til de verdiene som etterleves innad – noe som svekker konsistensen i kommunikasjonen og man får problemer med å ”leve ut identiteten” (*living the brand*).

En annen tilnærming skisseres ved å drive merkevarebygging basert på heterogene verdier i organisasjonen. Selv om dette ikke stemmer med hovedtesene i klassisk merkevarebygging som for eksempel hos Fombrun, så er dette et utgangspunkt som ligger nærmere den identitetsmessige realitet for disse organisasjonene. Wæraas antyder at en slik merkevarebygging bør ta utgangspunkt i at slike organisasjoner er gode til å håndtere store, komplekse og sammensatte problemer, og at de bør legge vekt på å få fram diversiteten og mangfoldet. Han legger også vekt på at en slik tilnærming tar bedre høyde for spennvidden i de ansattes situasjon. Med en basis i heterogene verdier, vil det være større rom for de ansattes handlingsrom, noe som kan gi en større institusjonell beredskap for å håndtere komplekse og uforutsette problemer (Wæraas 2005:102). Sist, men ikke minst, stiller han spørsmål ved hvorvidt et enklar identitet nødvendigvis vil svekke omdømmet til en organisasjon. Han påpeker at for offentlige organisasjoner som forholder seg til en rekke forskjellige målgrupper, faktisk kan være en fordel å kommunisere uklare og heterogene budskap.

2.6.1 Omdømme vs legitimitet

Omdømmefaget kan på mange måter oppfattes å springe ut fra en mer bedriftsøkonomisk faglig tradisjon hvor man ofte ser en mer verktøymessig tilnærming til hvordan omdømmer kan bygges og utvikles (*building reputations*).

Ut fra en mer samfunnsfaglig tilnærming, kunne det kanskje være interessant å sammenholde og relatere begrepet omdømme med organisasjoners *legitimitet*. Legitimitet kan oppfattes som grunnlaget eller aksepten for en organisasjon til utøve makt eller handlinger innenfor et definert område. I politikken snakker man om at de styrende gis rett til å utøve makt fra de styrte (Kilde: Wikipedia).

Max Weber omtaler tre former for autoritet eller legitimitet:

Legal / rasjonell autoritet som skapes gjennom lover og regler.

Tradisjonell autoritet som skapes gjennom tradisjoner og sosiale strukturer som for eksempel patriarki, kongedømmer, kirken o.l

Karismatisk autoritet hvor en person skaper seg legitimitet gjennom spesielle egenskaper som gjør at man får folk med seg (eksempel Hitler, Luther o.l).

Når det gjelder legitimitet så kan man snakke om at enten har man det eller så har man det ikke, selv om dette kan vurderes ulikt fra gruppe til gruppe. Man snakker sjeldent om grader av legitimitet. Omdømme vurderes derimot mer i en gradskala. Selv om man ofte snakker om godt eller dårlig omdømme, er det vanligere å karakterisere omdømmet som ”noe svekket” eller ”styrket”, altså skapes det inntrykk at man kan bevege seg langs en glidende omdømmeskala fra dårlig til godt omdømme.

Jeg har så langt ikke funnet noe godt materiale som knytter sammen omdømme og legitimitet. Så langt jeg kan se, omtaler ikke Fombrum legitimitet. Dette er kanskje ikke så overraskende all den tid han har et nokså bedriftsøkonomisk perspektiv spesielt i ”Fame & Fortune”. Han befinner seg således i stor grad i forretningssektoren, og det er naturlig å spørre om legitimitet som tema i forbindelse med omdømme, ville vært mer aktuelt for foreninger og forvaltning?

Selv om dette ikke blir underlagt en fyllestgjørende behandling i denne oppgaven, er det nærliggende å tro at det er enklere å bygge et godt omdømme for en organisasjon i de interessegruppene hvor organisasjonen har legitimitet. I interessegruppene hvor man ikke har legitimitet, vil omdømmebygging være en helt annen utfordring – man kan sågar spørre seg om det er mulig?

3 Analyse: Norges Råfisklag som hybrid organisasjon

3.1 Innledning til analysen

I det foregående har jeg trukket opp et teoretisk grunnlag for hva en hybrid organisasjon er, og hva slags karaktertrekk disse organisasjonene har. I analysedelen av denne oppgaven, gjennomgår nå Norges Råfisklag som et konkret eksempel på en slik hybrid. Ved oppstarten til denne gjennomgangen kan det være på sin plass og minne om noen av de grunnleggende karaktertrekkene vi skal lete etter når vi har mistanke om at vi har å gjøre med en hybrid.

Det fundamentale kravet for at vi skal ha å gjøre med en hybrid er at vi skal finne minst to av de tre "f-ene" forening, forretning og forvaltning på samme tid i organisasjonen. Dette er selve definisjonen som avgjør om vi har å gjøre med en hybrid. Samtidig kan det være interessant å se om vi finner noen av de generelle karaktertrekkene så som indre spenninger og motsetningsforhold mellom rollene, mange interessegrupper og uklare grenser mot omgivelsene. Dette er riktignok ikke så entydige kriterier, men kanskje kan vi finne slike trekk likevel.

3.2 Norges Råfisklag – en hybrid organisasjon

Norges Råfisklag er et fiskesalgslag som driver sin virksomhet med hjemmel i råfiskloven. Organisasjonen er eid av fiskerne og fungerer som en organisator av råvaremarkedet for fisk i den nordlige delen av Norge dvs fra og med Nordmøre og nordover til og med Finnmark.

Råfiskloven gir fiskerne rett til å etablere fiskesalgslag som har enerett til å selge fisken på vegne av fiskerne. Omsetningen omfatter all fisk som fiskes av norske fiskere uavhengig av hvor den landes. Den omfatter også all fisk som landes av utenlandske fiskebåter i Norge. Oppdrettet fisk omfattes ikke av denne organiserte førstehåndsomsetningen.

I det følgende skal jeg beskrive Norges Råfisklag ut fra de tre grunnformene av organisasjoner for å se nærmere på hvordan organisasjonen passer inn her.

3.2.1 Foreningsperspektivet – medlemsorganisasjon med spenninger

Råfisklaget er eiet av fiskerne gjennom deres faglige organisasjoner. Disse organisasjonene er regionlagene av Norges Fiskarlag i Råfisklagets distrikt (eksempelvis Finnmark Fiskarlag og Troms Fiskarfylking), Fiskebåtredernes Forbund, Norsk Sjømannsforbund og Norges Kystfiskarlag. Styringen av Råfisklaget utøver fiskerne gjennom organisasjonens representantskap og styret. Størrelse og sammensetning av disse organene er fastsatt i organisasjonenes vedtekter og de faglige organisasjonene har representasjon basert bl.a. på historiske medlemstall.

Fiskerne kan bli medlemmer i Råfisklaget ved å melde seg inn i en av de organisasjonene som velger medlemmer til Råfisklagets representantskap. Man har altså et indirekte medlemskap som den primære medlemskapsordningen. I tillegg finnes det en ordning med direkte medlemskap for de fiskerne som ønsker det, men denne ordningen er lite benyttet.

Dette gjenspeiler at Råfisklaget er en forening hvor medlemmene utøver innflytelse gjennom sitt medlemskap – riktignok indirekte via medlemskap i fagorganisasjonene.

Organisasjonsmessig framstår Råfisklaget i så måte som en forening innenfor samvirkekategori.

Innflytelsen i selskapet kan utelukkende benyttes til å påvirke strategi og beslutninger, og ikke til å hente ut noen form for direkte økonomisk avkastning til medlemmene eller eierorganisasjonene. Medlemmene henter sine økonomiske gevinster fra organisasjonene kun gjennom å bruke selskapets tjenester.

Det indirekte medlemskapet og det tette samarbeidet med de faglige organisasjonene er jo også en indikasjon på det som Røvik omtaler som uklare grenser mot omgivelsene, noe han mener er et karaktertrekk ved hybride organisasjoner.

3.2.2 Forvaltningsperspektivet – enerett, kvotekontroll og statlige tilskudd

Salgslagene er gitt en enerett til å organisere fiskeomsetningen for bestemte fiskeslag i et geografisk virkeområde. Dette innebærer at alle fiskere som leverer fangster i virkeområdet, er omfattet av fiskesalgslagets omsetningsordninger. Dette er gjort blant annet for å sikre muligheten for en helhetlig og enhetlig markedsorganisering i den enkelte region. Dette gir

naturlig nok, fiskesalgslagene karaktertrekk av forvaltning: Alle utøverne er omfattet – og man kan ikke velge bort organisasjonens retningslinjer og tjenester hvis man er fisker.

Gjennom råfiskloven og saltvannsfiskeloven, er salgslagene pålagt å utøve kontroll med at fiskerne ikke fisker mer enn de kvotene de er tildelt av myndighetene. Hvis en fisker tar for mye fangst i forhold til sin tildelte kvote, er salgslagene pålagt å trekke inn den økonomiske verdien av merfangsten. I kontrolloppgaven fungerer salgslagene som en del av fiskeriforvaltningen, og de er bl.a. underlagt offentlighetsloven og forvaltningsloven i utførelsen av denne oppgaven. Jeg vil komme mer tilbake til kvotekontrollen i et case senere i oppgaven.

Gjennom råfiskloven er også salgslagene gitt rett til å regulere fiskeriene ut fra omsetningsmessige hensyn. Råfisklaget kan derfor lage bestemmelser som styrer alle fiskeres utøvelse av fisket innenfor Råfisklagets virkeområde.

Et annet område hvor Råfisklaget utøver forvaltningsoppgaver, er innenfor håndtering av forskjellige former for statlig økonomiske støtte for å sikre distriktpolitiske mål med fiskerinæringen. Et eksempel på dette er ordningen med offentlig støtte til transport av fisk fra steder hvor det ikke er produksjonsanlegg, og til steder hvor fisken kan bearbeides. Dette er ordninger som bidrar til å sikre det politiske målet om desentralisert bosetning, også på steder hvor det ellers ikke ville være mulig å levere fisk. I denne forvaltningsoppgaven er Råfisklaget bl.a. gjenstand for kontroll og tilsyn fra Riksrevisjonen og Fiskeridirektoratets Subsidiekontroll.

Tidligere hadde man i fiskerinæringen en hovedavtale om statlige subsidier av fiskerinæringen – kalt *fiskeriavtalen*. Gjennom denne avtalen søkte fiskerimyndighetene å oppnå politiske mål med fiskerinæringen med hensyn til geografi, sysselsetning og sosial utjevning, ved å stimulere forskjellige produksjonsformer, driftsformer og regioner med økonomiske midler. Fiskeriavtalen hadde et betydelig omfang helt fram mot slutten av 1980-tallet, men er senere avviklet i takt med at fiskerinæringen utviklet seg til en subsidiefri næring. Disse midlene ble kanalisert gjennom fiskesalgslagene som Norges Råfisklag, og de kunne utelukkende benyttes til formål og på en måte som var godkjent av fiskerimyndighetene – i dette tilfellet Fiskeridepartementet. I denne tjenesteutøvelsen framsto fiskesalgslagene som en forlenget del av fiskeriforvaltningen. Fiskeriavtalen er et eksempel på

en forvaltningsoppgave som gradvis forsvant selv om den tidligere omtalte transportstøtteordningen fortsatt eksisterer som forvaltningsoppgave.

3.2.3 Forretningsperspektivet – salg og oppgjør

Råfisklaget har to sentrale tjenestefunksjoner i forhold til sine kunder, fiskerne:

Salg/omsetning og økonomisk oppgjør. Salgstjenesten går i korthet ut på å sikre at fiskeren får solgt fangstene sine på en ryddig måte og til best mulig priser. Dette realiseres i en kombinasjon av et minsteprissystem og forskjellige aktive tjenester som for eksempel auksjon. Når fisken er solgt, er det salgslagets oppgave å sikre det økonomiske oppgjøret for solgt fangst. Dette gjøres gjennom et omfattende garanti- og oppgjørssystem som sikrer fiskerne oppgjør innenfor en spesifisert frist, uavhengig av betalingsevnen til firmaet som har kjøpt fangsten.

I utøvelsen av disse tjenestene, ligger det selvsagt i bunnen at Råfisklaget har en enerett til å utøve disse tjenestene i sin region. Man kan således, med rette, drøfte om disse tjenestene er å oppfatte som ren forretningsdrift eller om de hører inn under forvaltningsområdet.

Forskjellige elementer i disse kjernetjenestene er imidlertid av en slik karakter at de krever betydelig innsalg overfor fiskerne og det finnes konkurrenter som kan levere sammenlignbare tjenester. Dette kan for eksempel være auksjonstjenestene, som er frivillige tjenester som fiskerne eventuelt velger å benytte. Denne tjenesten kan også være i konkurranse med de tjenestene enkelte fisketradere leverer. Et annet eksempel er et frivillig bankkortkonsept, Råfisklagskortet, som tilbys fiskerne som tillegg til oppgjørstjenesten. Konseptet må sies å konkurrere med andre tradisjonelle banktilbud.

Det er også et visst konkurranseforhold mellom fiskesalgslagene når det gjelder kvalitet og pris på tjenestene for den mobile havfiskeflåten. Denne flåten kan i større grad enn kystflåten, velge hvor de vil omsette sine fangster. Kriterier for valg kan da være prisen som oppnås på fisken, prisen på omsetningstjenesten (salgslagsavgiften) og kvaliteten på tjenesten.

Eksempelvis konkurrerer Råfisklaget med Sunnmøre & Romsdal fiskesalgslag på dette området.

I andre land som for eksempel i EU-landene, er omsetnings- og oppgjørstjenestene ofte organisert gjennom mer eller mindre konkurrerende auksjonsfirma. Disse er lokalisert på

forskjellige geografiske steder og konkurrerer seg imellom for å få størst mulig landinger av fisk fra fiskeflåten.

Man har altså flere tjenester som krever at Råfisklaget driver et aktivt salg for å oppnå en lønnsom omsetning, og dette er på mange måter å regne som en tradisjonell forretningsvirksomhet bygd på de obligatoriske og lovbeskyttede tjenestene. Ut fra en totalvurdering bør det være grunnlag for å hevde at omsetnings- og oppgjørstjenesten er å oppfatte som forretningsvirksomhet – selv om vi i Norge har valgt å utføre denne tjenesteleveransen i organisasjoner som har en geografisk enerett.

I tillegg driver Råfisklaget tradisjonell forretningsvirksomhet innenfor investeringer og forretningsbygg/utleievirksomhet. Råfiskloven krever at denne typen virksomhet som ikke er knyttet direkte til førstehåndsomsetningen av fisk, skal organiseres i egne selskaper. Dette er gjort i form av Marinest as som driver investeringsvirksomhet i marin sektor, og Fiskernes Hus as som er et eiendomsselskap som eier forretningseiendommer i Tromsø og Svolvær. Begge er heleide datterselskaper som driver en ren forretningsmessig virksomhet og er organisert som rene forretningsvirksomheter. Organisasjonsmessig er de imidlertid en integrert del av Råfisklags-konsernet.

3.2.4 Sammenligning med hovedtrekkene i grunnformene

I kapittel 4 har vi en tabell som sammenligner de forskjellige organisasjons-formene. Nedenfor er den samme tabellen brukt på Råfisklaget for å se om det finnes noe mønster eller tyngdepunkt på en eller flere former. De treffene som passer best med Råfisklaget, er uthevet.

Sektor	Marked / forretning	Det offentlige / forvaltning	Fellesskapet / forening
Organisasjonsform	Forretning	Forvaltning/myndighet	Forening
Hovedinteressent	Eier	Samfunnet	Medlemmene samlet
Formål	Avkastning på eierkapital	Ivareta samfunnets beslutninger/vedtak	Ivareta fellesskapets interesser
Målgruppe	Kunder	Innbyggere/ allmennheten	Medlemmer eller ”tilgodesette”
Relasjon	Tilfeldig	Obligatorisk	Varig og frivillig
Utbytteform	Markedsutbytte	Omfordeling	Omfordeling
Finansiering	Salgsinntekter	Skatt	Kontingent, gaver

Tabell 2: Råfisklaget i forhold til karakteristika for organisasjonstypene

De enkelte vurderinger her kan kreve en utdyping.

Organisasjonsformen er åpenbart en forening med begrenset (yrkesmessig) adgang til medlemskap, et medlemsdemokrati osv.

Hovedinteressent er alle fiskere som er omfattet av Råfisklagets omsetningsordninger, ikke bare de fiskerne som har valgt å bli medlemmer. Det er ikke obligatorisk medlemskap, men alle fiskere er omfattet av omsetningsordningene (eneretten i medhold av råfiskloven).

Formålet er klart kollektivt – å fremme alle fiskeres interesser – ikke bare medlemmenes. Råfisklaget har også et formål som går ut over fiskernes interesser, men hvor man ønsker å bidra til verdiskapingen i hele fiskerinæringen. Men igjen er det et kollektivt perspektiv på formålet.

Målgruppen er allmennheten – og ikke bare medlemmene.

Relasjonen er obligatorisk på grunn av eneretten hjemlet i råfiskloven.

Utbytteform er noe mer komplisert å kategorisere. På den ene side kan man hevde at i det lange løp skal hovedinteressegruppen dvs fiskerne, ta ut sine gevinster av organisasjonen virke ved at markedsprisen på fisk blir best mulig. På den andre side dreier salgslagene seg om forhandlingsmakt mellom selger og kjøper av fisk, og man kan således si at Råfisklaget bidrar til omfordeling av økonomiske goder når råvaremarkedet selv ikke ivaretar denne funksjonen. Her er man på mange måter nært kjernen av bakgrunnen for at Råfisklaget ble opprettet.

Finansiering kan primært oppfattes som en skatt ved at salgslagene finansieres av en lovpålagt avgift på omsetningen. Denne betales av fiskerne som er hovedinteresseene. På den annen side så er denne avgiften avhengig av omsetningsverdien på fisken som selges dvs den samlede markedsprisen på all fisk som førstehåndsomsettes, og den er derfor i alle fall delvis knyttet til salgsinntektene.

Som man ser av tabell 2, ligger det et visst tyngdepunkt rundt forvaltnings- og foreningdimensjonen i Råfisklaget. Dette er ikke overraskende. Råfisklaget ble opprettet med en enerett til å organisere råvaremarkedet i sin geografiske region, og ved at den omfattet alle fiskere uavhengig av om man var medlemmer eller ikke, så fikk organisasjonen raskt et preg av forvaltningsorgan på sitt område. Samtidig er det ikke tvil om at organisasjonen rent formelt er en forening all den tid man opererer med en styringsstruktur og et demokrati som bygger på medlemskap, noe som skiller foreningsformen klart fra de to andre formene. Det som skiller Råfisklaget fra andre foreninger er at medlemskapet ikke gir deg andre fordeler enn det å være med på å styre organisasjonen.

Det kan synes som om forretningslogikken er den minst synlige i oppstillingen og at Råfisklaget derfor i større grad fremstår som et forvaltningsorgan og/eller en forening enn en forretningsvirksomhet. Det kan i denne sammenhengen kanskje synes som et paradoks at organisasjonens to viktigste tjenester, nemlig salg/omsetning og økonomisk oppgjør, ble definert inn under forretningsområdet.

Det vil selvsagt være interessant for Råfisklaget å foreta en nærmere undersøkelse på hvordan de forskjellige interessegruppene oppfatter organisasjonen. Gjennom en slik undersøkelse vil man kunne få en indikasjon på om det er noen del av organisasjonslogikken som oppfattes som dominerende av den enkelte interessegruppe.

3.3 Spenninger mellom forskjellige organisasjonsperspektiver

I det følgende vil jeg beskrive noen spenninger og konflikter mellom de tre perspektivene ved Råfisklagets virksomhet. Disse spenningene kan ha innvirkning på hvordan organisasjonen framstår både for eksterne og interne interessegrupper og kan således ha innflytelse på hvordan disse gruppene oppfatter organisasjonen. Dette gjenspeiler at organisasjonen kan oppfattes å ha flere forskjellige organisasjonsidentiteter, noe jeg vil komme tilbake til i et senere kapittel.

Først kan vi se på spenningsforholdet mellom forretningsperspektivet og forvaltningsperspektivet. Innen *forretningsvirksomheten* stilles det krav til at organisasjonen skal være dynamisk, kundeorientert og fleksibel slik at den til enhver tid er tilpasset kundenes skiftende krav. Tjenesteutviklingen styres i stor grad av organisasjonens selv i dialog med

kundene, riktignok innenfor en kontekst av hva som er politisk mulig for en organisasjon med en lovbeskyttet enerett.

Innen *forvaltningsvirksomheten*, som for eksempel kvotekontrollen, vil de tradisjonelle byråkratiske egenskaper som forutsigbarhet, likebehandling, dokumenterbarhet og hjemler være rådende.

Det kan synes som de egenskapene som er ønskelig i forretningsvirksomheten ikke akkurat faller sammen med de som er ønskelig i forvaltningsvirksomheten, og det er vel neppe tvil om at fiskerne kan oppfatte dette som to av Råfisklagets ansikter – eller identiteter. Dilemmaet synliggjøres når fiskeren en dag kan bli kontaktet av en dynamisk selger som ønsker å motivere fiskeren til å benytte en auksjonstjeneste, eller ta i bruk et bankkort-konsept, og samme dag kan motta et krav om inndraging av store økonomiske verdier fra samme organisasjon som selgeren kommer fra.

Spenningsforholdet mellom forvaltningsperspektivet og foreningsperspektivet synliggjøres når Råfisklaget foretar inndraging av økonomiske verdier fra en aktør som er medlem i organisasjonen – kanskje sågar sitter i styrende organer i bedriften. Dette stiller ekstra store krav til ryddighet, dokumenterbarhet og etterprøvbarhet.

Innen foreningsperspektivet blir organisasjonen også satt på prøve ved at eierorganisasjonene seg imellom er uenige om sentrale deler av fiskeripolitikken. Råfisklaget som forening må altså balansere hensynet til ulike interessegrupper som har forskjellige syn på deler av Råfisklagets virksomhet. Eksempler på dette er striden mellom Norges Kystfiskarlag og Norges Fiskarlag, og den tradisjonelle spenningen mellom havfiskeflåten og kystflåten.

3.4 Råfisklagets interessegrupper

Et av karaktertrekkene som er framholdt om hybride organisasjoner, er at man har mange og sammensatte interessegrupper. Det er naturlig å se nærmere på dette i Råfisklagets tilfelle, da dette blant annet vil være sentralt i forhold til den etterfølgende del av oppgaven, som er knyttet til omdømmehåndteringen for denne typen organisasjoner.

Det må være grunnlag for å hevde at Råfisklaget har hatt en sentral rolle i den nordlige landsdel i hele organisasjonens levetid. Dette på grunn av at organisasjonen har hatt stor makt og innflytelse i utviklinga i fiskerinæringa i landsdelen, og denne næringa har vært svært viktig for regionen. Dette medfører selvsagt at mange er opptatt av hvordan organisasjonen opptrer og løser sine oppgaver.

Råfisklaget ble primært opprettet for å sikre fiskernes økonomiske interesser, og det er neppe tvil om at fiskerne var og fortsatt er organisasjonenes primære målgruppe. De er også eiere gjennom sine fagorganisasjoner og det er de som velger og sitter i de styrende organer. En spesiell gruppe i denne sammenhengen er utenlandske fiskere og redere som er underlagt loven når de selger fisk i Norge, men som ikke har samme mulighet til innflytelse som de norske fiskerne.

Organisasjonen fungerer som et forbindelsesledd mellom fiskerne og fiskekjøperne (fiskeindustrien) ved førstehåndsomsetting av fisk. Dette gjør at også fiskekjøperne blir en sentral interessegruppe knyttet til Råfisklagets virksomhet. Fiskekjøperne framstår både som kunder av organisasjonens tjenester og som motpart når deres organisasjoner møter Råfisklaget for å forhandle om minstepriser på fisk eller andre betingelser knyttet til omsetningen. Fra denne gruppen har tradisjonelt de hardeste angrepene på råfiskloven kommet, selv om det i dag er bred oppslutning om loven fra et flertall av fiskekjøpere. Eksempelvis har bladet ”Norsk Fiskerinæring” over flere år målt holdningen til råfiskloven blant norske fiskekjøpere, og i den siste undersøkelsen var det bare 1 av 3 fiskekjøpere som ville oppheve loven (Kilde: ”Norsk Fiskerinæring” nr 7 – 2004).

De ansatte i fiskeindustrien, gjerne via deres fagorganisasjoner, er i stor grad berørt av de omsetningsordningene Råfisklaget har, lønnsomhet i industrien, tilgang på fiskeråstoff og lignende.

Med fiskerinæringens viktige rolle som verktøy for å bygge opp under det politiske målet om en desentralisert bosetning, vil en rekke lokale og regionale politikere ha sterke meninger om strukturen i fiskerinæringen og hvordan Råfisklagets omsetningsordninger påvirker disse. Dette forholdet gjør også at mange innbyggere (”folk flest”) i fiskeriavhengige samfunn, vil være opptatt av det samme.

Som forvalter av en lov som gir organisasjonen enerett eller monopol, må organisasjonen påregne en kritisk oppmerksomhet fra nasjonale politiske miljøer. Dette gjør seg særlig gjeldende i perioder med problemer for fiskerinæringen. Gjennom perioden med økt økonomisk liberalisme fra 1980-tallet, har diskusjoner om råfiskloven kommet opp med jevne mellomrom.

Som del av fiskeriforvaltningen, er det naturlig at både politisk nivå og byråkratiet i forvaltningsapparatet vil være opptatt av Råfisklagets strategi og handlinger. Organisasjonen samarbeider tett med Fiskeri- og Kystdepartementet og Fiskeridirektoratet og disse er eksempelvis ankeinstanser for vedtak fattet i Råfisklaget.

De siste årene har fiskerinæringen fått økt oppmerksomhet fra alle som er opptatt av forvaltningen av våre fiskeressurser. Særlig aktiv på dette området er miljøorganisasjonene, og alle organisasjoner som er involvert i ressurskontroll, må forvente oppmerksomhet fra denne gruppen. Matvaretrygghet, etikk og bærekraftige fiskeri har også blitt gjenstand for økt oppmerksomhet fra konsumentene de siste årene – og alle som er involvert i verdikjeden for fisk må i dag kunne svare for sine handlinger.

Råfisklaget er også investor gjennom sitt datterselskap Marinvest as samtidig som man driver eiendomsutvikling gjennom eiendomsselskapet Fiskernes Hus as. Grupper som kommer i kontakt med Råfisklaget via disse engasjementene, for eksempel i investeringsprosjekter, konkurser eller utbyggingsprosjekter, må regnes som interessegrupper knyttet til Råfisklaget.

De ansatte er selvsagt også en viktig interessegruppe – slik de er det i alle organisasjoner med ansatte. Som jeg har berørt i analysen foran, kan det å være ansatt i en hybrid organisasjon by på spesielle utfordringer.

Samlet sett må det være grunnlag for å hevde at Råfisklaget har en bred og svært sammensatt gruppe av interessenter. Dette, sammenholdt med at organisasjonen har makt og innflytelse, gjør at man må være forberedt på at media vil være spesielt opptatt av hva man sier og gjør. Det er altså mange som følger med organisasjonen, det er mange som vil ha meninger og det er mange som skal være informert. Er dette overkommelig? Det vil jeg komme tilbake til i en senere del av oppgaven.

3.5 En organisasjon med flere ansikter

Som vi har sett tidligere i kapittel 3.2, må det være grunnlag for å hevde at Råfisklaget er en hybrid organisasjon ut fra den definisjonen vi har gitt i kapittel 2.3.1. Men betyr dette nødvendigvis at bedriften har flere organisasjonsidentiteter? I det følgende vil jeg forsøke å koble de tre perspektivene på bedriften sammen med Hatch og Schultz' beskrivelser av organisasjonsidentitet for å se nærmere på dette.

I kapittel 3.3 har jeg beskrevet en del sentrale spenningsforhold mellom de forskjellige organisasjonsperspektivene på Råfisklaget. Hvis vi ser dette i lys av det som Hatch & Schultz omtaler som et bedriftsøkonomisk perspektiv på organisasjonsidentitet, vil kundens oppfatning som viktig interessegruppe ha stor betydning. Det synes nokså åpenbart at den viktigste målgruppen for Råfisklagets virksomhet, nemlig fiskerne, kan oppfatte minst tre forskjellige identiteter i sitt møte med organisasjonen: Den selgende tjenesteyteren, den regelstyrte byråkratiske forvalteren og den balanserende foreningen. Av disse er det kanskje kombinasjonen av de to første identitetene som det er mest synlig for fiskeren. Dette er imidlertid nok til å konstatere at bedriften kan ha flere identiteter i det bedriftsøkonomiske perspektivet på organisasjonsidentitet.

I et organisasjonsmessig perspektiv på organisasjonsidentitet er det viktig hvordan de ansatte observerer og definerer denne. Avhengig av arbeidsområder, vil man finne ansatte i organisasjonen med et klart hovedfokus på et forvaltningsperspektiv, samtidig som andre ansatte har et hovedfokus på tjenesteyting og salg. Dette vil kunne påvirke de ansattes beskrivelse av hva Råfisklaget driver med. For å unngå at ansatte i for stor grad skal måtte håndtere både forretnings- og forvaltningsdelen av Råfisklagets virksomhet, er eksempelvis kontrollvirksomheten skilt ut som en egen avdeling. De ansatte der jobber hovedsakelig med kontroll – og overhode ikke med salgstjenester. Det faktum at de ansatte selv kan gi forskjellige svar på hva Råfisklaget egentlig er, indikerer at vi har å gjøre med flere organisasjonsidentiteter også innenfor en organisasjonsfaglig tilnærming.

Hvis vi tar utgangspunkt i de to kanskje viktigste interessegruppene for Råfisklaget nemlig fiskerne som eiere/kunder og de ansatte, så kan vi altså observere at organisasjonen har flere organisasjonsidentiteter når vi ser på organisasjonen i begge de perspektivene som Hatch & Schultz beskriver. Dette indikerer klart at man i Norges Råfisklag har å gjøre med en

organisasjon med flere organisasjonsidentiteter– selv med dette begrensede utvalget av interesser.

Bildet blir imidlertid ytterligere komplisert hvis går ut i en bredere analyse hvor alle de involverte interessegruppene inngår. Oppgavens ytre omfang muliggjør ikke en grundig analyse på dette området, men jeg skal komme med noen eksempel på hvordan andre interessegrupper kanskje kan ønske å oppfatte Råfisklagets rolle.

Nedenfor følger en oppstilling av noen av de foretrukne identiteter eller ønskede roller som de tidligere omtalte interessegruppene vil kunne foretrekke at Råfisklaget har:

Interessegruppe	Ønsket / foretrukket rolle
Fiskerne	Forening – ”Fiskernes økonomiske interesseorganisasjon” Forretning – ”Best mulig fiskepris og tjenester for fiskerne”
Fiskekjøpere	Forvaltning – ”Ryddig og objektiv markedsorganisasjon” Forretning – ”Dynamisk og markedsorientert tjenesteutvikler”
Ansatte i fiskeindustri	Forvaltning – ”Forsvarlig samfunnsbygger som sikrer sysselsettingen”
Lokale politikere	Forvaltning – ”Samfunnsbygger som sikrer lokalsamfunnene og tar vare på distriktene”
Nasjonale politikere	Forvaltning – ”Bidra til nasjonaløkonomien og støtte opp om nasjonale mål for fiskeri- og distriktspolitikken”
Miljøorganisasjonene	Forvaltning – ”Sikrer fiskebestandene mot overbeskatning og gjennomfører et miljømessig ryddig fiske”
Konsumentorganisasjonene	Forvaltning – ”Sikrer oss trygg mat fra etisk forvaltede fiskebestander”
Forvaltningen	Forvaltning – ”Støtte opp under fiskeriforvaltningen”
Fiskernes fagorganisasjoner	Forening – ”Råfisklaget er skapt av oss – og de må støtte opp under fiskernes fagorganisasjoner”

Tabell 3: Interessegruppers preferanse mht rolle for Råfisklaget

Igjen ser vi at mange av interessegruppene vil ønske å trekke Råfisklaget mer inn i en forvalterrolle. Dette er kanskje ikke så overraskende: Forvaltningen er jo karakterisert ved at den må praktisere åpenhet, likebehandling og ryddighet – og denne rollen kan være å

foretrekke for de gruppene som ikke er organisasjonens primærinteressenter. Fiskerne som eier organisasjonen og er de som primært er tilgodesett gjennom organisasjonens tjenester, vil nok legge vekt på å beholde sitt eierskap og tilknytning samt at organisasjonen utvikler best mulig tjenester for dem.

Avslutningsvis vil jeg nevne et eksempel som anskueliggjøre den miksen av roller og hvilke utfordringer det kan skape.

I årene 2005 og 2006 kjørte Råfisklaget et prøveprosjekt hvor man ønsket å prøve ut auksjon som omsetningsform for ferskt fiskeråstoff fra kystflåten. Hensikten med dette prosjektet, var primært å kunne tilby en ny type tjenester til to av organisasjonenes sentrale kundegrupper, nemlig kystfiskerne og fiskeindustrien. Sett i forhold til denne gruppen kunne altså prosjektet oppfattes som en dynamisk utvikling av tjenestetilbudet innenfor forretningsområdet. Det skulle imidlertid vise seg at en del krefter oppfattet tjenesten som en trussel mot den lokale fiskeindustrien som var lokalisert nært der auksjonene foregikk. Dette på grunn av at konkurransen om fiskeråstoffet økte for disse kundene og påstanden var at dette ville føre til at råstoff forsvant ut av distriktene. De fiskekjøperne som kunne nyttiggjøre seg den nye tjenesten kunne da kanskje observere en dynamisk forretningsorganisasjon som tilbød nye tjenester, mens de som oppfattet auksjonene som en trussel kunne appellere til at Råfisklaget gikk noe bort fra sin samfunnsbyggende forvalterrolle. Også lokalpolitikere argumenterte for Råfisklagets rolle som samfunnsbygger i denne sammenhengen.

Dette reiser en helt spesiell kommunikasjonsutfordring: Hvilken av disse identitetene skal man vektlegge i denne situasjonen? Den dynamiske tjenesteutvikleren eller den stabiliserende samfunnsbyggeren?

Med utgangspunkt i den forutgående analysen, kan det hevdes at en hybrid organisasjon vil ha flere organisasjonsidentiteter som følge av at organisasjonen opptrer i flere av de organisasjonsmessige grunnformene. I alle fall gir analysen av Råfisklaget et solid grunnlag for å komme med en slik påstand, selv om den her ikke er testet for allmenn gyldighet. I det følgende vil jeg komme inn på hva slags konsekvenser dette har for organisasjonens omdømmehåndtering.

3.6 Etableringen av Råfisklaget som hybrid organisasjon

Som det framgår av redegjørelsen foran, har altså Råfisklaget tydelige trekk av alle de tre grunnformene av organisasjoner. Det er i så måte grunnlag for å omtale Råfisklaget som en hybrid organisasjon innefor den definisjonen av dette begrepet som vi har gitt foran. Det kan være interessant å se nærmere på hvordan denne hybride organisasjonen oppsto.

Det legale grunnlaget for Råfisklaget og øvrige fiskesalgslag, er råfiskloven. I henhold til denne loven, kan Kongen gi enerett til førstehåndsomsetning av råfisk til en ”.. *salgsorganisasjon av fiskere..*”.

Det framgår av dette at myndighetene ikke oppretter organisasjonen som sådan. Det overlates til fiskerne som må ta på seg å opprette *en salgsorganisasjon*. Man starter altså med en forening – som også kan ha en del forretningsmessige oppgaver. I neste instans blir så organisasjonen en ekte hybrid ved at Kongen gir eneretten og derved tildeler organisasjonen en forvaltningsrolle både i form av eneretten til å håndtere alle fiskere i et område, og senere andre forvaltningsoppgaver som er pålagt salgslagene gjennom råfiskloven og saltvannsfiskeloven.

Smith har omtalt dette i ”Organisasjoner i fiskerinæringen” (Smith 1979) hvor det påpekes at råfiskloven verken er en nødvendig eller tilstrekkelig forutsetning for salgslagenes eksistens. Som salgsorganisasjon av fiskere har fiskesalgslagene både foreningskompetanse og forretningskompetanse sett ut fra et juridisk perspektiv, og Smith påpeker i så måte det legale grunnlaget for fiskesalgslagene både innenfor et forvaltningsmessig, foreningsmessig og forretningsmessig perspektiv. (Smith 1979:403).

Råfiskloven ble vedtatt i Stortinget 2. og 7. juni 1938 i hhv Odelsting og Lagting. Loven ble selvsagt vedtatt i en kontekst hvor det var klart at det ville bli etablert salgslag av fiskere som skulle ha enerett til omsetningen, og forberedelsene til dette gikk delvis integrert i prosessen med å utforme loven (Christensen og Hallenstvedt 1990 : 78-80). Fra juni 1938 ble det arbeidet intenst med å stifte Norges Råfisklag, noe som skjedde 9. november 1938 . Etter dette ble det gjennomført en uravstemning blant alle fiskere om hvorvidt man skulle innføre en organisert førstehåndsomsetning, noe som ble vedtatt med stort flertall. Den formelle

godkjenningen og lovbeskyttelsen av Råfisklagets som fiskesalgslag, kom i statsråd først 6. januar 1939.

Det kan altså fastslås at Råfisklaget ble en hybrid relativt raskt etter etableringen av foreningen som var utgangspunktet, og organisasjonen ble stiftet med det utgangspunkt at den skulle inn i det vi her kaller en rolle som en hybrid organisasjon.

4 Case: Kvotekontrollen – inndraging av økonomiske verdier fra egne medlemmer og kunder

4.1 Salgslagenes kontroll av fiskekvoter

Som beskrevet i teoridelen, kan det være en utfordring for hybridene at man opptrer i forskjellige roller overfor sentrale interessegrupper. Dette kan skape grunnlag for konflikter med viktige interessegrupper som eiere, kunder, medlemmer og lignende. Hybridene må forsøke å balansere de forskjellige rollene på en best mulig måte slik at de sentrale interessegruppene totalt sett ser seg tjent med den hybride organisasjonen. Vi har også i den første delen av analysen vist hvordan det er et spenningsforholdet mellom de forskjellige rollene som Norges Råfisklag har i forhold til fiskerne – som er den viktigste interessegruppen for organisasjonen. Dette er eksemplifisert med Råfisklagets rolle som kontrollør av fiskefartøyenes kvoter, med hjemmel til å trekke inn økonomiske verdier fra fiskerne.

I det følgende vil jeg gå mer i dybden på eksempelet med den mulige konflikten knyttet til kvotekontrollen, for å underbygge med en konkret dokumentasjonsstudie at dette har skapt reelle eller følte konflikter i organisasjonen.

Som vi har sett, hadde Råfisklaget en hybrid dimensjon allerede fra stiftelsen. Det har senere kommet til nye oppgaver som synliggjør spenningen mellom de forskjellige organisasjonsformene i større grad enn da organisasjonen ble etablert som en interesseforening med forvaltningsrolle. Et tydelig eksempel på dette er ressurskontrollen, også kalt kvotekontrollen, som ble innført for kystflåten på slutten av 1980-tallet. Denne oppgaven kom som følge av at det ble innført nasjonale torsk kvoter for kystflåten fra og med 1990. Fra dette tidspunktet ble det ulovlig for fiskebåter også i kystflåten, å fiske mer enn en det kvantumet torsk fartøyet var tildelt i årlig kvote. Trålflåten hadde riktignok hatt denne begrensningen i en del år, men nå ble den store massen av kystfiskefartøy underlagt tilsvarende ordning. Tidligere hadde kystflåten fritt kunnet fiske hele året uten noen begrensning.

I denne sammenheng er det interessant at fiskesalgslagene ble pålagt å utføre kontroll med at fiskerne ikke fisker mer enn de kvotene de er tildelt. Hvis en fisker fanger mer fisk enn vedkommende har som kvote, skal salgslaget foreta en inndraging av den økonomiske

verdien av overfisket, til fordel for fiskeriforvaltningen. De inndratte midlene gjennom kvotekontrollen, kan disponeres av salgslagene til omsetnings- og kontrollformål, men kun etter godkjenning av Fiskeri- og kystdepartementet. Gjennom kvotekontrollen og salgslagenes rett til å trekke inn den økonomiske verdien av gevinster som fiskerne får ved å bryte salgslagenes bestemmelser, har vi altså den unike situasjon at en medlemsforening kan trekke inn økonomiske verdier – ikke bare fra medlemmene, men fra alle fiskere som er hjemmehørende i organisasjonens virkeområde.

Innføringen av kvoter og tilhørende kvotekontroll vakte, naturlig nok, ikke entusiasme blant fiskerne. Mange mente at dette ikke var en naturlig oppgave for en organisasjon som var eid og styrt av fiskerne, og at det ville skape unaturlig motsetning mellom organisasjonen og medlemmene.

I det følgende skal jeg se nærmere på hvilke utslag dette kunne gi seg både internt i Råfisklaget og ute hos medlemmene i eierorganisasjonene.

4.2 Internt: Pragmatisk frustrasjon

Styret i Råfisklaget består av aktive fiskere som representerer og har god kontakt med ”mannen i båten”. Når kvotekontrollen og inndragningene startet opp, kan man finne eksempel på at det gjorde vondt for organisasjonen å trekke inn økonomiske verdier fra den gruppen den var satt til å tjene og som man representerte.

Dette gjenspeiles for eksempler i årsmøtetalen til Råfisklagets daværende styreformann Edgar Ingebrigtsen i 1994:

*”...Råfisklaget er pålagt av myndighetene å trekke inn verdien av fangst som overskrider den enkeltes kvote. **Dette er en oppgave som vi strengt tatt kunne klart oss uten.** Vi fremstår som fiskernes fiende når vi drar inn verdien av overfiska kvantum 7-8 måneder etter at dette har skjedd. ...” (Av plasshensyn er bare utdrag av talen tatt med. Uthevingen er foretatt av forfatteren).*

Samtidig ser vi i denne talen konturene av at Råfisklaget benytter denne noe ubehaglige oppgaven til å synliggjøre nytteeffekten av organisasjonens virke overfor samfunnet, når Ingebrigtsen i den samme talen nevner svekkelse av nettopp kontrolloppgaven som argument

mot norsk EU-medlemskap, noe som jo ville medføre at råfiskloven ble opphevet og salgslagene svekket:

*”... I en situasjon hvor vi må konkurrere med andre PO-er om medlemmer **kan laget neppe gjennomføre så strenge kontrolloppgaver som vi er pålagt pr i dag.** Dette vil føre til at vi mister medlemmer. Kontrolloppgaven vil derfor lett kunne bli håndhevet like liberalt som vi for eksempel ser i EU...”*. (Av plasshensyn er bare utdrag av talen tatt med. Uthevingen er foretatt av forfatteren).

PO-ene (produsentorganisasjonene) er EUs løsning for fiskeomsetning, og ved et eventuelt norsk EU-medlemskap var det aktuelt at de norske salgslagene skulle omdannes til PO-er. Men disse organisasjonene har en vesentlig svakere legal posisjon enn de norske fiskesalgslagene, og løsningene ble av de fleste fiskerne oppfattet som en dårlig løsning for norske fiskere.

Talen til daværende styreformann synliggjør noe av dualismen som ligger i spenningen mellom de forskjellige organisasjonsperspektivene: Kvotekontrollen kan oppfattes negativt av medlemmene, men den kan benyttes til å argumentere for å beholde råfiskloven og derved sikre lovbeskyttede tjenester for de samme medlemmene. Det er ikke så galt at ikke er godt for noe! Kanskje ligger det en kilde til en sterk side ved hybridene her?

Dette kan suppleres med uttalelsen fra fiskeridirektør Peter Gullestad under Råfisklagets 60-års jubileum i 1998: *”Ressurskontrollen som salgslagene utfører er verdt en råfisklov alene”*. Dette gjenspeiler en situasjon hvor kvotekontrollen kan oppfattes som en slags betaling til samfunnet for den eneretten som fiskesalgslagene har fått til å drive førstehåndsomsetningen. Dette kan være et eksempel på at man i hybride organisasjoner vil kunne finne koblinger mellom rettigheter mottatt fra samfunnet – og forpliktelser overfor det samme samfunnet. Hybridens lodd er som det er nevnt i kapittel 2.4, å finne en balanse mellom de tre forskjellige rollene til organisasjonen.

For samfunnet dvs fiskerimyndighetene, var det gunstig at den hybride organisasjonen fiskesalgslag eksisterte da det ble behov for å drive kvotekontroll fra 1990. Da behovet oppsto hadde man allerede på plass et apparat som var i stand til å håndtere oppgaven. I og med at oppgaven kan oppfattes som belastende i forhold til næringsutøverne, fiskerne, kunne det være bekvemt at dette ble håndtert av fiskernes egne organisasjoner, selv om det på kort sikt representerte en merbelastning for dem. Når denne offentlige oppgaven i tillegg ble finansiert

av fiskerne selv, må man kunne hevde at det alt i alt var en bekvem løsning for fiskerimyndighetene.

Hvis vi trekker linjene tilbake til den trenden man har hatt fra 1980-tallet og framover, med å konkurranseutsette eller privatisere offentlige oppgaver, så kan kvotekontrollen i salgslagene sies å passe godt inn her. I stedet for å bygge ut etablerte deler av statens fiskeriforvaltning som for eksempel Fiskeridirektoratet, valgte myndighetene altså å legge oppgaven til en privat organisasjon.

Det må imidlertid nevnes at denne typen kontrolloppgaver reiser et sentralt integritetsspørsmål i denne typen organisasjoner: Hvordan er dere i stand til å utføre denne typen kontroller overfor organisasjonens egne medlemmer? For å sikre at kvotekontrollen gjennomføres på en forsvarlig måte, er fiskesalgslagene gjenstand for kontroll fra blant annet Riksrevisjonen med hensyn til rutiner og praksis på kontrollområdet. Det er også slik at Fiskeridirektoratet sitter med komplette registre som gjør dem i stand til å etterprøve den kvotekontrollen som f.eks Råfisklaget utfører på sine medlemmer. Med andre ord finnes det noen som kan kontrollere at kontrollørene gjør jobben sin. Men innvendingen om at man kontrollerer sine egne medlemmer og eiere, er et spørsmål som salgslagene blir møtt med og må forsvare i forskjellige sammenhenger.

Det finnes også eksempler på vedtak i Råfisklagets styre, som indikerer at dobbeltrollen som fiskereid forvaltningsorgan kan oppfattes som smertefull, og at man søker etter en mer entydig og klar rolle. Et eksempel på dette er vedtaket under styrets behandling av strategiplanen for 1994-95 på styremøtet i november 1993 (sak 197/93):

” ...

*Styret tar endringene i de nasjonale og internasjonale fiskeripolitiske rammebetingelsene til etterretning, og **erkjenner at Norges Råfisklag må foreta et betydelig kursskifte i forhold til lagets mer enn femtiårige historie som distriktspolitisk verktøy for våre myndigheter.***

Laget skal i framtida være fiskernes økonomiske organisasjon.”

(Av plasshensyn er ikke hele vedtaket gjengitt. Utheving og understreking er gjort av forfatteren.)

Dette vedtaket må bl.a. forstås i lys av den pågående EU-debatten, hvor signalene var at salgslagenes rolle ville bli betydelig svekket under et EU-medlemskap. Budskapet fra

Råfisklagets styre må derfor også forstås som et signal til politikerne om at salgslagets rolle som forvaltningsorgan ville bli redusert, eller kanskje sågar bortfalle, hvis Norge ble medlemmer av EU. Den siste setningen i utdraget fra vedtaket, kom inn for å understreke at det var denne delen av salgslagsrollen som skulle prioriteres for framtida. I ettertid kan man stille spørsmål ved hvorvidt organisasjonen har foretatt en slik kursendring? Som kjent ble det ikke noe av EU-medlemskapet, og hovedtrekkene i fiskeripolitikken og fiskesalgslagenes virksomhet er i det vesentlige videreført som før.

4.3 Fiskerne: Irritert aksept

Så kan man spørre seg hvordan den litt pinefulle oppgaven med å trekke inn penger fra fiskerne, ble oppfattet av fiskerne selv? Det finnes noen eksempler fra Råfisklagets eierorganisasjoner på at kvotekontrollen har skapt irritasjon hos denne kundegruppen. Jeg har i det følgende gjennomgått årsmeldingene med styrevedtak fra tre av Råfisklagets eierorganisasjoner nemlig Finnmark Fiskarlag, Troms Fiskarfylking og Nordland Fylkes Fiskarlag. Gjennomgangen er foretatt for perioden 1990 til 1994, det vil si den perioden da kvoter med tilhørende kvotekontroll ble innført. De tre utvalgte eierorganisasjonene organiserer flesteparten av kystfiskere i Nord-Norge og må kunne sies å være sentrale i styringen av Råfisklaget.

Hovedtrekkene fra gjennomgangen av styrevedtakene i disse organisasjonene, viser at det ikke har vært noen massiv reaksjon i eierorganisasjonene. Det har med andre ord ikke vært noe stormløp i form av kritiske vedtak hos eierne, mot at Råfisklaget skulle drive kvotekontroll og trekke inn verdier fra medlemmene.

Men enkelte vedtak viser at spenningen er til stede. Her følger noen utdrag hentet fra årsberetning og styrevedtak i fra Nordland Fylkes Fiskarlag. Som bakteppe for vedtakene som gjengis nedenfor, skal man vite at 1990 og de påfølgende årene var relativt tøffe år for fiskerne og fiskerinæringen, med bl.a. historisk lave torskekvoter i 1990. De samme årene (1990 – 1994) ble også de første årene hvor fiskeren fikk inndragning av overfisket fangstverdi fra Råfisklaget. Uthevinger og understrekinger er foretatt av forfatteren.

Årsmeldingen for 1992 (s. 146)

”Inntrekking av fangstverdi for 1991

*Utover vinteren 1992 mottok svært mange fiskere brev fra Norges Råfisklag hvor de ble bedt om å innbetale verdi av ulovlig fangst i 1991. **Brevene fra Råfisklaget skapte til dels sterke reaksjoner fra fiskernes side** og fylkesfiskarlaget mottok mange henvendelser i denne saken.....*

Styresak 64/92 (gjengitt i årsmeldingen for 1992 s. 146)

”Styret i Nordland Fylkes Fiskarlag viser til at Norges Råfisklag i løpet av vinteren har sendt ut over 500 krav til fiskere om innbetaling av verdi for ”ulovlig” torskefangst for 1991.

...

***Styret er klar over at salgslaga i henhold til forskrift er pålagt å trekke inn verdien** av ulovlig fanget fisk. Imidlertid kan man **vanskelig akseptere at det ikke kan utvises skjønn** når det gjelder det å trekke inn fangstverdien f. eks av siste sjøværet. Dette fordi man med svært god tilgjengelighet av torsk **ikke kan ha noen anelse om hvilke kvanta som forviller seg inn i garn** eller går på lina og som forårsaker at en får større kvantum enn det som står igjen på kvoten*

...

*Styret vil videre vise til at salgslag sør om Norges Råfisklag distrikt i svært liten grad har foretatt inntrekking av fangstverdi. **Styret nekter å godta den forskjellbehandling det her er lagt opp til.** At det virkelig foreligger forskjellsbehandling kan ikke trekkes i tvil i det styret ikke har grunn til å tro at fiskerne sør for Norges Råfisklags distrikt er mer ”lovlydig” enn fiskerne innenfor Norges Råfisklag.”*

Årsmeldingen for 1993 (s. 151):

”Inntrekking av fangstverdi for 1992

*Utover året 1993 mottok svært mange fiskere brev fra Norges Råfisklag hvor de ble bedt om å innbetale verdi av ulovlig fangst i foregående år. Brevene fra Råfisklaget skapte også denne gangen til **dels sterke reaksjoner fra fiskernes side**, og fylkesfiskarlagene mottok en god del henvendelser i denne saken.”*

Styresak 156 / 93 (referert i årsmeldinga for 1993 s. 153-154):

”

*Imidlertid er styret blitt gjort kjent med at flere fiskere har mottatt krav fra Norges Råfisklag om trekk og innbetaling av fangstverdi av torsk for 1992. Dette til tross for at fartøyets samlede årskvote av torsk for 1992 ikke er overskredet. Styret finner en slik regel og tilhørende **praktisering av regelverket av Norges Råfisklag meget tvilsom.** Styret tar det for gitt at Råfisklaget har oversikt over hva det enkelte fartøy har av kvote på årsbasis og hva som faktisk kommer på sluttseddel.*

Det er rett og slett en provokasjon og mangel på fleksibilitet innenfor et rigid regelverk at Norges Råfisklag utøver en praksis der overfiske i en periode danner grunnlag for inntrekk av fangstverdi når fartøyet på årsbasis har utøvd et fiske i henhold til kvote og forskrift.

Kontrollsystemer og detaljstyring av et regelverk uten rom for skjønn og smidighet i sin praktiske anvendelse vil sjelden lykkes. Styret forutsetter at Norges Råfisklag merker seg disse punktene og for fremtiden utøver samme praksis som andre salgslag ved inndraging av fangst og i samsvar med fiskernes rettsoppfatning av hva som kan bli forstått og akseptert.”

Årsmeldingen for 1994 (s. 132-133):

”6. Inntrekking av fangstverdi

Med dagens strenge kvotebestemmelser hender det fra tid til annen at fiskere uforvarende fisker kvantum over fastsatt kvote eller får for høy innblanding av torsk under fiske etter andre fiskeslag, og dette resulterer i inndraging av fangstverdi. I praksis er det salgslaget som forestår inntrekkingen, og i vårt distrikt hva angår torskefiskeriene, er det ensbetydende med at det er Norges Råfisklag som forestår inntrekkingen.

Gjennom lengre tid har Nordland Fylkes Fiskarlag hatt oppe til drøfting med Norges Råfisklag den praksis en har ved inndraging av ulovlig fangstverdi. Det har i denne forbindelse vært reist kritikk mot at inndragingen kommer altfor sent og opptil et helt år etter at forseelsen er gjort. Det har også vært pekt på at måten dette gjøres på har vært lite fleksibel og at Norges Råfisklag burde kunne gjøre dette på en annen måte.

Nordland Fylkes Fiskarlag har hatt forståelse for at Norges Råfisklag er pålagt å føre en kvotekontroll og at dette må utføres innenfor de rammer som myndighetene har trukket opp.

De svar Nordland Fylkes Fiskarlag har fått på sine henvendelser til Norges Råfisklag, har vært lite tilfredsstillende fordi laget hele tiden viser til det regelverk de har å forholde seg til og at det er lite rom for å utvise skjønn og fleksibilitet. ”

P.g.a. plasshensyn er ikke utdraget komplett. Utheving og understreking er foretatt av forfatter.

Som det framgår, var Råfisklagets kvotekontroll et gjennomgangstema i årsberetningene til fylkeslaget i Nordland fra sesongen 1991 til 1994.

Det interessante i disse vedtakene, er at man viser forståelse for og akseptert at Råfisklaget er pålagt å drive med kvotekontroll av sine fiskere. Vedtakene dreier seg ikke om det prinsipielle, men måten det skjer på. I vedtakene etterspør man skjønn og fleksibilitet i denne

myndighetsutøvelsen, noe som gjenspeiler spenningsforholdet mellom den tradisjonelle forretningsvirksomheten og den nyere forvaltningsutøvelsen. Medlemmene forventer en fleksibilitet som Råfisklaget ikke er i stand til å vise ut fra hensynet til de klassiske forvaltningsmessige og byråkratiske dyder om likebehandling, forutsigbarhet og behovet for å håndheve regleverket.

Som det framgår av styrevedtak 64/92 og 156/93, er det også en spenning knyttet til at de forskjellige salgslagene har en ulik praksis med hensyn til hvordan inndragningene foretas. Dette er et tema som har vært gjenstand for diskusjon og kontroll fra fiskerimyndighetenes side helt opp til i dag og saken illustrerer det behovet myndighetene har for å kontrollere at denne typen myndighetsutøvelse som er delegert ut til flere organisasjoner, blir praktisert på en enhetlig måte uten regional forskjellsbehandling.

Men det er også viktig å ha med seg at eierorganisasjonene ikke bare har sett på Råfisklagets kontrollordninger som et problem, men at man også har henvist til disse som viktige i andre sammenhenger. Et eksempel på dette er hentet fra vedtak i Nordland FFL i styresak 161/91 hvor temaet er "Ulovligheter i fisket":

"Arbeidsutvalget i Nordland Fylkes Fiskarlag ser svært alvorlig på enhver omgåelse av forskriftene som regulerer adgangen til kjøp og salg og fangst av fisk. Verken internasjonalt eller nasjonalt kan arbeidsutvalget godta at respekten for forvaltningsansvar og nødvendig ressurskontroll tilsidesettes.

*...
Arbeidsutvalget støtter for øvrig det initiativ Råfisklaget og Kontrollverket har tatt for å gjenvinne respekten for lovverket og forutsetter at mangel på personell og økonomi ikke blir et hinder i å utføre arbeidet best mulig." (P.g.a. plasshensyn er ikke utdraget komplett. Utheving og understreking er foretatt av forfatter.)*

Vedtaket indikerer at kystfiskerne relativt tidlig etter at kvoter var innført også for dem og ikke bare for den havgående trålerflåten, viser stor forståelse for behovet for en omfattende kvotekontroll. Bakgrunnen for dette må antas å være at man ser at fiskerne rammes når noen tar seg til rette og opptrer utenfor regelverket. På denne måten oppstår det ulike konkurranseforhold mellom aktørene og de som følger regler og kvoter, blir taperne. Den offentlige kvotekontrollen blir derfor nært knyttet opp mot Råfisklagets eget behov for å kontrollere at markedet fungerer med mest mulig like konkurransebetingelser.

Også i Troms Fiskarfykking er det fattet vedtak som snarere støtter under salgslagets rett og plikt til kontroll enn å angripe den:

Troms Fiskarfykkings årsmelding for 1993 (s. 32):

”Kontroll

...:

Årsmøtet krever ut fra dette at Kystvakta må tillegges ansvaret for kvotekontroll på havet, og Fiskeridirektoratets kontrollverk har ansvar for kvote- og kvalitetskontroll av levert fangst.

Årsmøtet krever videre at det lovverket som, bl.a. gir salgslagene plikt til å øve kvotekontroll ikke må undergraves. *Det vises særlig til kjøpergodkjenningen og adgangen til å levere i utenlandsk havn uten registrering av fangst hos salgslagene.*

Årsmøtet krever at Kystvakta fritas fra kontrollen av bryggesedler for de siste 2 år på feltet. Det er en veldig tidkrevende prosess som kan sjekkes ved data på alle salgslag. Dette må snarest opphøre for å bruke Kystvakta til mer nyttig arbeid. ...”

I vedtaket forsvarer altså fylkeslaget i Troms, den delen av lovverket som pålegger fiskesalgslagene å utføre kontroll. Jeg har ikke funnet noen vedtak her som direkte kritiserer salgslagenes kontrollaktivitet. Heller ikke ved gjennomgangen av vedtak i Finnmark Fiskarlag, har jeg funnet kritikk av – eller for den del støtte til den kvotekontrollen som salgslagene driver.

En hovedkonklusjon fra gjennomgangen av vedtak og årsberetningene i de tre nevnte eierorganisasjonene, er at innføringen av kvotekontroll ikke medførte de store prinsipielle diskusjonene blant fiskerne. Dette kan kanskje forstås som at fiskerne forsto og var enig i at det måtte gjennomføres en slik kontroll, og da var det kanskje like greit at den ble utført av en organisasjon som sto fiskerne nært.

På den annen side kan man ikke utelukke at en eventuell motstand blant fiskerne ikke ville komme til uttrykk i formelle vedtak i deres organisasjoner. For eksempel var ressursituasjonen med en svært svak torskebestand, slik at det ikke var særlig ”in i tiden” å argumentere mot ressurs- og kvotekontroll. Man kan også ha med seg at i det i denne perioden var politiske diskusjoner om råfiskloven og fiskesalgslagenes sterke posisjon. Det kan ikke utelukkes at fiskernes organisasjoner i perioder med politisk strid rundt råfiskloven, velger å ”slutte rekkene” og ikke gå ut offentlig med noe som kan oppfattes som kritikk av fiskernes egne salgslag.

Man kan imidlertid konstatere at den praktiske utføring av kvotekontrollen har skapt til dels betydelig støy i forholdet mellom Råfisklaget – og i alle fall en av eierorganisasjonene. Det er i denne sammenhengen viktig at Nordland FFL reagerte fordi deres medlemmer reagerte på måten kvotekontrollen ble utført på. De viser blant annet til fiskernes reaksjoner. Poenget er altså at Råfisklagets egne medlemmer reagerte på den måten kvotekontrollen ble utført på, og det er rimelig å anta at dette påvirket disse fiskernes syn på – og inntrykk av Råfisklaget.

Med utgangspunkt i analysen, kan det være betimelig å spørre om salgslagenes, i dette tilfellet Råfisklagets, tette relasjon til fiskerne, faktisk kan fungere som en demper på kritikken når en ny og i utgangspunktet upopulær kvotekontroll innføres. Kanskje ville det skapt mer støy hvis andre organisasjoner eller myndighetsorganer som ikke sto fiskerne så nær, skulle utføre denne inntrekkingen av økonomiske verdier?

Kanskje vi her også er nært noe av styrken med en hybrid organisasjon? Vi ser hvordan både Råfisklaget, noe pragmatisk, argumenterer både kritisk og positivt rundt kvotekontrollen: ”Vi er litt lei oss for at vi må gjøre dette mot fiskerne – men hvis dere svekker råfiskloven eller melder oss inn i EU, så vil det i alle fall ikke bli gjort!”

Hvis man antar at Råfisklaget etter den gang mer enn 50 års virke til gode for fiskerne, har legitimitet i denne interessegruppen, kan det tenkes at dette også er med på å påvirke fiskernes aksept av at salgslaget gjennomfører kvotekontroll og fortar inntrekking fra dem.

5 Normativ del: Om omdømmehåndtering i hybride organisasjoner

5.1 Mulige strategier for omdømmehåndtering i hybride organisasjoner

Som ungdom erfarer mange hvor viktig det er å være mest mulig lik de man omgås med. Man tyr til uniformering av oppførsel, klesdrakt, språk og sosiale koder for å skape et fellesskap som oppfattes som trygt og som gir et godt grunnlag for å forstå andre. Det å skille seg ut krever en uvanlig styrke hvis man ikke skal få problemer i omgivelsene.

Ut fra den teori- og analysedelen i denne oppgaven, skal det nå forhåpentligvis framgå at det finnes organisasjoner som møter den samme utfordringen: De skiller seg ut, de passer ikke inn i etablerte normer og forventninger, de er merkelige, kanskje skjemmes de over seg selv og kanskje er det mange i omgivelsene som er usikker og utrygge på dem. Hvordan kan det overhode være mulig å få omgivelsene til å like slike organisasjoner? Kan disse organisasjonene bruke de samme grep, metoder og teknikker for å bygge eller sikre sitt omdømme som det deres mer pene og kjente organisasjonslektninger benytter, eller må man ty til andre metoder og valg?

I det følgende vil jeg skissere noen mulige valg som de hybride organisasjonene kan legge til grunn for sitt arbeid med eget omdømme. Til grunn for disse anbefalingene, ligger en antakelse om at organisasjoners omdømme til en viss grad kan påvirkes gjennom bevisste strategiske valg og opptreden. Det er mulig at ordet som benyttes i oppgavetittelen er noe i overkant rasjonelt i sin tilnærming. Det kan avgjort diskuteres om en organisasjons omdømme kan håndteres på samme måte som man håndterer et fysisk objekt. Men hvis man i fortsettelsen forstår ”håndtere” som at man ”arbeider systematisk med”, så er det kanskje en mer realistisk tilnærming til utfordringen med å skape et best mulig omdømme for organisasjonen.

Den store utfordringen knyttet til omdømmehåndteringen for organisasjoner med flere identiteter, som for eksempel en hybrid organisasjon, synes å være det kravet som bl.a. Fombrum stiller om konsistens i kommunikasjonen med interessegruppene. Når en

organisasjon som for eksempel Råfisklaget har minst tre forskjellige organisasjonsidentiteter, stilles man overfor en betydelig utfordring med å formidle et felles og konsistent bilde. Dette er et forhold som man må ta hensyn til i organisasjonens kommunikasjon og omdømmehåndtering. I det følgende vil jeg beskrive noen mulige tilnærminger til hvordan man kan jobbe med omdømmehåndtering i slike organisasjoner.

Man kan i utgangspunktet tenke seg tre forskjellige strategier for hvordan de hybride organisasjonene skal legge opp arbeidet med sitt omdømme:

1. En undertrykkelsesstrategi: Man velger en av identitetene – og satser alt på den!
2. En pragmatisk sekvensiell strategi: Man gjør en situasjonsbetinget prioritering av hvilken organisasjonsidentitet som skal prioriteres i den aktuelle konteksten.
3. Selg hybridene som en god løsning! Vær åpen på at man er en hybrid, få de ansatte og andre interessegrupper til å erkjenne det og selg inn de sterke sidene ved hybridene

I det følgende ser vi nærmere på de tre alternativene.

5.1.1 Undertrykkelsesstrategien

En mulig løsning for den hybride organisasjonen, kunne slik bl.a. Wæraas antyder, kan altså være å velge en av identitetene og konsentrere kommunikasjonen rundt denne (Wæraas 2005). Eksempelvis kunne Råfisklaget valgt å fokusere på forvaltningsidentiteten. Som vi har sett i analysen foran, kan det tyde på at Råfisklaget har et visst tyngdepunkt i sin *forvaltningsidentitet* både når vi ser på organisasjonens grunnleggende trekk (tabell 2) og når vi ser på forventningene til et flertall av interessegruppene (tabell 3). Dette skaper imidlertid en betydelig fare for fremmedgjøring for eksempel blant de ansatte. I tillegg er kanskje ikke identiteten som forvalter et foretrukket bilde for den største og viktigste interessegruppen, nemlig fiskerne.

Faren vil være stor for at ansatte for eksempel innenfor salgstjenestene, ikke vil kjenne seg igjen i denne identiteten, og kanskje til og med prestere dårlig hvis de i for stor grad legger seg på en forvaltningsmessig arbeidsstil innenfor salgstjenestene. Et motsatt valg med å fokusere på forretningsidentiteten vil kunne føre til tilsvarende utfordringer for personalet som jobber for eksempel innenfor ressurskontrollen.

Denne tilnærmingen er derfor problematisk, og derved er en av hovedtilnærmingene til omdømmeguru Fombrum nærmest uaktuell, og det vil være hensiktsmessig å se etter andre løsninger. Denne løsningen kolliderer for øvrig også med en av Fombrums øvrige krav – nemlig ”transparency”. Dette p.g.a. at man ved et valg av en markedsført organisasjonsidentitet og derved undertrykking av de øvrige identitetene, kan få et helt berettiget spørsmål om organisasjonens ærlighet og åpenhet.

5.1.2 Pragmatisk sekvensiell modell

En annen mulig tilnærming, er å kjøre en mer situasjonsbetinget og interessegruppetilpasset vektlegging av organisasjonsidentitetene. Dette innebærer at man tar utgangspunkt i situasjonen og publikum når man former sitt budskap og vektlegger den av organisasjonsidentitetene som passer best for den aktuelle kombinasjonen. Dette forutsetter at man har en god oversikt over hvilken identitet som er den ”ønskede” hos de forskjellige interessegruppene, og så legger man budskapet opp mot dette.

I Råfisklagetets tilfelle kunne man for eksempel ta utgangspunkt i tabell 3 i kapittel 3.5 med oversikten over organisasjonens interessegrupper og deres preferanse av rolle hos Råfisklaget. Så kunne man skreddersy et budskap som passet for den interessegruppen man henvender seg til. Kommunikasjonen med de forskjellige interessegruppene må så foregå innenfor en logikk omtrent som *”alt vi sier er sant – men vi sier ikke alt som er sant”*.

Dette kan imidlertid synes som en nokså krevende og sannsynligvis lite gjennomførbar strategi i praksis. For det første vil det være mange arenaer og kanaler hvor mange interessegrupper er samtidig. Hvilken identitet skal man velge da? Det vil også være mange aktører, som for eksempel media, som observerer organisasjonen i forskjellige kontekster, og disse aktørene vil lett kunne gjennomskue denne pragmatiske strategien og utfordre den.

Den andre vesentlige innvendingen er at det er svært krevende for en organisasjon å operasjonalisere en slik strategi, og at den langt på veg krever schizofrene kommunikasjonsegenskaper hos organisasjonens ansatte.

5.1.3 Selg hybriden som en god løsning!

En tredje mulige strategi vil være å ta utgangspunkt i Wæraas sine anbefalinger og kommunisere det komplekse og sammensatte ved den hybride organisasjonen som noe spesielt som skiller organisasjonen fra andre og mer tradisjonelle bedrifter. Dette er også en strategi som kan passe med Kvåle og Wæraas sin beskrivelse av ”Multi-identitetsorganisasjonen” (Kvåle og Wæraas 2006:161).

I denne strategien må man ta utgangspunkt i de sterke sidene ved den hybride organisasjonen og kommunisere dette tydelig og klart ut til interessegruppene: ”Vi er spesielle – og det er vi jaggu stolt av!”

Dette representerer imidlertid en stor kommunikasjonsutfordring i og med at budskapet nødvendigvis blir mer komplisert og sammensatt enn for eksempel i undertrykkelsesstrategien, men i det følgende vil jeg legge denne tilnærmingen til grunn.

5.2 "Det vakre i det komplekse" – skisse for omdømmearbeid i hybride organisasjoner

I det følgende vil jeg altså ta utgangspunkt i den tredje strategien fra foregående kapittel, nemlig tanken om at den hybride organisasjon har en rekke sterke egenskaper som vi må få fram og presentere som en styrke. Organisasjonen må innenfor denne modellen erkjenne at man er en hybrid organisasjon og at man er stolt av dette.

I det følgende presenteres en mulig modell for hvordan man skal tilnærme seg denne komplekse kommunikasjonsutfordringen. Intensjonen er ikke å gi en detaljert kokebok for framgangsmåte, men snarere å beskrive noen prosesser, ideer og muligheter den hybride organisasjon har når man arbeider med organisasjonens omdømme.

5.2.1 Erkjenn at man er en hybrid organisasjon

Før man står fram med selvtillit i forhold til sine omgivelser, må man forstå og erkjenne at man er den man er. Man må, for å bruke en floskel, komme ut av det organisasjonsmessige skapet! Dette er ingen selvfølgelighet. Det kan finnes mange organisasjoner som ikke har en god og fyllestgjørende forståelse av sin egen rolle som hybrid organisasjon. Man kjenner og erkjenner kanskje flere av sine forskjellige roller, men har ikke satt disse inn i et helhetlig og grundig organisasjonsfaglig sammenheng. Her bør det kunne være mye å hente blant annet gjennom samarbeid med forskningsmiljøer som jobber med organisasjonsfag.

Med utgangspunkt i en slik analyse av egen organisasjon, bør man sørge for at alle, eller flest mulig av de ansatte, forstår og er inneforstått med denne spesielle statusen i organisasjonen. Forståelsen av organisasjonens roller, er vesentlig i møtet med interessegruppene, og i utøvelsen av organisasjonens tjenester. Hvis de ansatte ikke er inneforstått med organisasjonens hybride egenskaper, kan det lett oppstå misforståelser og misforhold i forholdet mellom omgivelsenes forventninger og opplevde ytelser. Særlig er dette viktig når organisasjonens forskjellige roller krever ekstra oppmerksomhet med hensyn til integritet og intrassekonflikter. Hvis man bommer her, kan det oppstå stor forvirring og misnøye hos medlemmer og kunder. Eksempelvis er det klare grenser for hva et forvaltningsorgan kan tillate seg å gjøre.

Man kan oppfatte denne fasen av omdømmearbeidet, å være en prosess med å få på plass en felles oppfatning av organisasjonsidentiteten i et organisasjonsfaglig perspektiv slik det defineres av organisasjonenes egne ansatte. En mest mulig felles forståelse av svaret på spørsmålet om *”Hvem er vi?”*, danner grunnlaget for denne felles selvinnsikten og forståelsen av organisasjonens rolle.

5.2.2 Hybrider – moderne organisasjoner med sterke egenskaper

Det er viktig, slik Wæraas foreslår, at de hybride organisasjonene er åpne på at de er komplekse og sammensatte organisasjoner og at man ikke forsøker å skjule dette. Som en del av en kommunikasjon med omgivelsene bør man legg vekt på å understreke at den hybride organisasjonen er velegnet for å håndtere store, komplekse og sammensatte problemstillinger på en helhetlig og samfunnsgagnlig måte. Dette er med andre ord ikke organisasjoner som er skapt for små hverdagslige utfordringer, men som er dimensjonert for større løft.

Man kan legge vekt på at man som hybrid, har flere verktøy i verktøykassa enn det ordinære organisasjoner har å spille på. Dette gjør at man er bedre forberedt på endringer i forutsetningene og omgivelsene som organisasjonen opptrer i og at man derved er en organisasjon som er klar for framtida.

Det fundamentale innenfor denne kommunikasjonstilnærmingen, er så å forsøke å snu de motsetningsfylte organisasjonsrollene til en fordel. For eksempel i Råfisklagets tilfelle kan man forsøke å trekke med seg forvaltningens byråkratiske dyder inn i forretningsdriften:

”Vi driver forretninger men er opptatt av forutsigbarhet, skikkelighet og ryddighet – og dette har vi erfaring med fra forvaltningsoppgavene våre!”

Tilsvarende kan man forsøke å ta med seg kunnskap om smidighet, fleksibilitet og pragmatiske løsninger fra forretningsområdet inn i forvaltningen:

”Vi kan bistå det øvrige forvaltningsapparatet med praktiske og realistiske løsninger fra næringsutøverens hverdag.”

Dette er imidlertid en krevende øvelse alle den tid det er klare grenser for hvor fleksibel man kan være i forbindelse med forvaltningsoppgaver, slik vi for eksempel har sett i eksempel med kvotekontrollen omtalt i kapittel 4.

I koblingen mellom tjenesteytingen og foreningsdimensjonen, kan man spille på at organisasjonen er eid og styrt av kundene (fiskerne) og man kan vektlegge samvirkeprofilen i organisasjonen og låne litt fra Coop: *"Litt mitt – litt ditt!"*. Sentralt i denne dimensjonen med organisasjonen, er også at foreningsdimensjonen kan brukes til å skape legitimitet for handlinger og systemer som i utgangspunktet kan være upopulær hos dem som blir berørt, slik eksempelet med kvotekontrollen foran har indikert.

På denne måten "låner" man organisasjonsdyder fra en sektor over til en annen sektor, noe som utvider den organisasjonsmessige verktøykassa man har tilgjengelig. Dette kan på mange måter minne om strategien som Kvåle og Wæraas omtaler som å skape synergi mellom de forskjellige organisasjonsidentitetene (Kvåle og Wæraas 2006:126).

Som del av denne strategien, kan man også legge vekt på at hybride organisasjoner kan oppfattes som moderne organisasjoner. Hybridene kan oppfattes å ha mange av trekkene til det som Røvik omtaler som multistandardorganisasjoner d.v.s. organisasjoner som har stor kapasitet på å hente inn og håndtere mange forskjellige organisasjonsideer på en og samme tid (Røvik 1998). Dette oppfattes som moderne organisasjonsegenskaper, og det bør kunne brukes i hybridenes kommunikasjon både internt mot egne ansatte og mot omgivelsene.

5.2.3 Kartlegg hva interessegruppene oppfatter

I arbeidet med å håndtere en organisasjons omdømme, vil det være nødvendig å skaffe seg kunnskap om hva de viktigste interessegruppene rent faktisk mener om organisasjonen.

Sentralt i denne kartleggingen, bør man legge vekt på å avdekke hva slags organisasjonsidentiteter interessentene oppfatter og hvilke identiteter som vektlegges av omgivelsene.

Avvik mellom organisasjonens selvbilde og omgivelsenes oppfatning, vil kunne gi organisasjonen bedre innsikt og forståelse av seg selv i møtet med sine omgivelser. Hvis det i kartleggingen framgår at det er klare tyngdepunkt i hvordan organisasjonen oppfattes, så kan

denne kunnskapen for eksempel brukes til å øke kommunikasjonen på tema som er knyttet til andre identiteter samtidig som man toner ned den identiteten som dominerer.

Denne kartleggingen kan gjennomføres som en kunde-/interessegruppe undersøkelse som kan innrettes på flere forskjellige måter. En vanlig metode er å gjennomføre spørreundersøkelser av forsvarlige utvalg i de viktigste interessegruppene som for eksempel kunder, eiere, leverandører og lignende.

Norges Råfisklag gjennomførte i 2000 en spørreundersøkelse i regi av Polarfakta as, for å kartlegge holdningene til organisasjonen i fire primære interessegrupper: Fiskerne, fiskekjøperne, politikere og ”folk flest”. En etteranalyse av denne undersøkelsen viser at man ikke la spesiell vekt på å kartlegge om organisasjonen primært oppfattes som en forening, en forretning eller forvaltning, men enkelte spørsmål i undersøkelsen berører temaet. Eksempelvis så visste 82 % av fiskerne og 70 % av kjøperne at Råfisklaget var en ”salgsorganisasjon for fiskere”, mens bare 1 % av fiskerne og 9 % av kjøperne mente at Råfisklaget var en ”fagorganisasjon for fiskerne”. Til sammenligning visste bare 34 % av ”folk flest” av Råfisklaget var en salgsorganisasjon for fiskeren, mens 44 % svarte at de ikke visste hva Råfisklagets primære oppgave var. I dag ville det vært naturlig å spisse flere av disse spørsmålene klarere inn mot hvilke av Råfisklagets organisasjonsidentiteter disse målgruppene identifiserer og hvilke de oppfatter som dominerende.

5.2.4 Legg en plan – og gjennomfør den!

Hvis man ikke vet hvor man er eller hvor man skal, så er det i aller høyeste grad usikkert om man kommer fram. Denne erkjennelsen har fiskerne i båten og den bør også passe for komplekse organisasjoner som skal bygge sitt omdømme. Det er også naturlig å tro at jo mer kompleks oppgaven er, jo viktigere er det å planlegge hvordan man skal gjennomføre den. Dette indikerer at de hybride organisasjonene med et komplekst budskap, har et større behov enn andre og enklere organisasjoner, for å planlegge sitt omdømmearbeid.

En viktig og kanskje den viktigste siden ved å drive planlegging, er selve prosessen som fører fram til planen. Hvis denne gjennomføres på en god måte, kan den brukes både til utvikling av forståelsen for egen organisasjon og kunnskapsformidling internt i organisasjonen. Ved å involvere flest mulig av organisasjonens ansatte, kan planen brukes som en felles plattform

for forståelsen av egen organisasjon og hvordan man skal opptre i møtet med organisasjonens omgivelser.

En kommunikasjonsplan for en hybrid organisasjon, bør som minimum ha en oppstilling av organisasjonens interessegrupper, hvilke forventninger de forskjellige gruppene har til organisasjonen og hva slags bilde man ønsker å skape av organisasjonen hos de forskjellige gruppene. Dette må følges opp av en operativ plan med valg av kanaler, budskap, ansvar og tidsperioder.

”Den største utfordringen er ikke å legge en plan men å huske hvor man har lagt den!”. I dette litt fatalistiske utsagnet ligger erkjennelsen av at mange planer har blitt utformet uten at vedkomne organisasjon har hatt evne til å gjennomføre den. Gjennomføringsevnen vil selvsagt være avgjørende for organisasjonens mulighet til å oppnå ønskede resultater, selv om opplæringseffekten og prosessene gjør at mange planer har positiv effekt selv om de ikke fullt ut implementeres.

En organisasjons gjennomføringsevne er en vesentlig del av organisasjonens kommunikasjon med interessegruppene, og vil derved være en sentral del av det som er med og bygger organisasjonens omdømme. Mangel på evne til å gjennomføre ambisiøse og luftige planer, skader organisasjonen og det er derfor vitalt at kommunikasjonsplanen så vel som andre planer, er realistiske og gjennomførbare. Ellers blir man avslørt: *”You can talk the talk – but can you walk the walk?”*

5.2.5 Skap konsistens der det er mulig og gunstig

Vi har påpekt at kravet til konsistens i kommunikasjonen er en av de fundamentale utfordringene for den hybride organisasjonen i og med at det fundamentale med disse organisasjonene er flere identiteter og derved inkonsistens.

Dette må imidlertid ikke hindre den hybride organisasjonen i å arbeide for at bildet av organisasjonen mest mulig enhetlig og tydelig selv om budskapet er komplekst. Eksempelvis kan det være hensiktsmessig å sikre at de delene av budskapet som kan være enhetlig og konsistent, rent faktisk er det. Dette kan for eksempel være grafiske elementer som logo, fargebruk, brev, web-sider og lignende. Disse elementene bør være felles og enhetlig for hele organisasjonen og bidra til å tydeliggjøre at det dreier seg om en felles organisasjon. Hvis

disse grafiske elementene er utydelige eller inkonsistent, vil det kunne bidra til å gjøre bildet av organisasjonen mer kompleks en det trenger å være. Et enhetlig grafisk og visuelt inntrykk av bedriften og det som kommer fra denne, kan bidra til at organisasjonen blir sett og gjenkjent selv om den opptrer med forskjellige organisasjonsidentiteter.

En mulig tilnærming som kan bidra til å øke konsistensen i denne heterogene kommunikasjonen, kan være Barney og Stewarts modell med en moralbasert kjerneverdi som felles plattform i møtet med målgruppene (Barney og Stewart 2000). Råfisklagets har etablert en såkalt kommunikasjonsmessig kjerneverdi som skal brukes som gjennomgangstone i de forskjellige budskapene organisasjonen kommuniserer, uavhengig av hvilket tjenesteperspektiv man opptrer i. Denne er: *”Stabil forvalter av kystens verdier”*. Denne kjerneverdien kan oppfattes som en form for rettesnor eller ledetråd i de valgene bedriftens ansatte gjør, og i bedriftens kommunikasjon. Det kan selvsagt diskuteres om dette fullt ut er en moralbasert tilnærming slik Barney og Stewart beskriver det, men den kan ha elementer av det. Det må understrekes at denne kjerneverdien ikke er et slagord – og den brukes i liten grad direkte utad. Kjerneverdien skal snarere ”sitte i veggene” i Råfisklaget. Tankegangen er at organisasjonens målgrupper skal kjenne igjen Råfisklaget som en *Stabil forvalter av kystens verdier* uavhengig av hvorvidt de møter organisasjonen innenfor forretnings-, forvaltnings- eller foreningsdimensjonen.

Den doble betydningen av verdier, med både en økonomisk og en etisk eller kulturell betydning, og at forvalter både kan henseile på tradisjonell forvaltning og forvaltning av økonomiske verdier, ble tillagt vekt når denne kjerneverdien ble valgt. Gjenklagen av hybridens egenskap med flere organisasjonsidentiteter kan tydelig høres i dette valget av kjerneverdi.

5.2.6 Vektlegg forskjellige organisasjonsidentiteter for forskjellige målgrupper

Man kan også hente noen impulser fra den pragmatiske sekvensielle strategien som er beskrevet i forrige kapittel. Hvis man vektlegger forskjellige sider ved organisasjonen når man kommuniserer med de forskjellige målgruppene, kan man utnytte de forskjellige identitetene til å utforme et budskap som er godt tilpasset den enkelte målgruppe. Man kan her snakke om en taktisk tilpasning av budskapet, for å gjøre det mest mulig relevant og

interessant for den enkelte interessegruppe. Hybriden har naturlig nok flere budskap å spille på enn det enklere organisasjoner har.

Eksempelvis kan Råfisklaget i kommunikasjonen med politikere og beslutningstakere legge vekt på den samfunnmessige viktige oppgaven Råfisklaget har innenfor ressurskontrollen, og tone ned forretnings- og foreningsidentiteten. I forhold til fiskerne og fiskeindustrien, som er Råfisklagets primære kunder og viktigste kommunikasjonsmålgrupper, er det naturlig å legge vekt på de tjenestene vi yter for disse målgruppene, dvs vektlegge forretningsidentiteten. I kommunikasjonen med eierorganisasjonene kan man vektlegge foreningsidentiteten og fellesskapet mellom organisasjonene. I møtet med konsument- og miljøorganisasjonene kan man så legge vekt på at man gjør en viktig jobb for å sikre fiskebestandene og at fisken som selges skal være lovlig fanget og omsatt, noe som blir stadig viktigere for mange konsumenter.

Felles for all denne kommunikasjonen må imidlertid være at man fremstår som ærlig og skikkelig hele veien, og at man ikke forsøker å stikke noen sider ved organisasjonen under stolen, selv om man gjør en situasjonsbestemt vektlegging av forskjellige egenskaper ved organisasjonen. Åpenhet og innsyn for interessegruppene vil være et viktig virkemiddel for å oppnå dette: Organisasjonen må være den man ønsker å være.

5.2.7 Vær kompromissløs mht integritet, ryddighet og legitimitet

Dette bringer oss over til et siste og avsluttende råd for kommunikasjonen for disse komplekse og sammensatte organisasjonene.

Som vi har sett, vil mange hybride organisasjoner ha en sentral utfordring knyttet til at det kan være interessekonflikt mellom de forskjellige rollene som organisasjonen opptrer i. Dette gjelder særlig når organisasjonen også har en forvalterrolle. I Råfisklagets tilfelle er dette for eksempel illustrert ved at organisasjonen driver kvotekontroll av sine egne medlemmer og organisasjonens tillitsvalgte fiskere så som styremedlemmene. Det vil alltid kunne reises et prinsipielt spørsmål ved legaliteten i dette. Råfisklaget har også blitt utfordret når organisasjonen har gått inn på forretningsområder som kan oppfattes å konkurrere med forretningene til organisasjonens kunder. Det har bl.a. kommet påstander om krysssubsidiering fra områder som er underlagt eneretten i slike situasjoner.

Sammenstillingen av denne typen roller i en og samme organisasjon, stiller helt spesielle krav til integritet og ryddighet for den hybride organisasjonen. Her dreier det seg i stor grad om at alle aktørene i omgivelsene, må ha tillit til at den hybride organisasjonen opptrer på en ryddig måte, og man har ikke råd til særlig mange feilgrep.

Gjentatte brudd på kravet til integritet, vil ikke bare svekke organisasjonens omdømme, men på sikt kunne true eksistensen til en hybrid organisasjon, særlig hvis deler av virksomheten er bygd på tillit hos politikere og myndigheter.

Den komplette hybriden vil p.g.a. forvaltningsrollen være bygget på en legal legitimitet i forhold til de interessegruppene de utøver myndighet overfor. Hvis organisasjonen i tillegg klarer å etablere en tradisjonell eller historisk legitimitet hos disse gruppene, ved at organisasjonen har en historikk med å arbeide for deres interesser, så vil organisasjonen stå enda bedre rustet til å takle kortsiktige tilbakeslag i organisasjonens omdømme. Det sier seg selv at dette ikke er gjort over natta, men at vi her snakker om noen svært lange linjer i en organisasjons omdømmebygging!

6 Avslutning

Det å være annerledes er krevende. Jeg håper at denne oppgaven et stykke på veg kan bidra til å skape økt kunnskap om de organisasjonene som er annerledes – nemlig de hybride organisasjonene.

Ved å utvikle et begrepsapparat og en økt kunnskap om disse organisasjonene, vil det kanskje kunne være enklere å utvikle forståelsen for hvordan disse organisasjonene fungerer og hva som er sterke og svake egenskaper med dem. Det er selvsagt at en master-oppgave med begrensede rammer og omfang, ikke kan behandle dette temaet på en fyllestgjørende måte. Man kan imidlertid håpe at den kan gi noen impulser eller ideer til forskere som ønsker å jobbe mer dyptgående med dette temaet.

Som det forhåpentligvis vil framgå av gjennomgangene i denne oppgaven, har de hybride organisasjonene mange sterke sider og gode organisasjonsegenskaper. Men de har også store utfordringer – ikke minst på kommunikasjonssiden. Det er ikke enkelt å få fram at man er en skjønnhet når man ser helt annerledes ut enn det som er normen!

Med fortsatt store endringskrav og et økende krav til fleksibilitet, kan man sågar spørre seg om de hybride organisasjonene er fremtidens organisasjoner. Som jeg har vist, stiller de hybride organisasjonene med en større organisasjonsmessig verktøykasse enn de tradisjonelle organisasjonene. Dette gjør dem sannsynligvis velegnet til å håndtere utfordrettede situasjoner og skiftende forutsetninger og rammebetingelser.

I fortsettelsen ville det vært interessant å kartlegge utviklingen med hensyn til hybridisering: Hvor stor andel av organisasjonene har hybride trekk – og hvordan endrer denne andelen seg? Er det tendenser til at hybridiseringen av organisasjoner akselererer? Hvilke kulturelle forskjeller finnes det med hensyn til tilbøyeligheten til hybridisering? Er dette vanligere i Norden enn i andre kulturer?

Som man ser, finnes det en rekke aktuelle tema som kan forfølges i et større vitenskaplig arbeid. Men denne oppgaven avsluttes med disse spørsmålene for å indikere at temaet er stort og uutforsket. I fortsettelsen vil det praktiske arbeidet med å bidra i utviklingen av en

eksisterende hybrid organisasjon ha førsteprioritet. Jeg tillater meg imidlertid å tro at denne teoretiske plattformen kan være et nyttig bidrag i det praktiske arbeidet – ikke minst bidra til å forstå den komplekse naturen til de hybride organisasjonene.

Ordforklaringer

Fiskekvote	Det kvantum fisk et fiskefartøy har lov å fiske av et eller flere definerte fiskeslag i løpet av et år – ofte kalt fartøykvote. Det totale kvantum som er lov å fange av en fiskebestand, omtales gjerne som totalkvote.
Fiskesalgslag	Salgsorganisasjon for fiskere, opprettet i medhold av råfiskloven. I dag: Norges Råfisklag, Sunnmøre & Romsdal Fiskesalslag, Vest-Norges Fiskesalslag, Rogaland Fiskesalslag, Skagerakfisk og Norges Sildesalgslag.
Førstehånds- omsetning	Omsetning av fisk, skalldyr, kval første gang etter at den er fanget. Skjer primært ved landing direkte til fiskeindustri eller ved auksjon.
Overfiske	Kvantum og/eller verdi av fisk som fiskes ut over fiskekvoten. Verdien av overfiske trekkes inn fra fiskeren til vedkomne salgslag.
PO	Produsentorganisasjon i EU. Dette er EUs system for å markedsorganisere primærprodusentene (fiskere og bønder). Administrerer bl.a. EUs tilbaketrekkingssystemer. Rollen til POene er i utvikling.
Råfiskloven	Lov om omsetning av råfisk av 14.12.1951. Lov som gir fiskerne rett til å organisere salgsorganisasjoner med enerett til å selge fiskernes fangster

Referanser

Nicoline Frølich ”*Finansieringsmodeller for høyere utdanning og deres virkning*”

NIFU STEP rapp. 6 / 2007

Bernard Enjolras ”*Idretten mellom statlig styring og selvbestemmelse*” Rapport 2004:7

Institutt for samfunnsforskning

Nils Brunsson, Anders Forssell, Hans Winberg (1989) *Reform som tradition – Administrative reformer i Statens Jernvegar Handelshøgskolan i Stockholm*

Anders Forssell, David Jansson (2000) *Ideer som fängslar – recept for en offentlig reformation* Liber Økonomi, Malmö

Tom Johnstad (1998) *Samarbeid og samvirke – utvikling og organisering av samvirke* Tano Aschehoug Oslo

Kjell Arne Røvik (2005) *Norges Råfisklag, hybride organisasjoner og strategiprosesser*, Foredragsmanuskript fra foredrag for Norges Råfisklag 9.12.2005

Kjell Arne Røvik (1998) *Moderne organisasjoner* Fagbokforlaget, Bergen

Kjell Arne Røvik (2007): *Trender og translasjoner* Universitetsforlaget, Oslo

Eivind Smith (1979): *Organisasjoner i fiskerinæringen* Forlaget Tanum – Norli as Oslo

Hatch, M. J., og M. Schultz (2000): “Scaling the tower of Babel: Relational differences between identity, image, and culture in organizations”. Kap 2 i M. J. Hatch, M. Schultz og M. H. Larsen: *The Expressive organization: linking identity, reputation, and the corporate brand*. Oxford: Oxford University Press.

Albert, S. og D. Whetten (1985): Organizational identity, i L.L. Cummings og M.M. Staws *Research in organizational behaviour*, (7) 263-295

Jay B. Barney og Alice C. Stewart (2000): "Organizational Identity as Moral Philosophy: Competitive Implications for Diversified Corporations". Kap 3 i M. J. Hatch, M. Schultz og M. H. Larsen: *The Expressive organization : linking identity, reputation, and the corporate brand*. Oxford: Oxford University Press.

Charles J. Fombrun, Cees B.M. Van Riel (2004): *Fame & Fortune – How Successful Companies Build Winning Reputations* Upper Saddle River (USA): Financial Times Prentice Hall

Gro Kvåle og Arild Wæraas (2006): *Organisasjon og identitet* Det Norske Samlaget, Oslo

Kjell Aksnes (1978): *Ansatte medarbeideres medvirkning og holdninger til landbrukssamvirket*, Institutt for landbruksøkonomi, Norges Landbrukshøgskole

Svein Ove Haugland (2006): *Semesteroppgave i STV-6313 Merkevarerbygging og omdømme* Vårsemester 2006

Pål Christensen og Abraham Hallenstvedt (1990) *På første hånd* Råfisklagets historiebok ved 50 års jubileet, Norges Råfisklag, Tromsø

Årsberetning for Nordland Fylkes Fiskarlag for årene 1990 til og med 1994

Årsberetning for Troms Fiskarfylking for årene 1990 til og med 1994

Årsberetning for Finnmark Fiskarlag for årene 1990 til og med 1994

Årsmøtetale Norges Råfisklag v/ styreformann Edgar Ingebrigtsen (1994)

Styreprotokoller for Norges Råfisklag perioden 1988 til 1995