

”Jeg vet ikke hvorfor de må ha verdier...”

En kvalitativ studie av ansattes forhold til sin
organisasjons offisielle identitet

Ave Sazko



Masteroppgave

Høsten 2007

Sosiologisk institutt, Universitetet i Bergen

Forord

Denne oppgaven hadde ikke blitt til uten støtte og hjelp fra mange mennesker.

Først vil jeg takke personalledelsen i Hydro som viste åpenhet og interesse ved å gi meg tilgang til bedriften.

Jeg vil takke de ansatte i Hydro som stilte opp som informanter, og åpent delte sine erfaringer, opplevelser og meninger med meg. Det er de som spiller hovedrollen i denne studien.

Johs. Hjellbrekke som veiledet skriving av prosjektbeskrivelsen fortjener en takk for dette, og også for å ha ledet meg til prof. Olav Korsnes. Tusen takk til veileder Olav Korsnes for å ha tatt jobben, for regelmessig oppfølging, verdifulle kommentarer og samtaler, samt støtte og oppmuntring.

Til slutt fortjener Ulf en stor takk for å ha gitt meg inspirasjon til oppgavens tema, mye støtte hele veien, og ikke minst for tidkrevende korrekturlesing.

Innholdsfortegnelse

FORORD	3
INNHALDSFORTEGNELSE	5
1. INNLEDNING	7
1.1. CASE – NORSK HYDRO ASA	8
1.2. PROBLEMSTILLING.....	10
1.3. OPPGAVENS STRUKTUR	11
2. TEORETISK RAMMEVERK	13
2.1. INNLEDNING	13
2.2. BEGREPSAVKLARING – IDENTITET, ORGANISASJONSIDENTITET OG BESLEKTEDE BEGREPER	13
2.2.1. Identitetsbegrep – innhold og betydning	14
2.2.2. Organisasjonskultur og organisasjonsidentitet.....	15
2.2.3. Organisasjonsidentitet og bedriftsidentitet	18
2.2.4. Offisiell organisasjonsidentitet	19
2.3. HVA BESTÅR DEN OFFISIELLE ORGANISASJONSIDENTITETEN AV?	21
2.4. HVA SLAGS FORMÅL HAR IDENTITETSBYGGING I ORGANISASJONER?	23
2.5. ORGANISASJONSIDENTITETSTEORI (ORGANIZATIONAL IDENTITY THEORY).....	26
2.5.1. Identifisering og sosial identitet.....	28
2.5.2. Behov for multippel og fleksibel organisasjonsidentitet	32
2.6. IDENTITETSBYGGING - EN NY FORM FOR KONTROLL?	33
2.7. DEN NYE KAPITALISMEN OG PERSONLIGE KONSEKVENSER	35
2.7.1. Den nye kapitalismens ånd	36
2.7.2. Det nye arbeidslivet og personlige konsekvenser.....	37
2.8. OPPSUMMERING	43
3. METODE	45
3.1. INNLEDNING	45
3.2. VALG AV METODE.....	45
3.3. VALG AV UNDERSØKELSENS CASE OG INFORMANTER	47
3.4. KONTAKTEN MED BEDRIFTEN OG DE ANSATTE	48
3.5. UTVALGET.....	50
3.6. INTERVJU	51
3.6.1. Intervjuguide	51
3.6.2. Et dramaturgisk perspektiv på intervjusituasjonen.....	51
3.7. DOKUMENTER SOM EN SUPPLERENDE DATAKILDE.....	52
3.8. ANALYSE.....	53
3.9. TROVERDIGHET, BEKREFTBARHET OG OVERFØRBARHET	54
4. MELLOM UAVHENGIGHET OG AVHENGIGHET: SELVETS SELVBESKRIVELSER VS. BEDRIFTENS SELVBESKRIVELSER	57
4.1. INNLEDNING	57
4.2. OFFISIELLE DEFINISJONER AV MEDLEMSROLLEN	57
4.3. ”JEG VET IKKE HVORFOR DE MÅ HA VERDIER”	59

4.3.1. Den autonomisøkende ansatt vs. identitetsstyrende bedrift	62
4.3.2. Ironi, vitsing og sarkasme – enda en beskyttelsesstrategi.....	66
4.3.3. Formidling av bedriftens offisielle identitet til de ansatte – tekster og oppløring.....	68
4.3.4. Tilfeller av meningsfulle forhold til verdiene	73
4.4. ”Vi” og ”de andre”	75
4.5. ORGANISASJONEN SOM EN DEL AV DEN ANSATTES SOSIALE IDENTITET	82
4.6. OPPSUMMERING	85
5. ”DET ER IKKE NAVNET MEN MENNESKER...”. YRKESIDENTITET VS. BEDRIFTSIDENTITET	87
5.1. INNLEDNING	87
5.2. ”JEG ER INGENIØR AV LEGNING” – FAGLIG IDENTITET SOM HOVEDKILDEN TIL SELVKONSTRUKSJON. 87	
5.3. SOSIALE FORHOLD OG BEKREFTELSE PÅ ARBEIDET SOM EN VIKTIG IDENTITETSKILDE	91
5.4. DET PERSONLIGE FORHOLDET MELLOM ARBEIDSTAKER OG BEDRIFT: DET KYNISKE HYDRO, DET SOLIDARISKE HYDRO, OG HYDRO SOM LUKRATIV ARBEIDSPASS MED GODE MULIGHETER FOR SELVREALISERING	95
5.5. OPPSUMMERING	99
6. Å SKAPE DET ORGANISASJONELLE SELVET	101
6.1. INNLEDNING	101
6.2. HVORDAN FORSTÅ IDENTITETSBYGGING I ORGANISASJONER I LYS AV TEORIENE OM DEN NYE KAPITALISMEN?	101
6.3. DE ANSATTES OFFISIELLE SELVBESKRIVELSER I LYS AV INDIVIDUALISERINGSTESEN – DET STORE PARADOKSET	104
6.4. KOMPLEKSE IDENTITETSKONSTRUKSJONER – TIDSDIMENSJON KOMBINERT MED ROMDIMENSJON... 107	
6.5. YRKESIDENTITET OG BEDRIFTSIDENTITET	108
6.6. BEDRIFTEN SOM EN KULTURFELLE?	110
6.7. MANGEL PÅ KONTINUITET	113
6.8. OPPSUMMERING	114
7. AVSLUTNING	115
8. LITTERATUR.....	119
9. VEDLEGG	127
9.1. VEDLEGG 1: FORMELL HENVENDELSE TIL HYDRO.....	127
9.2. VEDLEGG 2: INFORMASJONSBREV TIL POTENSIELLE INFORMANTER	129
9.3. VEDLEGG 3: INTERVJUGUIDE.....	131
9.4. VEDLEGG 4: THE HYDRO WAY.....	133

1. Innledning

Å måtte *bli* det man *er*, er et særtrekk ved det moderne liv, sier Zygmunt Bauman (2001). Det å utvikle sin identitet – en idé om hvem man er og hvordan man ønsker å fremstå for andre – er blitt en oppgave for individer i det moderne samfunnet. Men også kollektive aktører utvikler forestillinger om hvem de er og hvordan de ønsker å bli oppfattet av andre. Trolig blir flere hundre millioner kroner brukt hvert år i Norge på å utvikle og formidle organisasjonsidentitet gjennom ulike programmer for grafisk design, verdigrunnlag, visjoner og merkevare- og omdømmebygging (Kvåle og Wæraas 2006). I denne oppgaven vil jeg se nærmere på temaet identitetsbygging i organisasjoner og undersøke dette ut fra et arbeidstakersperspektiv.

Begrepet organisasjonsidentitet kan forstås som en felles forståelse av 'hvem vi er' i organisasjonen. I denne oppgaven vil jeg imidlertid ta utgangspunkt i det jeg kaller organisasjonens *offisielle identitet*, eller organisasjonens *offisielle selvbeskrivelser*. At selvbeskrivelsene er offisielle, betyr at de er formulert som et enhetlig og samlet uttrykk for hvem organisasjonen er (Kvåle og Wæraas 2006). I bedrifter brukes den offisielle identiteten på den ene side til å skape et bestemt bilde av organisasjonen som kommuniseres utad, på den annen side kan identitetsbygging knyttes til kulturstyring internt i bedriften. Susan Wright sier at organisasjonskultur har forandret seg fra noe en organisasjon *er* til noe en organisasjon *har*, og fra å være en kontekstbasert prosess til ledelsens objektiverte verktøy (Wright 1994: 4). Slik blir kulturbegrepet ifølge Wright brukt ideologisk. Når det gjelder intern identitetsbygging kan ordet *offisiell* som regel knyttes til ordet *obligatorisk* – det forventes at alle aktører i bedriften internaliserer en bestemt sosial identitet. Det er denne delen av identitetsbyggingen jeg tar for meg i den følgende oppgaven.

Den mer generelle bakgrunnen til dette temaet finnes i det som ofte kalles den nye kapitalismen. Det hevdes at det nye arbeidslivet i økende grad er kunnskapsbasert, og at arbeidsorganisasjoner i langt høyere grad er avhengige av de ansattes kompetanse enn i

det industribaserte arbeidslivet. På den ene side hevdes det at det nye arbeidslivet innebærer at avhengighetsforholdene er snudd på hodet, og at det nå er de ansatte som står med makten. På den annen side argumenteres det at arbeidslivet er blitt tøffere – det forventes stor omstillingsevne og fleksibilitet. Viktige aspekter ved arbeidslivet i den nye kapitalismen hevdes å være uforutsigbarhet, manglende organisatorisk stabilitet i form av konstant omorganisering, eierskifter, utskiftinger av ledere, nedlegginger, nedbemanning og utflytting av sentrale funksjoner (Sennett 2001). Etersom man i det nye arbeidslivet sliter med usikkerhet og omstillinger, kan det sies at identitetskaping er tenkt å bidra til en mer stabil organisasjon – en felles identitet kan bidra til å motivere og ansvarliggjøre de ansatte. Identitetsutvikling på organisasjonsnivå er således blitt et viktig styringselement. Det å finne samsvar mellom de ansattes interesser og bedriftens forretningsmessige mål har stor konkuransmessig betydning. Sett fra et sosiologisk perspektiv vil jeg imidlertid rette et kritisk blikk mot nettopp dette og spørre: Hva slags mennesker skaper de nye organisasjonene? Ifølge Gee et. al. (1996) handler det de kaller *the new work order* nettopp om forsøk på å skape nye sosiale identiteter eller nye typer mennesker.

På bakgrunn av den beskrevne konteksten er jeg interessert i å finne ut noe om hvordan de ansatte opplever forventningene om å identifisere seg med en bestemt organisasjonsidentitet og hvordan de konstruerer sine meninger og holdninger rundt dette.

1.1. Case – Norsk Hydro ASA¹

Bakgrunnen for både valg av tema og valg av case i denne undersøkelsen er mine uformelle kontakter med ansatte i Hydro. I årene 2002-2006 deltok jeg på flere sosiale arrangement i Hydros Driftsorganisasjon på Sandsli. Én samtale fra en slik samling

¹ Hydro var etablert i 1905. Frem til 1. oktober 2007 var Hydro et energi- og aluminiumselskap med 33 000 medarbeidere og virksomheter i nær 40 land. Hydro Olje & Energi var operatør for 13 olje- og gassinstallasjoner, og hadde en viktig rolle når det gjaldt å dekke Europas etterspørsel etter energi. I 2005 var selskapets gjennomsnittlige egenproduksjon på 563 000 fat olje pr dag, noe som plasserte Hydro blant de største offshoreselskapene i verden (www.hydro.com, hentet 2. mars 2007).

husker jeg spesielt godt, den handlet om Hydros atferdstreningskurs. Siden sikkerhet er en viktig utfordring i dette selskapet, trenes dette med utgangspunkt i idéen om at man må forandre "hele mennesket". Hensikten er å trene en bestemt type atferd som blir utslagsgivende også i den private sfæren. Dette innebærer at arbeidsgiveren har konkrete forventninger om hvordan de ansatte skal oppføre seg både på arbeidsplassen og hjemme. Dette dreier seg ofte om sikkerhetsmessige aspekter, men det kan også dreie seg om verdier som f.eks. respekt og etterrettelighet, som det forventes at man etterlever også i det private. Eksempler som ble gitt var at alle ansatte må rygge inn på parkeringsplassen, de må holde seg i rekkverket når de går i trappen, alltid bruke bilbelte både i bilen og på bussen, respektere medtrafikanter osv. På arbeidsplassen sikres den bestemte typen atferd som regel ved hjelp av sosial kontroll. Utfordringen som ble diskutert på arrangementet er imidlertid – hvordan sikre den ønskelige atferden i den private sfæren? Det underliggende spørsmålet er dermed: hvordan kan vi forandre måten de ansatte tenker på?

Dette gjorde at jeg ble interessert i problemstillingene omkring hvordan de enkelte ansatte kan oppleve å bli styrt både kultur- og identitetsmessig. Norsk Hydro er et velegnet case både fordi selskapet har en klart definert offisiell organisasjonsidentitet, og spesielt fordi denne identiteten formidles til de ansatte gjennom ulike kurs og treningsopplegg.

Hydro Drift har hatt et omfattende treningsprogram, den såkalte "Gravdaltreningen", der alle ansatte og ledere fikk minimum 2 dagers trening i verdibasert kulturbygging. Visjon og verdier var her en vesentlig del – man trente på egen atferd og bruk av verdier. Programmet gikk over 2 år. Som en oppfølger til dette fortsatte "Gravdaltreningen" med ledertrening: Lederskap og kulturbygging. Bruk av verdiene inngikk som en vesentlig del av treningen. Også introduksjonsprogrammet for nyansatte i Hydro konsentrerer seg om opplæring i verdier. Hydro forventer at alle ansatte skal identifisere seg med og bruke verdiene. Hydro måler bl.a. i hvilken grad de ansatte identifiserer seg med verdiene vha en intern arbeidsmiljøundersøkelse kalt Hydro Monitor. Hovedfokuset når det gjelder verditrening er således rettet mot ledere og mellomledere, men også ansatte uten

personalansvar deltar på denne type opplæring.² Alt dette gjør caset både relevant og interessant i forhold til oppgavens problemstillinger.

18. desember 2007 våknet Norge til nyheten om at Hydros olje- og gassvirksomhet (Hydro Olje & Energi) ville bli integrert med Statoil. For denne studien betydde det at organisasjonen jeg ville undersøke ikke ville eksistere lenger etter at jeg var ferdig med å intervju informantene. På det tidspunkt hadde jeg allerede gått i gang med prosjektet mitt, og de opprinnelige forskningsspørsmålene var definert. Den varslede fusjonen var fra mitt ståsted noe som gjorde temaet enda mer spennende og aktuelt. Trolig kunne ingen annen hendelse aktualisere de ansattes identitetsopplevelser på en bedre måte enn den annonserte slutten på den identiteten jeg ville ta utgangspunkt i.

1.2. Problemstilling

Det spesifikke forskningsspørsmålet mitt (hovedproblemstillingen) kan formuleres slik:

Hva slags betydning har den offisielle organisasjonsidentiteten for de ansatte i den praktiske hverdagen?

De viktigste elementene for problemstillingen er her bedriftsverdiene, navn, historie og image. Dette er de deler av bedriftens offisielle identitet som er mest tilgjengelige for de ansatte og noe de ansatte kan forventes å ha et forhold til. Fusjonen danner en spesiell og viktig kontekst for denne diskusjonen. Hva slags funksjon har Hydro-identitet som sådan for de ansatte i en prosess der Hydros Olje og Energi-virksomhet fusjoneres med Statoil? Hva slags forhold får de til Hydro nå? Hva eller hvem er Hydro for informantene?

Det andre konkrete forskningsspørsmålet mitt kan forstås som en forlengelse av hovedproblemstillingen og er i stor grad inspirert av Kunda (1992). Kunda (1992) er opptatt av at selvets domene, det som tidligere ble betraktet som privat, nå mer enn

² Dette avsnittet er basert på en email som er et svar på noen spørsmål jeg sendte til en Hydro-ansatt i HR Drift på Sandsli som har ansvar for Hydros verdi-arbeid.

noensinne er underlagt virksomheters gransking og regulering. Hva man gjør, tenker eller føler – ja, hvem man er – er ikke bare et privat anliggende, men det legitime domene for byråkratiske kontrollstrukturer væpnet med stadig mer sofistikerte innflytelsesteknikker (Kunda 1992). Underproblemstillingen min formuleres dermed slik:

I hvor stor grad fremstår identiteten til den organisasjonen de ansatte jobber i som kilden til opplevelser av fellesskap, autentisitet og integritet for de ansatte, og hvilke konsekvenser har dette?

1.3. Oppgavens struktur

I kapittel 2 vil jeg drøfte nærmere og forklare de sentrale begrepene, samt presentere noen relevante teorier og drøfte problemstillingen i forhold til de aktuelle teoriene. Kapittel 3 tar for seg det metodologiske opplegget som ligger til grunn for denne studiens empirikonstruksjon. I kapittel 4 vil jeg presentere sentrale empiriske funn og konsentrere meg om å besvare hovedproblemstillingen. Kapittel 5 forsøker å besvare underproblemstillingen. Kapittel 6 vil drøfte studiens funn i forhold til det teoretiske rammeverket og sette funnene inn i en bredere faglig sammenheng. I kapittel 7 vil jeg sammenfatte de viktigste aspektene som har kommet fram i denne studien.

2. Teoretisk rammeverk

2.1. Innledning

I den første delen av kapittelet vil jeg gjøre rede for og drøfte viktige begreper i studien. Dette er en viktig del av det teoretiske rammeverket i oppgaven siden aktuelle begreper er mange, de er nært beslektet med hverandre og det er lite enighet i faglitteraturen om hva begrepene nøyaktig betegner. På bakgrunn av de beslektede begrepene etablerer jeg min egen betegnelse *offisiell organisasjonsidentitet*. Det begrepet som kommer nærmest er Kvåle og Wæraas (2006) sin betegnelse *organisasjonens offisielle selvbeskrivelser*. Videre vil jeg gå den offisielle organisasjonsidentiteten nærmere etter i sømmene og se hva den består av (2.3) og hva slags formål den har (2.4). Avsnitt 2.5. tar for seg noen viktige perspektiver innen organisasjonsidentitetsteori. Neste avsnitt (2.6.) omhandler spørsmål om hvorvidt identitetsbygging kan forstås som en ny form for kontroll. Den siste delen (2.7.) konsentrerer seg om hva som kjennetegner den nye kapitalismen og det nye arbeidslivet og hvordan disse kan sies å ha konsekvenser for menneskers identitet og personlighetstrekk. Dette danner et generelt teoretisk bakteppe for mine problemstillinger, og viser hvordan man kan koble det personlige nivået med det institusjonelle.

2.2. Begrepsavklaring – identitet, organisasjonsidentitet og beslektede begreper

Identitet er et sentralt begrep i denne oppgaven, dermed vil jeg kort gjennomgå hva begrepet innebærer og hvordan det blir brukt i denne oppgaven. Organisasjonsidentitet er et annet sentralt begrep som må presiseres. Dette fordi organisasjonsidentitet er et mangfoldig begrep med flere dimensjoner og uten én entydig definisjon. Begrepet har nær sammenheng med andre begreper som bedriftsidentitet, organisasjonskultur og image, og det virker som om disse ofte blir brukt om hverandre i faglitteraturen. Etersom de nevnte begrepene er nært beslektet og blir anvendt på ulike analysenivåer, er det nødvendig å drøfte og definere hvordan jeg vil bruke dem i denne oppgaven.

Årsaken til at vi mangler en samkjørt terminologi kan ifølge Lilleng (2005) være at man har tilnærmet seg temaet fra ulike fagmiljøer eller at enkelte av uttrykkene har fått negativ betydning i noen kretser, og forfatterne derfor har villet bruke andre benevninger på mer eller mindre samsvarende elementer. Jeg vil her i korte trekk drøfte karakteren av noen av de ulike begrepene.

2.2.1. Identitetsbegrep – innhold og betydning

Den vanligste definisjonen av identitet kan sies å være svaret på spørsmålet ”hvem er jeg?” eller ”hvem er vi?”. Et individ kan for eksempel definere identiteten sin ut fra nasjonalitet, religion, kjønn, utseende, alder, bosted, interesser, medlemskap i foreninger, utdanning, profesjon, arbeid, sosial status osv; Identiteten er således noe en bærer med seg – ideer og forestillinger som gir mening (Kvåle og Wæraas 2006). Identitet gir en forståelse av virkeligheten og gir orden til verden (ibid). Men identitet kan også ses på som et redskap individer bruker for å presentere seg på en bestemt måte – individer utvikler bilder av seg selv som er tilpasset deres sosiale og kulturelle kontekst, deriblant arbeidskontekst (Thopson og McHugh 2002).

Utvikling av identiteter involverer mange ulike prosesser. Det er bred enighet om at sosiale kontekster påvirker dannelsen av et individs identitet. Weigert et al (1986: 31) definerer identitet slik: *Identity is a definition that transforms a mere biological individual into a human person. It is a definition that emerges from and is sustained by the cultural meanings of social relationships activated in interaction.* Weigert tilhører den sosiologiske tradisjonen av sosialpsykologi som ser på identitet som et sosialt produkt. Individer presenterer kontinuerlig sine subjektive selv til andre i en sosial kontekst. Identitet blir således en konstruksjon man har ”forhandlet” seg fram til. Dermed kan man skille mellom en subjektiv eller personlig identitet og en sosial identitet. Goffman (1971) analyserte de to typene ved hjelp av dramaturgimetaphoren. Den sosiale identiteten som presenteres utad og som tilpasses den situasjonen individet befinner seg i behøver ikke å være den samme som det reelle selvet, altså den subjektive identiteten.

Ifølge Thompson og McHugh (2002: 335) kan personlig eller subjektiv identitet defineres som bestående av *the meanings and images we have found to represent us accurately in the past*. Sosial identitet derimot, i den grad den er forskjellig fra subjektiv identitet, er *the negotiated position between our personal identity and the meanings and images demanded of us in our current social context* (ibid).

Når samfunnsstrukturer endrer seg, endres også identitetskonstruksjoner. Mens identitet under den ”tunge” industrikapitalismen som regel ble betraktet som noe statisk og stabilt, diskuteres det nå om den fleksible kapitalismen fører til oppløsning av faste stabile identiteter. Det at man ikke lenger blir født inn i en identitet, men aktivt må skape sin egen identitet kan føre med seg identitetsproblemer, for eksempel *forvitring av karakter* (Sennett 2002) og sårbare frustrerte individer som blir stilt til ansvar for konsekvensene og bivirkningene av de lite bærekraftige, ”selv-lagede” identiteter (Bauman 2001).

Et viktig aspekt ved identitet er også dens betydning når det gjelder å bringe sammen ulike forklaringsnivåer – struktur og aktør. Miller (1963, referert i Thompson og McHugh 2002) så identitet som grunnlaget for dannelsen av bindeledd mellom sosial struktur og personlighet. Begrepet er også grunnlaget for forklaringer av sosialisering, motivasjon og psykologisk konflikt (Thompson og McHugh 2002). Våre personlige transaksjoner med sosiale strukturer blir i stor grad ledet gjennom de organisasjonene vi tilhører og arbeider for. Organisasjoner forsøker å sosialisere mennesker inn i sine spesielle organisasjonskulturer og ledelsen forsøker å påvirke individuell motivasjon til fordel for organisasjonen. For å takle de psykologiske, mellommenneskelige og gruppekonflikter som følger av dette, er det nødvendig å involvere både samfunns- og atferdsforskning i organisasjoner (Thompson og McHugh 2002).

2.2.2. Organisasjonskultur og organisasjonsidentitet

En viktig problematikk er knyttet til forholdet mellom begrepene *organisasjonskultur* og *organisasjonsidentitet* – hva er forskjellen mellom kultur og identitet? Når det gjelder

kulturbegrepet, er det trolig det vanskeligste av alle organisasjonsbegreper å definere (Hatch 2001). Ifølge Watson er organisasjonskultur

the set of meanings and values shared by members of an organisation that defines the appropriate ways for people to think and behave with regard to the organisation (Watson 2003: 83).

Når vi snakker om kultur i organisasjoner er vi gjerne opptatt av meninger som knyttes til de regelmessige aktiviteter og atferd i en organisasjon, det som kan omtales som organisasjonsstruktur. Problemet med Watsons definisjon er imidlertid at den bare innbefatter den offisielle delen av organisasjonskultur – ”verdier som definerer passende atferd med hensyn til organisasjonen”. Watson legger imidlertid til at det hadde vært mer fruktbart å snakke om ”organisasjonens kulturelle dimensjon”, noe som inneholder både de offisielle og uoffisielle aspektene.

Hatch (2001: 231) gir en oversikt over et titalls definisjoner av begrepet organisasjonskultur og konkluderer med at de fleste av disse definisjonene eksplisitt knytter kulturbegrepet til grupper, og at samtlige refererer til noe som er felles for grupped medlemmene, eller som de er sammen om: meninger, antakelser, normer, verdier, kunnskaper.

Den mest brukte definisjonen av begrepet *organisasjonsidentitet* stammer fra Albert og Whettens klassiske verk *Organizational identity* fra 1985. Der defineres organisasjonsidentitet som de sentrale, distinktive og vedvarende trekk ved en organisasjon (Albert & Whetten 1985). Denne klassiske definisjonen har senere vært mye omdiskutert og revurdert. Spesielt har det blitt stilt spørsmål ved det varige (f.eks. Gioia, Schultz, Corley 2000 og Gioia, Thomas 1996) og det distinktive eller unike aspektet (f.eks. Gioia, Thomas 1996). Identiteten kan ikke lenger ses som noe som ikke forandrer seg eller noe som ikke kan forandres. Selv om bærekraftige organisasjoner i større og større grad er avhengig av å utvikle sin særegne identitet, gjør visse institusjonelle endringer, som for eksempel globalisering, at det kan argumenteres for at organisasjoner blir mer og mer like hverandre.

Slike definisjoner sier hver for seg imidlertid lite om forholdet eller forskjeller mellom begrepene kultur og identitet. Som nevnt i innledningen blir de i litteraturen også ofte brukt om hverandre.

Hatch og Schultz (2000) vil tenke nytt rundt konseptualisering av identitet og kultur i organisasjoner. De trekker også inn begrepet image og lar seg inspirere av Saussure sin logikk om at ord ikke blir definert av det vi tror de representerer, men av på hvilken måte de påvirker andre ord når vi bruker dem. Hatch og Schultz (2000) demonstrerer hvordan begrepene image, identitet og kultur er knyttet til hverandre ved hjelp av relasjonelle forskjeller. Hvert begrep oppnår en betydning i forhold til de andre begrepene i overensstemmelse med relasjonelle ulikheter. *Image*, *identitet* og *kultur* gir mening i forhold til en ekstern/intern distinksjon. Her henviser *image* til hvordan bedriften oppfattes eksternt, *kultur* blir et mer internt fenomen, og *identitet* opptar plassen på grensen mellom bedriften og dens omgivelser. Hatch og Schultz (2002: 991) argumenterer for at organisasjonsidentitet er en "...ongoing conversation or dance between organizational culture and organizational images". Her bruker de to forfatterne Meads identitetsmodell og fremhever identiteten som en sosial konstruksjon, der organisasjonen opererer i en dynamisk prosess hvor den kontinuerlig evaluerer og skaper seg selv gjennom et meg og et jeg (Lilleng 2005: 3). Man kan således si at organisasjonsidentitet er noe som skapes ved en refleksiv prosess i skjæringspunktet mellom den interne organisasjonskulturen og ytre image.

Hatch (2001) skiller også begrepet organisasjonsidentitet fra andre beslektede begreper ved at det refererer til medlemmenes *opplevelser av og forestillinger om* organisasjoner som helhet. Hun påpeker at identitet ikke bør forveksles med det nært beslektede begrepet image. *Identitet* refererer til hvordan organisasjonens medlemmer betrakter seg selv som en organisasjon. *Image* refererer derimot til det inntrykket andre danner seg av organisasjonen. Image avspeiler de mange inntrykkene som en organisasjon etterlater hos dem som ser den utenfra (Hatch 2001: 283).

Hatch (2001) sin definisjon av organisasjonsidentitet er enkel, ikke for detaljert, og skiller begrepet identitet fra kultur på en god, og med hensyn til denne oppgaven, relevant måte. I denne oppgaven trenger jeg imidlertid også å henvise til den identiteten som, slik jeg oppfatter den, er en del av den offisielle organisasjonsidentiteten – dette er f.eks. klart definerte kjerneverdier og atferd som bedriften ideelt ønsker å få internalisert blant ansatte. Så langt har jeg kommet fram til at organisasjonsidentitet er et begrep som betegner måten medlemmer betrakter seg selv på. Organisasjonsidentitet blir til gjennom en refleksiv prosess mellom de konkrete individene i bedriften, bedriftens formelle krav og forventninger til medlemmer og bedriftens image.

2.2.3. Organisasjonsidentitet og bedriftsidentitet

Et nærmere begrep for dette fenomenet som jeg ønsker å skille ut med en bestemt betegnelse og som jeg så langt har kalt offisiell organisasjonsidentitet, kan være begrepet *bedriftsidentitet* eller *corporate identity*. Begrepet bedriftsidentitet ble utviklet av praktikere innen grafisk design (Olins 1989) og omhandler organisasjonens sentrale idé og hvordan denne kommuniseres til forskjellige publikum. Den visuelle skolen innenfor denne retningen har behandlet blant annet navn, logo, farge, hustype og merkevare mens den strategiske skolen har vært opptatt av bedriftens visjon, misjon og filosofi (Balmer 1995 referert i Bovim 2003). Det er gjerne snakk om å bygge identitet for å signalisere noe utad (Lilleng 2005), og Olins (2000) kaller dette ekstern identitetsbygging. Det er denne delen av begrepet som gjør at jeg ikke vil bruke det for å betegne den offisielle organisasjonsidentiteten – den har nemlig både eksterne og interne grupper som målgruppe. I den senere tid har bedriftsidentitet imidlertid også fått de internt ansatte som målgruppe (Hatch og Schultz 2000).

Selv om begrepene bedriftsidentitet og organisasjonsidentitet har fått et tilnærmet likt innhold i den nyere faglitteraturen, vil jeg gjennomgående benytte betegnelsen *offisiell organisasjonsidentitet*. Begrepet bedriftsidentitet er etter min mening mindre anvendelig også i den forstand at merkevarebygging på organisasjonsnivå ser ut til å ha blitt stadig

mer utbredt i offentlig sektor. Tendensene er svært synlige både i utdanningsinstitusjoner, Forsvaret og statlige og kommunale selskaper. Selv direktoratslignende og ikke-konkurransutsatte organer som Jernbaneverket profilerer seg med en bestemt organisatorisk identitet (Wæraas 2005). I denne sammenhengen er ikke *bedriftsidentitet* et begrep som tilstrekkelig dekker fenomenets nyanser.

2.2.4. Offisiell organisasjonsidentitet³

Jeg vil ta utgangspunkt i et begrepspar som ifølge Watson (2003) er blitt brukt gjennom hele organisasjons- og industrisosiologiens historie. Begrepene *formell* og *uformell organisasjon* oppstod på 1930-tallet, og ble brukt for å kunne formidle det Watson (2003) kaller for "the two-sidedness of organisational life". Den formelle siden er det aspektet ved en organisasjon som får oss til å oppfatte organisasjonen som en eksisterende størrelse eller enhet selv om individene med bestemte organisatoriske roller blir erstattet av helt andre personer. Den andre, uformelle siden utvikler seg når mennesker i organisasjonen former koalisjoner og forhold seg imellom.

Dikotomien formell/uformell organisasjon er i den senere tid imidlertid blitt mer eller mindre forlatt (Watson 2003), i hovedsak på grunn av den nye trenden blant organisasjonsledelse mot å integrere det formelle og uformelle i én sterk organisasjonskultur. Ifølge Watson (2003) behøver vi imidlertid ikke gi avkall på å skjelne mellom organisasjoners to sider, og foreslår å ta i bruk begrepene organisasjonens *offisielle* og *uoffisielle* aspekter.

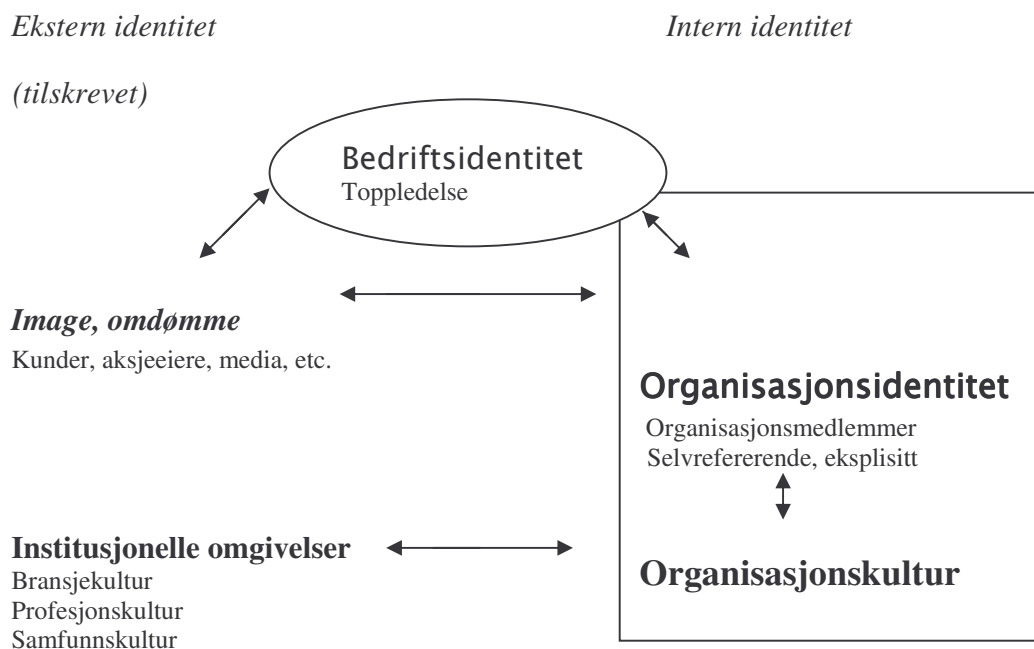
Et slikt skille har først og fremst en analytisk funksjon – de to sidene er dialektisk knyttet til hverandre. Dette skillet kan egne seg som et grunnlag for å skille den offisielle organisasjonsidentiteten fra det mer generelle identitetskonseptet – altså identiteten som

³ Jeg forstår identitet som individets oppfatning av hvem han eller hun er. Jeg tar for gitt at identitet ikke behøver å være enhetlig og sammenhengende og at individer har et helt repertoar av identiteter som kommer til uttrykk i ulike roller og kontekster. Også individer i organisasjoner har multiple konseptualiseringer om "hvem vi er" (Pratt & Foreman 2000: 19), basert på faktorer som personlige historier eller posisjon i det organisatoriske hierarkiet (Corley 2004).

er ansattes opplevelse av organisasjonen som helhet. På samme måte som de offisielle og uoffisielle aspektene i en organisasjon gjensidig påvirker hverandre, har individets personlige identitet og den offisielle organisasjonsidentitet et gjensidig påvirkende forhold. Resultatet av dette forholdet er altså måten den ansatte opplever organisasjonen som helhet på – det som kalles organisasjonsidentitet.

Roar Bovim (2003: 46) har sammenfattet de ulike dimensjonene av de diskuterte begrepene i en oversiktlig figur (figur 1). Denne forståelsen er i overensstemmelse med hvordan jeg i denne oppgaven benytter disse begrepene. Dette med unntak av Bovims bruk av begrepet *bedriftsidentitet*, der jeg anser som mer fruktbart i min oppgave å snakke om *offisiell organisasjonsidentitet*. Som det implisitt fremgår av min utredning av begreper knyttet til organisasjonsidentitet, blir ikke *offisiell organisasjonsidentitet* brukt som begrep i faglitteraturen. Kvåle (2006) har imidlertid snakket om *offisielle selvbeskrivelser*, et begrep som ligger tett opp til det jeg forstår med *offisiell organisasjonsidentitet*.

Figur 1: Organisasjonsidentitet i relasjon til andre kontekstuelle begreper (Bovim 2003: 46)



Med *organisasjonsidentitet* mener jeg medlemmenes opplevelser av og forestillinger om organisasjoner som helhet (jmf Hatch 2001) som et resultat av en dialektisk konstruksjonsprosess mellom individets personlige formål og identitet, institusjonelle omgivelser, organisasjonens image og sin organisasjons offisielle identitet (jmf figuren til Bovim 2003: 46).

Med *offisiell organisasjonsidentitet* mener jeg en organisasjonsidentitet som er bevisst skapt, som blir formidlet både internt og eksternt i organisasjonen og som består av en abstrakt (kultur, kjerneverdier, mål, visjon, misjon m.v.) og en konkret identitet ((visuell) kommunikasjon, atferd, omgivelser, produkter). Den offisielle organisasjonsidentiteten til undersøkelsens case Hydro vil jeg også kalle for Hydro-identitet.

Begrepet *bedriftsidentitet* er, slik det blir framstilt i figuren ovenfor og slik det blir brukt i nyere debatter om organisasjonsidentitet, i hovedsak synonymt med det jeg vil kalle offisiell organisasjonsidentitet.

Begrepene *organisasjon* og *bedrift* blir brukt synonymt gjennom hele oppgaven.

2.3. Hva består den offisielle organisasjonsidentiteten av?

Et ideal i identitetsstyring er ifølge Kvåle og Wæraas (2006) å formidle en identitet som er mest mulig enhetlig og konsistent. Både merkevarebygging av organisasjoner og eksternt kommunikasjon blir knyttet til det å fremme organisasjonen på en konsistent måte og med et konsistent sett av verdier, som om den var en person med en kropp og en identitet (Kvåle og Wæraas 2006). I praksis innebærer dette at verdigrunnet til organisasjonen er bærebjelken i all selvpresentasjon, og at det skal reflekteres i hele miksen av virkemidler, slik som visjon, misjon, slagord, logo og farger (ibid).

Den offisielle organisasjonsidentiteten kan deles i en *abstrakt* og en *konkret* side (Lilleng 2005). Den abstrakte identiteten omhandler de uåndgripelige elementene ved bedriften

slik som bedriftens kultur, grunnleggende verdier, mål og visjon, mens den konkrete siden innbefatter bedriftens kommunikasjon (også visuell kommunikasjon), atferd (menneskene i bedriften og summen av deres atferd), omgivelser og produkter (ibid). Elementene i bedriftens abstrakte og konkrete identitet er gjensidig avhengig av hverandre (ibid).

Fysiske elementer som er særlig egnet til å representere organisasjonsidentiteten eller innvirke på bedriftens image, er dramatiske arkitektoniske innslag (fasade, ”skyline”, lyseffekter, kontorinnredning og andre interiører), produktutforming, logo, skriftlig materiale om bedriften (for eksempel årsrapporter eller informasjonsbrosjyrer) og uniformer (Hatch 2001). Designkonsulenter som Wally Olins, den britiske spesialisten på bedriftsimage, hevder at når disse elementene er omhyggelig utformet for å utfylle hverandre, påvirker de inntrykkene av organisasjonens troverdighet og karakter og har en symbolsk forsterkende effekt på den strategiske visjonen (Olins omtalt i Hatch 2001: 283).

Når det gjelder den abstrakte identiteten er noen verdier gjennomgående hos mange bedrifter. De fleste ønsker å være innovative, dynamiske og pålitelige (Parr 2005 omtalt i Lilleng 2005). Det er viktig for bedriften å bli tydelig i mengden, differensiere seg og gjøre verdiene til sine egne (ibid). Mange bedrifter er kjent for positive slagord slik som IBMs ”IBM means service” og ”respect for the individual”. Hewlett Packards ”HP Way” er f.eks. ifølge Thompson og McHugh (2002) et klassisk retorisk grep: et kommunikativt symbol hvis mål primært er å mobilisere organisatorisk forpliktelse og fremme interessefellesskap. Slike ”kvalitative trossetninger” blir deretter knyttet til et sett av kvantitativ informasjon om prestasjoner gjennom bedriftens historie. Historier om HP grunderne Bill og Daves heroiske bragder forsterker den kollektive identiteten og organisasjonens mål (Thompson og McHugh 2002).

Hos Norsk Hydro ASA finner vi tilnærmet identiske måter å markedsføre seg selv på. Selskapets hundre år gamle historie blir understreket:

Arven fra Sam Eyde og Hydros framsynte grunnleggere bærer vi stolt med oss; vårt sett av verdier er utviklet over lang tid. Vi kaller det rett og slett The Hydro Way – på Hydros vis (www.hydro.com, hentet feb. 2007).

Kunda (1992) viser i sin studie *Engineering Culture* hvordan ingeniører i ”Tech” opererer i det som ser ut til å være et uformelt, egalitært og lekent miljø som krever hard innsats, opprettholdt av en forpliktende holdning til sikkerhet og teknisk innovasjon. Slagord og metaforer er gjennomtrengende i dette arbeidslivet: *do what’s right, he who proposes does, having fun, tech is a bottom-up company, we are like a football team*. Det eksisterer en ”mini-industri” av møter, ritualer og workshops som reproducerer bedriftskulturen. Til forskjell fra de mest vanlige studier som tar utgangspunkt i ledelsens syn, demonstrerer Kunda (1992) hvordan kulturen gjennomsyrer de *ansattes* hverdagslige språk og innsikt.

Til slutt er det viktig å påpeke at verken organisasjonsidentiteter eller bedrifters image behøver å være konsistente eller sammenhengende. Et nytt og elegant hovedkontor kan for eksempel imponere investorer, kunder og lokale myndigheter, og samtidig bli oppfattet som uansvarlig av fagforeningsledelsen og miljøaktivister (Hatch 2001). Videre må man være klar over at organisasjoner symbolsk kan sende ut blandede signaler. En organisasjon som for eksempel påberoper seg å være innovativ, men som ikke utstyres sine ansatte med fysiske symboler for innovasjon (f.eks det siste innen design-hjelpemidler eller de aller nyeste datamaskinene), kan komme til å oppdage at de ansatte og/eller folk som ser organisasjonen utenfra, tviler på hvor alvorlig påstandene om innovasjon er ment (ibid). Ifølge Hatch (2001) florerer historier om slike situasjoner og de ulykkelige konsekvensene av dem i organisasjonsfolklore.

2.4. Hva slags formål har identitetsbygging i organisasjoner?

”In culture there is strength” erklærte Deal og Kennedy (1988: 19) på åttitallet. Kulturen som Deal og Kennedy (1988) her viser til og som på åttitallet ble et hett tema, er et spesifikt produkt: *a culture devised by management and transmitted, marketed, sold or imposed on the rest of the organisation* (Linstead and Grafton Small 1992 sitert i Thompson og McHugh 2002: 193).

Målet med en sterk organisasjonskultur var å skape forpliktet arbeidskraft. Generelt sett, *the notion of employee commitment is built on the internalisation of the norms and values of the organisation* (Kelly and Brannick 1987 sitert i Thompson og McHugh 2002: 193).

På åttitallet var hovedfokus rettet mot den interne organisasjonskulturen. I den nyere tid snakkes det mer og mer om *identitet* i organisasjoner. Ifølge Nesheim (2006) er kjernen i identitetsbygging at arbeidstakerne knytter sin sosiale identitet til organisasjonen, altså at det etableres en tett forbindelse mellom ”hva jeg er” eller ”hva jeg står for” og ”hva organisasjonen er” eller ”hva organisasjonen står for”. Hvis medarbeiderne knytter sin sosiale identitet til virksomheten, skaper det tilhørighet, samhold og motivasjon. Som vi ser er det interne målet i hovedsak det samme som Kelly og Brannick omtalte det på åttitallet. Målet med identitetsskaping er imidlertid å forme både den interne organisasjonskulturen og organisasjonens omdømme.

Det er flere forhold i dagens samfunn som gjør at organisasjoner i økende grad forventes å utvikle en særegen identitet. Lilleng (2005) fremhever seks grunner til at organisasjoner bevisst bør fokusere på identitet: 1. Økende konkurranse, 2. Krav om sosialt engasjement (økt forbrukerbevissthet), 3. Globalisering, 4. Fusjoner og privatiseringer, 5. Kamp om dyktig personell, 6. Kortere livssyklus for produkter.

Punkt fem er særlig interessant. En av de påståtte tendensene i dagens arbeidsliv er forandringer i avhengighetsforhold mellom arbeidskraft og arbeidsgivere. Colbjørnsen (2003) påpeker noen utviklingstrekk ved arbeidstakere: økt internasjonalisering, økende kompetansenivå, individualisering og generasjonsforskjeller. I tillegg er dagens arbeidsmarked preget av knapphet på arbeidskraft. På enkelte områder er det forventet økende etterspørsel etter kompetanse fremover, samtidig som det vil være hard konkurranse om arbeidstakere mellom virksomheter og mellomsektorer (Nesheim 2006). En slik utvikling gjør at i tillegg til å markedsføre seg overfor kundene på markedet og overfor investorer må organisasjoner konkurrere om kvalifisert arbeidskraft. En bedrift ønsker å fremstå som attraktiv overfor potensielle arbeidstakere.

Også stadige omstruktureringer og omorganiseringer internt i bedriften gjør at den er avhengig av en sterk identitet. Geografisk spredte organisasjoner er i høyere grad avhengig av en sterk identitet. Dette gjelder også for denne undersøkelsens case, Norsk Hydro ASA som har avdelinger i nesten 40 land. Bovim og Vedal Størkersen (2006) nevner at økende grad av spisskompetanse hos den enkelte medarbeider utfordrer fellesskap og samarbeid på tvers. I tillegg utfordres identitet og tilhørighet utenfra. Medieoppslag med kritisk omtale kan bidra til å svekke opplevelsen av tilhørighet til organisasjonen (ibid).

Kvåle og Wæraas (2006) vil understreke internettets betydning i organisatorisk identitetsbygging. Fordi internett i dag blir så mye brukt, og informasjonen som en legger ut på internett er tilgjengelig uavhengig av tid og rom – det vil si at en når som helst og hvor som helst kan skaffe seg opplysninger om identiteten til organisasjoner – er et nytt strukturelt vilkår for utvikling av identitet brått oppstått. Når en først har laget en hjemmeside om seg selv, vil publikum bruke denne siden som grunnlag for å danne seg en mening om hva slags organisasjon en er.

Identitetsbygging har således flere formål rettet mot både nåværende og potensielle arbeidstakere, samt markedet og omgivelsene. Lillengs (2005) liste over grunner til identitetsbygging kan suppleres slik: 1. Økende konkurranse, 2. Krav om sosialt engasjement (økt forbrukerbevissthet), 3. Globalisering, 4. Fusjoner og privatiseringer, 5. Kamp om dyktig personell, 6. Kortere livssyklus for produkter. 7. Hyppige omstruktureringer og omorganiseringer, 8. Geografisk spredte organisasjoner, 9. Økende grad av spisskompetanse hos den enkelte medarbeider, 10. Internett som ”et globalt utstillingsvindu”.

2.5. Organisasjonsidentitetsteori (organizational identity theory)

Når det gjelder fenomenet *organisasjonskultur*, kan den teoretisering som vekket ledelsens interesse for kulturutvikling i organisasjoner, ifølge Watson (2003) spores tilbake til Selznick (1949, 1957) som skilte mellom en mekanisk ide om en *organisasjon* og en mer kulturelt utviklet ide om en *institusjon*. Mens *organisasjoner* er bygd opp for å nå bestemte mål, oppstår en prosess av *institusjonalisering* ifølge Selznick når en organisasjon blir en mottakelig og adaptiv sosial organisme med egen identitet og et sett av verdier. Siden har "ledelse gjennom verdier" blitt en vanlig strategi i vestlig bedriftsledelse.

I 1985 publiserte Albert og Whetten sin studie *Organizational Identity* som markerer en begynnelse på en ny retning og nytt utgangspunkt i organisasjonsstudier. I denne studien ble organisasjonsidentitet definert som de sentrale, distinktive og vedvarende aspekter ved en organisasjon og som et svar på spørsmålet "hvem er vi?".

I løpet av det siste tiåret har organisasjonsidentitet vokst til å bli et etablert verktøy for å analysere mange aspekter ved organisasjoner. Siden Albert og Whettens (1985) nyskapende studie har en stabilt voksende mengde av forskning demonstrert den praktiske nytten av den organisatoriske identitetsmodellen. Den er blitt anvendt på ulike måter for å utforske og forklare en rekke organisatoriske fenomener, som oftest med utgangspunkt i Albert og Whettens (1985) definisjon.

Spesielt i løpet av de siste 5-6 årene er det blitt publisert en rekke empiriske studier og forskningsartikler om temaet (Foreman and Whetten 2002; Gioia, Schultz and Corley 2000; Hatch and Schultz 2002; Larson and Pepper 2003; Whetten and Mackey 2002; Pratt and Foreman 2000). Også i Norge har organisasjonsidentitet vært studert (Kvåle 2000; Bovim 2003 og 2006; Bovim og Størkersen 2006; Valstad 2004; Nygård 2006).

Bovim (2006: 7) har sammenfattet de ulike problemstillinger som har skapt debatt omkring organisasjonsidentitet:

- Er organisasjonsidentitet noe objektivt og ytre som ledere lett kan endre?
- Eller er organisasjonsidentitet noe mer subjektivt knyttet til kulturen som er vanskelig å endre?
- I hvilken grad er organisasjonsidentitet varig?
- Hvordan er forholdet mellom intern identitet og ekstern identitet?
- Er organisasjonsidentitet noe enhetlig eller fragmentert?
- Kan organisasjoner ha flere identiteter?

Mitt formål er ikke først og fremst å kartlegge og undersøke organisasjonsidentiteten og dens karakter i Hydro i seg selv, men å få noe kunnskap om hvordan de ansatte opplever den offisielle delen av Hydro – Hydros deklarasjoner om sine verdier og samfunnsansvar. Er dette noe som er gjennomtrengende i den praktiske hverdagen til de ansatte? Jeg drar således et skille mellom organisasjonsidentiteten i Hydro og den offisielle organisasjonsidentiteten i Hydro (jfr avsnitt 2.2.4.). Dermed er den mest aktuelle problemstillingen her nok den som setter spørsmål ved organisasjonsidentitetens objektivitet og subjektivitet. Min problemstilling tar utgangspunkt i den objektive delen av organisasjonsidentitet eller det som jeg velger å kalle offisiell organisasjonsidentitet. Jeg retter søkelyset mot den ansattes individuelle opplevelse av sin organisasjons offisielle identitet – er det noe som finnes i den ansattes selvbilde?

Oppfattelsen av identitet og tilhørighet har vist seg å være svært viktig for organisasjonsmedlemmer (Bovim 2006). Identifikasjon med et fellesskap er knyttet til motivasjon for felles handling, og en opplevelse av tilhørighet og identitet er en sterk drivkraft for de ansatte til å gjøre en innsats (ibid). Ifølge Bovim (2006: 9) er dette en mye mer positiv motivasjon enn ledelsenes oppfordringer og forventninger om å arbeide mer effektivt. Det er nettopp dette aspektet som blir problematisert fra et sosiologisk ståsted. Watson (2003) påpeker at den sosiologiske erkjennelsen av den kulturelle dimensjonens betydning i organisasjoner har fremmet ledelsenes interesse for å utvikle

”sterke” kulturer som tjener ledelsens interesser. I Kundas (1992: 5) kritiske studie av bedriften ”Tech” sier en sjef dette:

You can't make 'em do anything. They have to want to. So you have to work through the culture. The idea is to educate people without knowing it. Have the religion and not know how they got it.

Et sosiologisk perspektiv på organisasjonsidentitet innebærer imidlertid erkjennelse av de ansattes autonomi og deres normer og verdier. De ansatte kan ikke betraktes som irrasjonelle og kultur eller identitet er ikke bare enkelt manipulerbare variabler. Derfor er jeg opptatt av å kunne si noe om i hvilken grad de ansatte opplever at den offisielle identitetsbyggingen er med på å forme deres organisasjonsidentitet og måter å gjøre arbeidet sitt på. Betraktes den offisielle identiteten som en ytre identitet eller får de nytte av å gjøre de offentlige verdiene til sine egne? Er de bevisst overfor sin organisasjons identitetsarbeid?

Et viktig perspektiv i denne oppgaven vil være å sette denne tematikken, som i hovedsak foregår på individnivå, i en institusjonell sammenheng og drøfte dette opp mot tendensene på institusjonsteoretisk nivå. Dette vil skape et bakteppe for hvordan de empiriske funnene kan forklares. Får de samfunnskritiske dimensjonene empirisk støtte hos mine informanter? De viktigste tendensene i teorier om arbeidsinstitusjoner vil bli drøftet i avsnitt 2.7.

2.5.1. Identifisering og sosial identitet

Bedrifter med ”sterke kulturer” har både vært lovpriset (Deal and Kennedy 1988) og kritisert (Hochschild 2003; Kunda 1992) for sin evne til å *win the minds and hearts of their employees* (Pratt 2000). Etter hvert som organisasjoner forandrer seg, kan det se ut som om det oppstår et behov for å innprente de ansatte med organisasjonens verdier, slik at de kan fortsette å fungere som medlemmer av organisasjonen.

Ifølge Ashforth og Mael (1992) innebærer identifisering med organisasjonen for et individ å oppfatte å være ett med organisasjonen og å oppleve organisasjonens suksess og motgang som sin egen.

Dutton, Durkerich og Harquails (1994: 256) studie viser at organisasjonens identitet⁴ former styrken av medlemmenes identifisering med organisasjonen og fungerer som viktige kognitive referansepunkter som enten forbinder eller bryter forbindelsen mellom et medlem og organisasjon. Når organisasjonsidentitet er attraktiv, øker graden av nærhet mellom medlemmets selv-definisjoner og organisasjonens selv-definisjoner. Medlemmenes oppfatninger av sin arbeidsorganisasjon er viktige kilder for deres selv-konstruksjon. Teori om identifisering i organisasjoner (Dutton, Durkerich, Harquail 1994; Ashforth and Mael 1989 og 1992; Carroll 1995; Albert, Ashforth, Dutton 2000) er forankret i den sosiale identitetsteoritradisjonen.

Ifølge sosial identitetsteori har mennesker en tendens til å klassifisere seg selv og andre inn i ulike sosiale kategorier, slik som organisatorisk medlemskap, kjønns-, og aldersgrupper (Tajfel and Turner 1985) for å skape mening i sin egen tilværelse. Ulike individer kan benytte seg av ulike kategoriseringer. Sosial klassifisering har to funksjoner. For det første gir den individet en mulighet til å systematisk definere andre og for det andre kan man vha sosial klassifisering plassere eller definere seg selv i de sosiale omgivelsene. Sosial identifisering er således en følelse av å være ett med eller å tilhøre en samling/gruppe av mennesker. Definisjoner av andre og en selv er i stor grad relasjonelle og komparative (Tajfel and Turner 1985). Man definerer seg selv i forhold til individer i andre kategorier. Kategorien *ung* gir mening bare i forhold til kategorien *gammel*. Det må også bemerkes at selv om mange sosiale kategorier riktignok er lett differensierbare kategorier (f.eks norsk, kvinnelig etc), er det i mange tilfeller et spørsmål om *i hvilken grad* man tilhører en eller annen kategori. Sosial identitetsteori går ut fra at mennesker har behov for en egen sosial identitet samt å tilskrive andre en sosial identitet. Den sosiale

⁴ Dutton, Durkerich og Harquail (1994: 239) bruker fellesbetegnelsen "organizational images" som hos dem innbefatter "what a member believes is distinctive, central, and enduring about the organization – the perceived organizational identity" og "what a member believes outsiders think about the organization – the construed external image or identity".

identiteten utgjør sammen med den personlige identiteten en samlet oppfatning av hvem man er som person og hvor man passer inn i et sosialt system.

Ashforth og Mael (1989) argumenterer for at organisatorisk identifikasjon er en særegen form for sosial identifikasjon. Til den grad organisasjonen som en sosial kategori inneholder karakteristikk som blir sett som et forbilde for dens medlem, kan den oppfylle individets identifiseringsbehov. Sosial identitetsteori understreker også at individet identifiserer seg med sosiale kategorier delvis for å forbedre sin selvfølelse og selvrespekt. I denne sammenhengen kan for eksempel den offisielle bedriftsidentiteten som en er tiltrukket av være en årsak til at en vil søke jobb i bedriften. Men individets sosiale identitet utledes ikke bare fra organisasjonen som helhet, den utledes også fra individets arbeidsgruppe, avdeling, fagforening etc (Ashforth and Mael 1989).

Ashforth and Mael (1989: 25-26) identifiserer tre generelle aspekter innen sosial identitetsteori som er relevante for organisasjonsidentitetsteori:

1. Individuals tend to choose activities congruent with salient aspects of their identities, and they support the institutions embodying those identities.

2. Social identification affects the outcomes conventionally associated with group formation, including intragroup cohesion, cooperation, and altruism, and positive evaluations of the group. It is also reasonable to expect that identification would be associated with loyalty to, and pride in, the group and its activities.

3. As the individual comes to identify with the group, the values and practices of the in-group become more salient and perceived as unique and distinctive.

En retning innen identifiseringsteori har relatert identifisering til motivasjon. Teoretikere innen sosial identitetsteori har foreslått at sosial identifikasjon er motivert av behovet for selvrespekt (Deux et al. 1999). Brewer (1991) har argumentert for at individer blir motivert til å adoptere sosiale identiteter som hjelper dem til å oppnå en balanse mellom behov for å være inkludert og differensiert. Det har også vært antatt at individer identifiserer seg med organisasjoner for å tilfredsstille behov for sikkerhet og tilhørighet (Pratt 1998). Dette likner på Deux et al. (1999) sin tilnærming, som skilte mellom syv

ulike typer motivasjon for identifikasjon (f.eks. *romantic involvement*, *self-understanding*, *collective self-esteem*). Pratt (2000) utvider denne listen med å avdekke enda en motivator for indentifikasjon: et behov for å skape mening når en konfronteres med en forskjell mellom ens nåværende og idelle selv. Pratts (2000: 484) studie illustrerer også den gjensidige karakteren av identitet og motivasjon: innholdet i ens nåværende og idelle identiteter sørger for den motiverende drivkraften til å forandre ens nåværende identitet (via identifikasjon).

Noen teoretikere har knyttet identitet til meningsskapning: en persons identitet blir da sett på som en linse som en ser gjennom for å gi mening til verden (Ashforth and Mael 1996). Pratt (2000) fant imidlertid i sin studie at forholdet mellom identitet og meningsskapning kan være mer komplekst. Hans funn viser at identifikasjon som involverer identitetsforandring, i seg selv er et produkt av meningsskapning. Identifikasjon innebærer å omgås andre mennesker for å gi mening til ens selv i lys av ens organisasjon. Sluttresultatet av identifikasjon – sosial identitet – kan således være både en rest av og en linse for menneskelig meningsskapning:

The connection to sensemaking also reveals a recognized but often underexamined aspect of identification: the development of interpersonal relationships. Forming an identification with an organization is about more than creating a link with abstract organization, it is also about making sense of the self through one's relationship with members, non-members, or both (Pratt 2000: 484).

Pratt (2000: 485) vil også understreke at identifikasjonsprosessen er dynamisk. Det hendte at informantene hans forandret måten de identifiserte seg med organisasjonen på: noen beveget seg fra deidentifisering tilbake til positiv identifisering, og noen beveget seg fra positiv identifisering til ambivalent identifisering osv. Graden av positiv identifisering kan også variere.

Skyggesidene ved individers sterke identifisering med sin organisasjon kan være mangel på organisatorisk fleksibilitet, individuell sårbarhet (spesielt hvis organisasjonens omdømme blir dårlig), altfor stor grad av avhengighet og konformitet overfor organisatoriske diktater, minsket kreativitet og risikovillighet og tap av selvstendig

selvfølelse (Pratt 2000, Ashforth and Mael 1996). På individplan kan organisasjoner utnytte individene ved å bøye deres vilje under organisasjonens vilje. Men ikke alle individuelle utfall er negative. Pratt (2000: 488) kunne også dokumentere at informantene hans uttrykte en genuin glede over sitt valg om å begynne i den aktuelle bedriften. For dem sørget bedriften for en sterk følelse av målrettethet og fellesskap.

2.5.2. Behov for multipl og fleksibel organisasjonsidentitet

Christensen og Morsing (2005) argumenterer for at dyrking av en enhetlig organisasjonsidentitet ikke uten videre lar seg forene med utfordringene som de fleste bedrifter i dag står overfor – globalisering, usikkerhet og raske endringer. Disse utfordringene krever en smidig organisasjon der de enkelte delene har selvstendighet til å tenke kreativt og til å respondere raskt og uavhengig av hverandre.

Det er et veldig viktig spenningsforhold som kommer til uttrykk her. Usikkerhet er ett av nøkkelbegrepene i nåtidens arbeidsliv (Bauman 2001, Osterman 2001, Sennett 2002). Hensikten med en konsistent og enhetlig organisasjonsidentitet er bl. a. nettopp å skape en følelse av stabilitet, forutsigbarhet og tillit blant ansatte. Samtidig argumenteres det i økende grad for at organisasjoner bør ha multiple identiteter, for å bedre klare å tilpasse seg omgivelsenes behov. Christensen og Morsing (2005) lanserer en idé om at organisasjoner trenger en *polyfon* kropp som kan tale med flere stemmer og ha flere identiteter samtidig. Sett fra Christensen og Morsing sitt perspektiv kan dette anses som en løsning også på kontrollproblemet – mange fellesskap kan fungere helt fint så lenge en ikke søker å finne en eksakt definisjon på identiteten. Kvåle og Wæraas (2006) understreker at det er bedre å ha en upresis formulering av identiteten og misjonen til organisasjonen, slik at organisasjonen får nok fleksibilitet til å justere atferden fortløpende etter omgivelsene – som også er preget av mangfold og inkonsistens. Gioia, Schultz og Corley (2000) hevder også at ledelsenes strategi ikke lenger er bevaring av en fiksert identitet, men evnen til å lede og balansere en fleksibel identitet.

Det er åpenbart blant annet slike utviklinger som gjør at Bauman (2001) mener samfunnsstrukturer stadig blir mer flytende og Sennett (2002) bekymrer seg over den fleksible kapitalismen. Argumentasjonen om omgivelsenes krav om en flytende multippel identitet hos organisasjoner kan virkelig begynne å minne om en postmodernistisk sammensatt, mangfoldig og flyktig identitet, en identitet som kontinuerlig er i endring - eller mer riktig sagt i denne sammenheng - kontinuerlig *må* være i endring.

Organisasjonsteoretikere har i mindre grad vært opptatt av hvordan det enkelte organisasjonsmedlem opplever slike forventninger og omgivelser. Sennett (2002) og Bauman (2001) har reflektert over hvordan slike endringer på organisasjons- og institusjonsnivå påvirker enkeltindividene. De vil understreke at det nettopp er det økonomiske systemets former for fleksibilitet som skaper uheldige konsekvenser på det personlige plan.

2.6. Identitetsbygging - en ny form for kontroll?

Thompson og McHugh (2002: 202) påpeker en selvmotsigelse innen den såkalte "Excellence"-litteraturen⁵, som vokste frem tidlig på åttitallet. Samtidig som det ble hevdet at *in institutions in which culture is so dominant, the highest levels of autonomy occur* (Peters and Waterman 1982: 105), at bedrifter med sterke kulturer kan tolerere ulikheter, og at annerledestenkere blir ønsket velkommen, forteller de samme forfatterne at ledere ikke kan tolerere avvik fra organisasjonsverdier og standarder og at mellomledere såvel som de som jobber på gulvet bør bli fortalt nøyaktig hva de skal gjøre.

Sennett (2002) tror at det mer fleksible og tilsynelatende mer autonome arbeidslivet resulterer, istedenfor i mer frihet, i nye og enda mer effektive former for kontroll enn man

⁵ Peters and Watermans (1982) "In Search of Excellence" var begynnelsen på en type management-litteratur som vokste frem tidlig på åttitallet og formidlet et budskap om hvordan den gode bedriftskultur måtte dyrkes fram. Det kreative og skapende individ måtte få rom og utviklingsmuligheter som aktiv deltaker i bedriftens nødvendige omstilling.

fant i etterkrigstidens kapitalisme. Han tenker først og fremst på ulike aspekter ved *High Performance Work Organizations* (Osterman 2001), slik som flatere organisasjoner (hver enkelt får mer ansvar for seg selv), innføring av team-work, hjemmekontor og fleksible arbeidstider. De nye kontrollformene innebærer styring gjennom selvdisiplinering. Ifølge Rasmussen (2007: 89) er det mange måter å oppnå selvdisiplinering på, men når de virker, er det fordi de knytter an til de ansattes interesse og identitet: Det de ansatte skal gjøre, oppleves som interessante og meningsfulle oppgaver.

Kundas (1992) hovedtese er at det å bygge sterke organisasjonskulturer er et svar på det tradisjonelle ledelsesdilemma: Hvordan få organisasjonsmedlemmenes atferd til å samsvare med organisasjonens mål. For Kunda (1992) er dette et uttrykk for normativ kontroll i organisasjoner – et sentralt begrep i analysen hans. Kunda definerer normativ kontroll som følger:

Normative control is the attempt to elicit and direct the required efforts of members by controlling the underlying experiences, thoughts, and feelings that guide their actions. Under normative control, members act in the best interest of the company not because they are physically coerced, nor purely from an instrumental concern with economic rewards and sanctions. It is not just their behaviors and activities that are specified, evaluated, and rewarded or punished. Rather, they are driven by internal commitment, strong identification with company goals, intrinsic satisfaction from work. These are elicited by a variety of managerial appeals, exhortations, and actions (Kunda 1992: 11).

Mens det tradisjonelle medlemskapet i organisasjoner var basert på det økonomiske og atferdsmessige bytte, bygger medlemskapet under normativ kontroll på et bytte av symbolske belønninger mot en moral innretting mot organisasjonen. Dette byttet innebærer at den ansatte innretter seg etter en bestemt medlemsrolle foreskrevet av arbeidsgiveren, noe som ikke bare inneholder atferdsmessige regler, men også retningslinjer for *subjektiv erfaring* (Kunda 1992: 11):

In short, under normative control it is the employee's 'self' – that ineffable source of subjective experience – that is claimed in the name of the corporate interest.

I forbindelse med identitetsbygging vil en således kunne si at bedriften forsøker å skaffe seg kontroll over både hvordan man jobber internt i organisasjonen, og måten identiteten

blir forstått og tolket på av omgivelsene. Den beste måten å oppnå dette på er å sørge for at organisasjonen samler seg bak en enhetlig identitet, og at omgivelsene blir presentert for denne identiteten på en konsistent og sammenhengende måte. Identitetsdefinisjonen fungerer således som en overgripende ”paraply” for både kunder, ansatte, eiere og partnere (Kvåle og Wæraas 2006: 123).

En kritikk som har vært reist mot konsistens og homogenitet i identitet som et ideal, er at det kan føre til at ansatte blir påtvunget verdier som de egentlig ikke står for. Christensen og Morsing (2005) påpeker at identitetsbyggingens skjulte sider kan være disiplinering, overvåking og regulering. Ulike identiteter og verdsett virker forstyrrende når idealet om enhetlig identitet og konsistens skal dyrkes. Normativ kontroll blir den styrende mekanismen når idealet er at alle ansatte skal internalisere verdiene og visjonen til organisasjonen (ibid). En klar ulempe med det er at organisasjonen mister noe av fleksibiliteten og kreativiteten sin. Identitetsstyring av typen *corporate branding* og *corporate communication* forutsetter et stramt koplet system, der idealet er en klar sammenheng mellom den overordnede strategien, målene, verdigrunnet, visjonen, kommunikasjonen og handlingene til organisasjonen (Kvåle og Wæraas 2006: 124).

2.7. Den nye kapitalismen og personlige konsekvenser

Det som skjer i organisasjoner, deriblant identitetsbygging, er nært knyttet til ulike utviklinger i andre samfunnsinstitusjoner. Organisasjonslivet blir formet i en kontekst av et system av arbeidslivsrelasjoner og det er forankret i det dialektiske forholdet mellom andre samfunnssektorer (Sorge 1995). Et viktig spørsmål i dag er om vi er vitne til omfattende forandringer i samfunnet og fremveksten av en *ny kapitalisme*. Et annet spørsmål er hvordan slike endringer kan påvirke menneskelige aktører, dvs aktører på mikronivå.

2.7.1. Den nye kapitalismens ånd

Boltanski og Chiapello (2005) påpeker at allerede Marx skjønnte at et av kapitalismens viktigste kjennetegn var dens evne til konstant å forandre seg selv. Kapitalismen har en evne til ta høyst ulike former som fortsetter å være kapitalistiske gjennom å bygge på noen sentrale trekk (lønnsarbeid, konkurranse, privat eiendom, orientering mot kapitalakkumulasjon, teknisk progresjon, sosiale aktivitetens forvandling til varer).

Kapitalismens ånd ('spirit of capitalism') er ifølge Boltanski og Chiapello (2005) en ideologi som tjener til å opprettholde den kapitalistiske prosessen i dens historiske dynamikk, slik at den kan være synkronisert med de historisk spesifikke og variable formene den tar. Kapitalismens ånd er således den ideologien som rettferdiggjør menneskers fortsatte oppslutning om kapitalismen, og noe som gjør oppslutningen attraktiv. Ifølge Boltanski og Chiapello (2005) er en slik konstruksjon – et rettferdiggjøringsregime – nødvendig fordi kapitalismen på mange måter er et absurd system: Lønnsarbeidere har mistet eierretten til det de skaper, samt håpet om at de noen gang skal kunne arbeide på en annen måte enn som underordnet. Kapitalistisk akkumulasjon krever forpliktelse fra mange mennesker, selv om det er få som har mulighet til betydelig profitt (ibid). Høy grad av engasjement fra ansatte og ledere er en stor utfordring for moderne økonomi. Kvaliteten av engasjementet man kan forvente fra sine ansatte, er avhengig av både økonomiske stimuli og mulighetene for å styrke de kollektive fordelene som kan utvinnes fra kapitalismen (ibid).

Kultur- og identitetsbygging i organisasjoner inngår som viktige deler i nye ledelsesteorier. Chiapello og Fairclough (2002) forstår de nye ledelsesteoriene som en form for ny ledelsesideologi (*new management ideology*), noe som er en del av det bredere ideologiske systemet av den nye kapitalismens ånd. *New management ideology* er den delen av den nykapitalistiske ideologien som rettes mot ledere og mellomledere i store organisasjoner. Den fokuserer på å forklare og rettferdiggjøre måten bedrifter er organisert på og måten de bør være organisert på (Chiapello and Fairclough 2002: 186).

Ifølge Gee et. al. (1996: 20) er det spesielle ved den nykapitalistiske ideologien det at den hevder at de suksessrike virksomheters mål, hensikt og visjon ikke bare kan være profitt. Profitt er ikke tilstrekkelig for å motivere alle ansatte og partnere til å fullt ut å forplikte seg i en *hyperkonkurranspreget verden* som krever ekstraordinær innsats. Derfor forsøker de suksessrike virksomheter å skape kjerneverdier som underbygger, integrerer og styrer deres distinktive diskursers sosiale praksiser (Gee et. al. 1996: 20). Gee et. al. (1996) understreker videre at dette gjør at de nykapitalistiske virksomheter derved bidrar til å skape nye sosiale identiteter, eller en ny type ansatte:

In fact, we can put the matter this way: new capitalist businesses seek quite overtly to create and sustain Discourses with their distinctive social identities tied to distinctive ways of thinking, interacting, valuing, and so forth. Of course, workplaces have always constituted Discourses; it is just that the new capitalism is now quite open about the need to socialize people into 'communities of practice' that position people to be certain kinds of people (Gee et. al. 1996: 20-21).

Gee et. al. (1996) kobler den nykapitalistiske ideologien til aktørnivået ved hjelp av identitetsbegrepet. Fordi nykapitalistiske bedrifter forsøker å skape nye identiteter, berører de den enkelte aktør. Identitet blir her grunnlaget for dannelsen av bindeledd mellom sosial struktur og personlighet. Koblingen av disse to analysenivåene står i sentrum i Sennetts (2002) analyse av menneskers *karakter*. Sennett er opptatt av hvordan karakteren påvirkes av institusjonelle forandringer.

2.7.2. Det nye arbeidslivet og personlige konsekvenser

Når det gjelder det amerikanske arbeidslivet, ser både sosiologer og organisasjonsteoretikere der ut til å være enige om at *the world of work is changing in the United States* (Rogers 1995: 137). Viktige aspekter i dagens arbeidsliv skal være uforutsigbarhet, manglende organisatorisk stabilitet i form av konstant omorgansering, eierskifter, utskiftninger av ledere, nedlegginger, nedbemanninger og utflytting av sentrale funksjoner (Sennett 2002). Flere har begynt å snakke om fremvekst av en ny type kapitalisme (Sennett 2006; Boltanski og Chiapello 2005; Cohen 2003).

Ifølge Osterman (2001) er den institusjonelle strukturen som formet etterkrigstidens arbeidsmarked i ferd med å forsvinne. Ifølge Ostermans (2001) studie er det flere forhold som illustrerer sammenbruddet: stagnerende lønninger, omfattende usikkerhet, og uklarhet rundt hva det betyr å være i jobb. Som mulige grunner til dette nevner han at vi nå opplever hardere tider, med mer konkurranse. Teknologi skaper nye utfordringer på mange plan, mer kan bli produsert med mindre ressurser. Han tar også opp aksjemarkedenes nye rolle som presser selskapene til å prestere i mye større grad enn før.

Zygmunt Bauman (2001) antyder i sin bok *Flytende modernitet* at arbeidslivet går nye, og etter hans mening også ganske sannsynlig mørkere, tider i møte. I likhet med Osterman (2001) understreker han at den største forandringen er bevegelsen fra sikkerhet til usikkerhet, fra varige forpliktelser til *korte møter*. I det han kaller en *stor forvandling* er et av dens mest fremtredende aspekter fremvekst av et *kroppsløst arbeid*. Fordi det kroppsløse arbeid ikke lenger binder kapitalen, og tillater den å være eksterritorial, flyktig og ustadig, kan kapitalen reise raskt og lett. I dette bunner ifølge Bauman (2001) mange av de kjente problemene i dagens sysselsetting og organisasjonskultur: bl.a. større sosiale skiller, lettvinne nedbemanning, stadig reorganisering og børsenes store innflytelse over selskapenes policy. Kampen for å overleve preger selskap på alle nivåer, både eiere, ledelse og ansatte. Det er ifølge Bauman bemerkelsesverdig at den opprinnelige meningen med reorganisering og nedbemanning, nemlig økt effektivitet, blir irrelevant, og praksisen blir på en måte en ny ”stil” i organisasjonen:

Når man først har begynt, utvikler ”slanke”-trenden sin egen fremdrift ... Frykten for å tape i konkurransespillet, for å bli forbigått, sakke akterut eller helt drevet ut av business er mer enn nok for å holde fusjons/nedbemanningsspillet gående. Dette spillet blir mer og mer sin egen hensikt og sin egen belønning: spillet trenger ikke lenger noe formål hvis det å holde spillet gående er dets eneste belønning (Bauman 2001; 144).

Spillet blir altså et mål i seg selv. Den amerikanske sosiologen Richard Sennett (2002) analyserer arbeids- og organisasjonslivet i etterkrigstiden i stor grad i takt med Osterman (2001) og Bauman (2001). Mens Bauman (2001) brukte adjektivet *flytende* for å beskrive forandringen (refererer til motsetningen fast vs flytende, de gamle faste institusjoner vs

dagens flytende), er Sennetts (2002) nøkkelbetegnelse *fleksibilitet*. Denne fleksibiliteten undergraver sikkerhet, stabilitet og forutsigbarhet i arbeidsinstitusjoner.

Mange som har skrevet eller snakket om overgangen til et informasjonssamfunn har lovpriset forandringene som meget positive for økonomisk blomstring, demokrati, frihet og for samfunnet som helhet. På åttitallet kunne også den kritisk orienterte arbeids- og industrisosiologien rapportere om en vending bort fra fordisme og taylorisme i store deler av industrien til fordel for utvikling av *nye produksjonskonsepter* – det menneskelige arbeid hadde fått en renessanse (Olsen 2003: 204). Arbeidernes kompetanse, kreativitet og faglige selvstendighet fikk en økende betydning for bedriftens fleksible produksjon av kvalitetsprodukter (ibid). Men nye holistisk orienterte prinsipper for arbeidsorganisering stilte ikke bare krav om kompetanse og selvstendige arbeidere. Den nye orden i arbeidslivet ville også kunne åpne for dannelsen av slike arbeidere: Faglig opplæring, autonom deltakelse i arbeidsgrupper og demokratisk innflytelse i flate organisasjoner ville bidra til formingen av det ”hele mennesket” (ibid). Organisatorisk identitetsarbeid kan nok legges til denne rekken. Som Olsen (2003: 204) her påpeker, kunne den kritiske sosiologiens blick mot betingelser for kollektiv kamp for frigjøring fra det kapitalistiske arbeidets lenker skiftes ut med et blick mot mulighetene for frigjøring til individuell utvikling gjennom det kapitalistiske arbeidets nye innhold. Denne forandringen kan også ses på som et nytt uttrykk for kapitalismens evne til å kontinuerlig fornye og legitimere seg selv på nytt ved å ta utgangspunkt i kritikken rettet mot seg selv (Boltanski og Chiapello 2005). Den kritiske sosiologiens blick mot den rigide industrikapitalismen har således vært den nye kapitalismens fødselshjelp slik Boltanski og Chiapello forstår det. Nå er kritikk av det fleksible på dagsorden. Det dukket opp nye forventninger om å få både i ”pose og sekk” når det gjaldt de ansattes innsats (Olsen 2003). Selvstendig og kreativt arbeid ble et krav til arbeiderne, hånd i hånd med nye systemer for intensivering og kontroll (ibid). En politikk for å ”skvise sitronen” ble stadig mer synlig (Schumann 2000). Organisasjoner fikk karakteristikk som ”grådige” (Rasmussen 1999). Dermed ser vi at Sennett (2002) og Bauman (2001) slett ikke står alene i kritikken av den nye kapitalismen. Likevel traff Sennetts (2002) kritikk mot arbeidslivets skyggesider med en helt bestemt originalitet både i innhold og form (Olsen 2003).

Ifølge Sennett (2002) er kontinuerlig forbedring og livslang læring vanskelig å omtale som noe negativt, men dette betyr også kontinuerlig og livslang tilpasning og omstilling. Sennett vil spørre: hvor går grensen mellom utvikling og opportunisme? Fremmer ”det nye samfunnet” bare frihet eller er det kanskje tilsynelatende? Men det aller viktigste spørsmålet er hvordan alt dette påvirker det vanlige arbeidende mennesket. Det nye hos Sennett (2002) er måten han går i dybden på ved å utforske konsekvenser som de angivelige endringer i samfunnsinstitusjonene får på det personlige plan – konsekvenser for *den menneskelige karakteren*. For Sennett (2002) får det nye ikke bare konsekvenser for menneskers identitet og personlighet, men *karakter* – et begrep som omhandler de etiske verdiene vi tillegger våre ønsker og drifter og våre relasjoner til andre (Olsen 2003).

Sennett (2002) kaller *den nye kapitalismen* også for *fleksibel kapitalisme*, og understreker at dette er noe mer enn bare en variasjon over et gammelt tema. Her ser vi at Sennett på dette punktet tenker parallelt med Zygmunt Bauman (2001). Fleksibilitet gjenspeiler noe som er helt nytt i forhold til den ”gamle” fasen i kapitalismen. Sennett skriver:

Betoningen ligger på fleksibilitet. Stive byråkratiske strukturer blir angrepet ... Det forventes at arbeiderne skal være kjappe i vendingen, åpne for endringer på kort varsel, ta sjanser kontinuerlig og bli enda mindre avhengige av regler og formelle prosedyrer. Denne betoningen av fleksibilitet er i ferd med å endre selve betydningen av arbeidet, og dermed også de begrepene vi bruker for å beskrive det (Sennett 2002; 15).

Noe som er ganske paradoksalt i forbindelse med fleksibilitet er den utbredte oppfatningen av at fleksibel atferd er befriende og leder til mer personlig frihet. Individene i dagens vestlige samfunn betrakter seg generelt som frie fra ytre tvang: *Det hevdes at fleksibilitet, ved å angripe rigide byråkratiformer og ved å fremheve risikovillighet, vil gi folk mer frihet til å forme sine egne liv (Sennett 2002; 16).*

I vår tid undergraver imidlertid økonomien denne personlige frihetslengselen. Opprør mot byråkratisk rutine og streben etter fleksibilitet har resultert i nye makt- og kontrollstrukturer snarere enn å skape betingelser for personlig frigjøring (Sennett 2002, 57).

For eksempel er noen av de nye *fleksible* ledelsesstrategier kjennetegnet ved nedbygging av hierarki og desentralisering eller ansvarliggjøring av ansatte i organisasjonen. Bak slike omorganiseringer blir det ofte skjult at desentraliseringen har en tvillingbror, nemlig sentralisering av strategisk ledelse. Dette kommer som resultat av at man skiller ansvar og myndighet. Mens ansvaret for å få jobben gjort blir desentralisert, sentraliseres myndighet over ressurser (Kvande 1999). Personlige kosekvenser av dette er at arbeiderne får mer ansvar, men samtidig mindre innflytelse.

Fleksibilitet og stadig påtvunget omstilling undergraver langsiktighet. I forbindelse med fleksibilitetens herredømme fokuserer samfunnet bare på det umiddelbare øyeblikk. Dette er ikke lenger i takt med menneskers *karakter*. Karakter handler ifølge Sennett om de langsiktige aspektene ved våre emosjonelle erfaringer:

Karakter kommer til uttrykk gjennom lojalitet og gjensidig forpliktelse, ved å strebe etter langsiktige mål eller ved å utsette behovstilfredsstillelsen for å oppnå et mål i fremtiden (Sennett 2002; 16).

Her ser han altså at samfunnets forventninger ikke henger sammen med karakterens behov. Nøkkelspørsmålet er:

Hvordan kan vi avgjøre hva som er av varig verdi i oss selv, når samfunnet er så utålmodig og kun fokuserer på det umiddelbare øyeblikk? (Ibid; 17).

Bauman spør om det samme men fokuserer direkte på tiden:

Kanskje tiden har begått selvmord etter at den drepte rommet som verdi? Var ikke rommet bare det første dødsofferet i tidens vanvittige jag mot selvutsettelse? (Bauman 2001; 139).

Vi ser dermed at både Bauman (2001) og Sennett (2002) opererer med tidens forandrede betydning når de vil analysere konsekvenser av den nye kapitalismen. Tidens karakter har avgjørende innflytelse på menneskenes liv. Mens arbeiderne i den *klassiske* kapitalismen var preget av en lineær, kumulativ tid, er den *fleksible* kapitalismen preget av slagordet *ingen langsiktige mål*. Dette innebærer en fleksibel atferd på jobben, karakterisert av usikkerhet, risikovillighet og stadig flytting. Sennetts (2002) poeng er at en slik

fleksibilitet og omskifting forhindrer mennesket i å skaffe seg en meningsfull livsfortelling. Men en meningsfull livsfortelling er helt nødvendig for menneskets identitetsdannelse.

Identitet er nært forbundet med lojalitet, gjensidig forpliktelse og tillit. Et tilfredsstillende svar på spørsmålet ”hvem er jeg?” skaper basis for menneskets tilværelse. Gjennom sin identitet forholder mennesker seg til resten av samfunnet og opplever tilhørighet. Hva skjer med identiteten i den nye kapitalismen? Som diskutert ovenfor, ser Sennett (2002) en konflikt mellom samfunnets og arbeidslivets krav til arbeidstakere og mennesker generelt og menneskenes behov for en sunn identitetsdannelse. Den nye kapitalismen undergraver muligheten for lojalitet, forpliktelse og tillitsbånd, noe som forutsetter langsiktighet.

Rønning (2005) prøver å finne muligheter for lojalitet i det forandrende arbeidslivet. Mens Sennett (2002) antyder at det nærmest er umulig å være lojal i den nye kapitalismen, ser Rønning (2005) lojalitet i en ny betydning. Selv om han er enig i at den nye kapitalismen undergraver muligheten til å være lojal, er det likevel samspillet mellom identitet, lojalitet og organisasjon som danner grobunn for lojalitet, og dette også i dagens arbeidsorganisasjon. Lojalitet får hos Rønning (2005) et individualistisk preg, og den er fremdeles helt nødvendig i forhold til menneskets identitet.

Relevansen av Sennetts (2002) og Baumans (2001) analyse i forhold til mine problemstillinger ligger først og fremst i måten de kobler det institusjonelle nivået med det personlige på. Sennett (2002) og Bauman (2001) analyserer den nye kapitalismen utifra enkeltindivider og deres karakter- og identitetsdannelse. Mens de viser til moderniteten og mer generelle trekk ved det nye arbeidslivet, er mine problemstillinger konsentrert rundt et konkret fenomen - identitetsbygging i organisasjoner. For å takle den nye kapitalismen og forhindre karakterens forvitring er både Baumans og Sennetts oppfordring at vi søker oss tilbake til fellesskapet. Organisasjonsidentitet skal stå for langsiktighet, forutsigbarhet og tillit til bedriften – dette er verdier som ifølge Sennett og Bauman er en mangelvare i den nye kapitalismen. Kan skaping av organisasjonsidentitet

anses som en mulighet for det fellesskap som Sennett og Bauman snakker om? Hvilke utilsiktede konsekvenser medfører en bevisst skaping av organisasjonsidentitet? Opplever de ansatte stabilitet i organisasjonen og at de blir tatt vare på eller er de preget av usikkerhet? Finner Sennetts (2002) påstand om *karakterens forvitring* empirisk støtte?

2.8. Oppsummering

Dette kapitlet introduserer den teoretiske rammen for studien. Studien tar utgangspunkt i konseptet *offisiell organisasjonsidentitet*. Ulike perspektiver fra organisasjonsidentitetsteori, teorier om nye former for kontroll i arbeidslivet og teorier om den nye kapitalismen og mulige personlige konsekvenser av denne skaper det teoretiske rammeverket for studien.

Det er viktig å understreke at drøftingen overfor i høy grad er fokusert på det *amerikanske* arbeidslivet. Norge har andre tradisjoner når det gjelder arbeidslivsrelasjoner, blant annet en langt sterkere fagforeningskultur. Organisasjonslivet er i høy grad innvevd i andre samfunnsinstitusjoner. Mens for eksempel alle ”subkulturelle” kilder til alternative verdier; fagforeninger og yrkes- og faggrupper i den amerikanske konteksten blir ansett som et hinder for å utvikle en enhetlig, sammenhengende organisasjonskultur (Thompson; McHugh 2002), har man i Norge i langt større grad en tradisjon for samarbeid. Likevel kan det tenkes at liknende tendenser etter hvert gjør seg gjeldende også i Norge. Jeg er opptatt av å utforske på hvilken måte Sennetts og Baumans påstander om de personlige konsekvensene av kortsiktighet og flyktighet kan ha relevans i en konkret setting i norsk arbeidsliv, og i forhold til identitetsproblematikk på individ- og bedriftsnivå.

Hovedkritikken rettet mot Sennett og Bauman er at det virkelige bildet er langt mer differensiert enn det som fremgår av deres fremlegging av problematikken. Det hevdes at Sennett (2002) går glipp av den faktiske kompleksiteten i kapitalismens dynamikk (Olsen 2003). På samme måte kritiseres Bauman for å vektlegge det flytende i altfor stor grad (Nilsen 2007). Jeg får imidlertid inntrykk av at Sennett (2002) er klar over dette og han

bevisst bruker bokens essayistiske format til å sette ting på spissen og invitere til videre ettertanke og analyse. Bauman (2001) minner oss på at selv den mest avanserte teknologi, utrustet med stadig større datamaskiner, har enda et stykke igjen før den oppnår ekte "momentanitet". Dens logiske konsekvens, nemlig rommets irrelevans, har heller ikke helt inntruffet, og man har heller ikke oppnådd vektløshet, uendelig flyktighet eller den menneskelige handleevnes absolutte fleksibilitet. Men den beskrevne situasjonen er faktisk den lette modernitetens utviklingshorisont (Bauman 2001; 139).

Den strukturelle konteksten, noe vi i tråd med Sennetts (2002) påstand om karakterens forvitring kanskje kan kalle institusjonell forvitring, er et viktig bakteppe når jeg reiser spørsmål om ansattes identitetskonstruksjoner. Henger bedriftens forventninger om tilpasning og internalisering av en bestemt identitet sammen med karakterens behov? Hvordan forholder informantene seg til det foranderlige? Hvordan oppleves dette? Dette er spørsmål som jeg vil belyse i oppgavens analysedel, etter at jeg har diskutert de metodiske valgene som ligger til grunn for empirikonstruksjonen.

3. Metode

3.1. Innledning

I dette kapittelet vil jeg belyse og reflektere over de metodologiske valgene som ligger til grunn for empirikonstruksjon i denne oppgaven. Hensikten er å diskutere forskningsprosessen i forhold til de rådende standarder for god metode (Christensen et. al. 1998). Slike refleksjoner er spesielt viktige ettersom den praktiske kunnskapen som forskeren benytter kan være taus. Den tause dimensjonen ved den praktiske kunnskapen vil i varierende grad ha betydning for valg av tema, for utforming av problemstilling, for valg av litteratur, for utarbeidelse av spørreskjema, for analyseteknikker og ikke minst for tolkning av det empiriske materialet (ibid). Men også informantenes tause kunnskap spiller en viktig rolle. Fusjonskonteksten er et eksempel på hvordan den tause kunnskap kan komme til uttrykk – informantene begynner å reflektere over ting som de før har tatt for gitt. Dermed er refleksjoner over selve forskningsprosessen en viktig del av kunnskapsproduksjonen siden de kan bidra til å vise at taus kunnskap spiller en rolle i prosessen.

3.2. Valg av metode

Hvilket metodeopplegg som er mest fruktbart i forbindelse med en bestemt undersøkelse, må generelt vurderes i forhold til den konkrete problemstilling som undersøkelsen tar sikte på å belyse. Det er således i første rekke strategiske overveielser, mer enn prinsipielle vurderinger, som må ligge til grunn for valget av metode (Grønmo 1996). Siden problemstillingene mine er konsentrert rundt spørsmål omkring de ansattes opplevelser og forståelse av sin organsasjons identitet og deres erfaringer med organisasjonens identitetsarbeid har jeg valgt å belyse problemstillingene ved å bruke en kvalitativ tilnærming. En kvalitativ tilnærming gir grunnlag for å oppnå en forståelse av sosiale fenomener på bakgrunn av fylldige data om personer og situasjoner, og kvalitative studier kan være rettet mot et ønske om å få innsikt i sosiale fenomener slik de forstås av

de personene som forskeren studerer (Thagaard 2003). Ifølge Repstad (1991) velger man kvalitative metoder dersom man vil få innsikt i grunntrekk og særpreg i et bestemt miljø, uten å være opptatt av hvor hyppig noe forekommer eller hvor vanlig noe er. Ordet kvalitativ viser til kvalitetene eller egenskapene til fenomener og handler om å karakterisere (Repstad 1991). En viktig grunn til at jeg har valgt en kvalitativ tilnærming for å belyse problemstillingen er det faktum at kvalitativ design gir grunnlag for fleksibilitet. Jeg anser utforming av problemstillingen som en kontinuerlig prosess der problemstillingen kan videreutvikles i forhold til de inntrykk empirien gir (Thagaard 2003).

Kvalitativ forskning byr imidlertid på en rekke utfordringer. Det finnes ingen oppskrifter på fremgangsmåten og man må våge å gå inn i det tause, ukjente. Man må være forberedt på og våge å la seg overraske og være kritisk overfor sin egen førforståelse. Det er også viktig å utfordre det vi tar for gitt – f.eks en allmenn forståelse av hva slags innvirkning et bestemt fenomen har.

Den kvalitative tilnærmingen som ligger til grunn i denne studien er inspirert av Kvaales (1996) fremstilling av forskeren som en reisende. Med reisemetaforen viser Kvale (1996) til en mer postmoderne, konstruktivistisk forskningsstrategi i motsetning til en mer positivistisk forskningsstrategi (representeres eksempelvis av Silverman 2001). Den reisende vandrer gjennom det geografiske, sosiale og kulturelle landskapet og deltar (inter-)aktivt i samtaler med sine omgivelser. Fortellingene som den reisende bringer med seg hjem er ingen rene beskrivelser av objektive kjensgjerninger eller essensiell mening, men fortellinger som er skapt mellom synspunktene til samtaledeltakerne. Slik blir produksjon av kunnskap en interaktiv prosess – informanten er ikke upåvirket av forskeren og den konkrete situasjonen dataproduksjon foregår i. Kvale (1996) kontrasterer forskeren som den reisende med forskeren som en gruvearbeider. Forskeren som gruvearbeider jobber for å grave frem gullkorn (data) fra intervjupersonen som er upåvirket av gruvearbeideren. Denne metaforen er i samsvar med de modernistiske vitenskapsidealene om kunnskap som noe som er ”gitt” - en jakt på ”den egentlige

mening” – dvs. en oppfatning om at det finnes en slags objektiv ubesudlet mening ”der ute” som venter på å bli oppdaget (Bugge 1999).

3.3. Valg av undersøkelsens case og informanter

Undersøkelsesopplegget konsentrerer seg om én arbeidsorganisasjon og en bestemt gruppe innenfor denne. Dermed kan opplegget omtales som et case-studie. Det er i litteraturen om case-studier lite enighet om hva et case er. En utbredt oppfatning er at case-studier omhandler en empirisk avgrenset enhet, som en gruppe eller en organisasjon (Ragin 1992). I denne oppgaven kan både organisasjonen og informanter som en bestemt gruppe betraktes som case, men noen ganger kan også en enkelt informant fremstå som undersøkelsens case.

Valg av undersøkelsescase og informanter har vært strategisk, dvs at jeg har valgt informanter som har egenskaper eller kvalifikasjoner som er strategiske i forhold til problemstillingen. Caset som organisasjon er Norsk Hydro O&E Drift på Sandsli. Denne delen av Norsk Hydro ASA ble integrert i StatoilHydro fom. 1. oktober 2007. Jeg anså Hydro som et strategisk case fordi bedriften er en global organisasjon med en klart definert organisasjonsidentitet samt offentlig definert personalpolitikk (www.hydro.com). Dessuten var det nettopp i Drift på Sandsli at utvikling av kjerneverdier begynte som et lokalt engasjement og senere spredte seg til konsernnivå.

Neste steg i prosessen var å bestemme hvilke grupper undersøkelsen skulle dreie seg om. Den opprinnelige planen gikk ut på å bygge analysen på en komparativ tilnærming, dermed ville jeg intervjuer ulike grupper. Ulike grupper som ble vurdert var bl. a. ansatte med utenlandsk bakgrunn sammenliknet med de norske ansatte; Nyansatte sammenliknet med erfarne Hydro-ansatte; Representanter for fagforeningene sammenliknet med ”vanlige ansatte”; De ansatte forskere (Forskningscenteret på Sandsli) sammenliknet med en annen gruppe i organisasjonen; Ledere sammenliknet med lavere nivåer. Valget falt til slutt på å sammenlikne utenlandske og norske arbeidstakere. Grunnen var trolig bl. a. min egen utenlandske bakgrunn, jeg var interessert i om det var noen forskjeller i måten

utenlandske og norske arbeidstakere reflekterer over sin organisasjon på. Dette valget viste seg senere å ikke danne et velegnet grunnlag for komparativ analyse. Utlendingene hadde svært forskjellige bakgrunn og det var overraskende for meg å se hvor fritt noen informanter bruker nasjonale identiteter. En utenlandsk mann som hadde bodd hele livet sitt i Norge siden han var liten, og hadde én utenlandsk forelder, var fast bestemt på at han ikke var norsk. Samtidig var en annen mann som for noen år siden hadde flyttet til Norge for første gang fast bestemt på at "nå" var han blitt norsk, og hadde fullstendig forkastet sin opprinnelige nasjonale identitet. Slike aspekter, i tillegg til at jeg ikke kunne identifisere noen enhetlige tendenser i de to ulike gruppene gjorde at den opprinnelige problemstillingen om nasjonale forskjeller ble forkastet.

Den opprinnelige problemstillingen fikk imidlertid nye dimensjoner, spesielt ble viktigheten av yrkesidentiteter synlig. Dette kan ha sammenheng med den konkrete yrkesgruppen jeg valgte å ta for meg. For å ha en fellesnevner blant informantene måtte jeg også velge hvilke yrkesgrupper informantene skulle tilhøre. Valget falt på ingeniører fordi de i stor grad representerer det som kalles 'kunnskapsarbeid' i det nye arbeidslivet og fordi bedriften er avhengig av denne yrkesgruppen på en helt annen måte enn for eksempel administrative ansatte og økonomer. I møte med min kontaktperson i Hydro viste det seg imidlertid at de opererer med et skille mellom tekniske og ikke-tekniske ansatte, dermed ble dette utvalgsriteriet i informasjonsbrevet til de potensielle informantene definert som 'teknisk ansatt'.

3.4. Kontakten med bedriften og de ansatte

Jeg begynte å undersøke muligheten for å få skrive en oppgave om Hydro gjennom bekjente som var ansatt i Hydro. Gjennom bekjente fikk jeg beskjed om å sende en henvendelse til personalledelsen på Sandsli, samt karakterutskrift fra universitetet. Jeg sendte henvendelsen (Vedlegg 1) i januar 2007 sammen med karakterutskriften, en anbefaling fra veilederen og eksempelet på informasjonsbrev til de ansatte (Vedlegg 2). Jeg var usikker på om jeg skulle få positivt svar delvis på grunn av den annonserte

fusjonen i desember 2006. Etter ca to uker fikk jeg imidlertid grønt lys og jeg fikk tildelt en kontaktperson i selskapet. Det var kontaktpersonen som sendte ut informasjonsbrevet til ansatte. Brevet ble sendt til 150 norske tekniske ansatte uten personalansvar på Sandsli, samt alle tekniske ansatte uten personalansvar som var oppført med nasjonalitet 'amerikansk', 'britisk' eller 'australsk'.

Til sammen fikk jeg direkte respons fra 18 personer, 1 person hadde fått høre om prosjektet gjennom en informant og ga beskjed om at han var villig til å bidra. Siden han selv hadde vært en sentral figur i utarbeidelsen av Hydro-verdier brukte jeg intervjuet med ham mest for å få kunnskap om de aktuelle prosessene i selskapet. Jeg hadde på forhånd bestemt meg for å foreta maksimalt 10 intervjuer. Blant de 18 interesserte var det 5 utlendinger, dermed ble alle med i prosjektet. Blant nordmenn ble utvelgelsen mer eller mindre tilfeldig, men jeg kontaktet dem som virket mest interessert (ofte var engasjementet synlig i den første mailen informantene sendte meg). Jeg valgte gjerne en informant som svarte f.eks. *"Hei, jeg blir gjerne med på dette spennende prosjektet"* eller *"Bare hyggelig å hjelpe deg med dette"* fremfor en som svarte *"Det er muligheter for at jeg kan avsette 1 time til et intervju dersom du ønsker det"*.

De fleste informantene fremstod som meget hyggelige og imøtekommende. De hadde aldri vært med på "noe sånt" før og var veldig spent på hva jeg var ute etter. Jeg fikk inntrykk av at de fleste likte å fortelle om seg selv og hva de holder på med og de likte at jeg var opptatt av hva de mente. Jeg opplevde også at min utenlandske bakgrunn spilte en viktig rolle i kontakten med informantene. Denne var noe som gjorde at informantene lett fant et tema de kunne utvikle etter at vi hadde hilst på hverandre. Veldig mange innledet samtalen med spørsmål om navnet mitt og nasjonaliteten – det var noe de var interessert i, og jeg opplevde at denne form for "small talk" var en viktig innledning før jeg begynte med den mer formelle siden. En gang ble den interessen imidlertid nesten ekstrem – en informant hadde med seg penn og papir og brukte først et kvarter på å spørre meg om min og mitt lands bakgrunn. I den situasjonen ble jeg den intervjuede, men etter hvert ga informanten fra seg styringen og jeg kunne begynne å stille mine spørsmål. Men det var

åpenbart viktig for denne informanten å få noe informasjon om meg før han følte at han kunne fortelle noe om seg selv.

Når det gjelder kontakten med de utenlandske informantene hadde min egen utenlandske bakgrunn enda en viktig dimensjon – nå var det noe som jeg og informanten tydelig hadde til felles. Jeg opplevde at min ikke-norske bakgrunn var noe som gjorde at de som ville være kritiske overfor Hydro, hadde lettere for å være det. Steven uttrykte dette direkte:

Jeg kan fortelle deg akkurat det jeg vil, egentlig, uten at du blir sur og lei deg og ikke vil snakke med meg på tre måneder ikke sant. Og jeg opplever det slik at hvis vi var i Amerika så kunne jeg si noe til deg, og så kan du vurdere det, sant, jaja, han mener det, er det noe innhold i det, sånn og sånn... Men her i Norge, den norske kulturen, det er noe helt annet. Du kan ikke si noe som ikke er positivt, eller noe sånn kritisk om andre i Norge. De tåler det ikke altså. Det er sånn jeg opplever det... (Steven).

Dermed ser jeg hvordan min personlige bakgrunn har spilt en spesiell rolle i empiriproduksjonen. Intervjusituasjonen er en mellommenneskelig prosess, hvor dataene forskeren får, preges av hvordan forskeren og informanten oppfatter hverandre (Thagaard 2003).

3.5. Utvalget

Til sammen gjennomførte jeg tolv intervjuer. Ett intervju valgte jeg å ikke bruke pga at det var svært lite informativt. Dermed bygger empirien på elleve informanters fortellinger. De elleve informantene består av syv menn og fire kvinner i alderen 28 til 57 år. Det viste seg også at de fleste jobbet som ulike typer ingeniører, mens én informant var geolog. Alle informantene er fast ansatt, men tiden de har jobbet i Hydro varierer mye. Blant informantene er det både ansatte som har jobbet i Hydro i nesten hele sitt yrkesaktive liv, og ansatte som begynte for et par år siden. Av anonymitetsmessige hensyn setter jeg ikke opp en liste over informantenes alder og yrke. Alle navn er fiktive.

3.6. Intervju

Intervjuene foregikk på arbeidsplassen. Hvis informanten hadde sitt eget kontor, satt vi som regel der. De informantene som jobbet i åpent landskap hadde god tilgang til stillerom, og da ble intervjuene gjennomført i disse.

Alle intervjuene ble tatt opp på diktafon, etter at jeg hadde spurt om og fått samtykke til dette. Det var ingen som hadde noe imot dette, utenom kanskje én informant som kunne virke litt skeptisk til å begynne med, men som likevel ga sitt samtykke ganske fort. Jeg forsikret vedkommende om at samtalen er anonym, at opptaket blir slettet etter at prosjektet er ferdig og at transkripsjonene blir anonymisert. Informanten spurte da vitsende om jeg er til å stole på, noe som jeg svarte på at det var opp til ham til å vurdere og at engasjementet var frivillig. Da ler informanten og sier at jeg virker som en veldig troverdig person. Så fortsatte vi samtalen.

3.6.1. Intervjuguide

Før jeg gikk i gang med intervjuene hadde jeg satt meg inn i det mer generelle teoretiske rammeverket rundt temaet og utviklet en intervjuguide (Vedlegg 3). Jeg studerte også intervjuguiden brukt i forskningsprosjekt med liknende problemstillinger. Intervjuguiden fremstår som forholdsvis strukturert med konkrete spørsmål, men den ble brukt som en fleksibel intervjuguide i intervjusituasjonen.

3.6.2. Et dramaturgisk perspektiv på intervjusituasjonen

Et dramaturgisk perspektiv på intervjusituasjonen fremhever samspillet mellom de instrumentelle og interaksjonistiske sidene ved intervjusituasjonen (Berg 2001). Ved å betrakte intervjusituasjonen i lys av goffmanske begreper som rolle, regi og dramaturgi, fremheves intervjusituasjonen som en sosial forestilling (Thagaard 2003). Dette dramaturgiaspektet er noe som etter hvert ble helt sentralt i forhold til problemstillingene

mine og analysen. Intervjusituasjonen er iscenesatt av intervjueren som er en fremmed for informanten og som ønsker å få (ofte intim og fortrolig) informasjon fra informanten. Dermed kan det kvalitative intervjuet kritiseres for å være en kunstig situasjon – informanten vil prøve å gi et bestemt bilde av seg selv. Siden prosjektet mitt tar utgangspunkt i fenomenet bedriftens offisielle selvbeskrivelser, ble det enda mer naturlig å konsentrere seg om og utforske de ansattes selv-beskrivelser, noe som kan betraktes som deres *offisielle* selvbeskrivelser, siden jeg var en fremmed som skulle danne meg et bilde av dem som Hydro-ansatte. ”Forestillingen informantene holdt for meg” ble nettopp det som jeg var ute etter.

I arbeidet med informantene og med empiri gjorde jeg flere interessante funn om mine egne arbeidsprosesser. Helt i begynnelsen av prosjektet da jeg jobbet med utarbeidelsen av problemstilling tenkte jeg nok en del som ”gruvearbeideren”. Jeg forventet at jeg skulle møte ansatte som ville fremstille seg som trofaste arbeidere som har internalisert bedriftens verdier og at det kunne være vanskelig å få dem til å si hva de ”egentlig” mener. I det reelle arbeidet med informantene og stoffet ble jeg mer og mer en ”reisende” og det gikk opp for meg at det ikke er viktig om informantene presenterer sitt autentiske selv, men å finne ut *på hvilken måte* de presenterer seg selv overfor meg. Dermed blir spørsmålet om informantenes meninger er falske eller sanne uinteressant – det er *måten og premissene* de konstruerer sin offisielle identitet på som er interessante i seg selv. Dessuten var det overhodet ikke noen enkle informanter som betingelsesløst hadde internalisert sin organisasjons identitet jeg møtte, de kan tvert imot karakteriseres som svært kritiske og reflekterte. Således ble mine opprinnelige forventninger og førforståelse snudd på hodet.

3.7. Dokumenter som en supplerende datakilde

Informasjon om bedriftens offisielle identitetsbeskrivelser ble hentet fra dokumenter produsert av Hydro. Dette var i hovedsak diverse brosjyrer, manualer og internblad, samt Hydros nettsider (www.hydro.com) slik de så ut frem til 1. oktober 2007.

3.8. Analyse

Transkriberingsprosessen kan anses som det første direkte ledd i analyseprosessen. Jeg valgte å skrive ut alle intervjuene ord for ord utenom det intervjuet som ble mest brukt til å få informasjon om de aktuelle prosessene i selskapet. Alle intervjuene er skrevet ned på bokmål eller engelsk. Når det gjelder utenlandske informanter der samtalen foregikk på norsk og språket ikke alltid var grammatisk korrekt, har jeg valgt å skrive det ned på en grammatisk korrekt måte. Jeg prøvde også å notere ned ulike uttrykk (eksempelvis 'latter', 'engasjert', 'tilbakeholden', 'ironisk') eller ulike former for tydelig kroppsspråk slik at jeg i arbeid med transkripsjonene lettere kunne tenke meg tilbake til den aktuelle intervjusituasjonen og huske måten de sa noe på og hva de egentlig mente med det. Jeg opplevde det ellers som ganske lett å tenke meg tilbake til intervjuet til den aktuelle personen, og jeg kan karakterisere det som om jeg fortsatte samtalen med informantene gjennom hele analyseprosessen.

I analysen har jeg vektlagt deskriptive nyanser, forskjeller og paradokser i datamaterialet. Datamaterialet kan sies å være lite enhetlig. Hver informant har sin egen historie, og meningskonstruksjonene er dypt forankret i deres livshistoriske aspekter, nasjonale bakgrunn, yrkesbakgrunn, personlige erfaringer med tidligere arbeidsgivere, med ledelsen osv. Dette kan i seg selv sies å være et funn. Til tross for dette kunne jeg likevel identifisere noen viktige aspekter som kan sies å være felles for de fleste informantene. Som et analytisk redskap har jeg i et avsnitt også brukt enslags meningskategorisering, for å få frem noen mer fremtredende aspekter. Spesielt fordi problemstillingene utviklet seg underveis, måtte jeg forsøke å finne analytiske verktøy som kunne bidra til forståelsen av de karakteristiske mønstre i datamaterialet.

I den siste delen av analysen vil jeg vurdere den første og mer deskriptive delen av analysen i forhold til det teoretiske rammeverket, noe som setter funn fra studien inn i en større faglig sammenheng.

Et aspekt som kan nevnes i forbindelse med analyseprosessen er at de aktuelle problemstillingene etter hvert utviklet seg i en retning der betydningen av ulike diskurser fikk en mer og mer sentral plass. Under det som ofte kalles den nye kapitalismen får ord en ny mening, og språk og kommunikasjon brukes til helt nye mål (Gee et. al. 1996). Ulike nye diskurser er en avgjørende faktor når det gjelder konstruksjonen av nye identiteter. I et intervju syntes en konkret tekst å ha stor betydning for informanten. Boken *Ona Fyr* (Jensen 2002) er en tekst som kan sies å inngå i en bestemt diskurs i den nye kapitalismen. Dermed syntes diskursanalyse å være relevant. Denne oppgavens begrensede omfang gjorde imidlertid at jeg valgte å ikke gjennomføre diskursanalyse.

3.9. Troverdighet, bekreftbarhet og overførbarhet

Troverdighet er knyttet til at forskningen utføres på en tillitvekkende måte. En konsekvens av prinsippet om subjektivitet i kvalitative studier er at troverdighet ikke kan knyttes til fastlagte kriterier (Thagaard 2003). Ifølge Thagaard (2003: 178) er en forskningslogikk som er basert på at forskeren oppfattes som uavhengig i forhold til informanten ikke holdbar i studier der mennesker forholder seg til hverandre. I denne studien blir det argumentert for troverdighet ved at jeg på en best mulig måte redegjør for hvordan dataene er blitt utviklet i løpet av forskningsprosessen. Jeg har bl. a. reflektert over konteksten for innsamlingen av data, og hvordan relasjonen til informanten kan ha påvirket den informasjonen jeg har fått. Et aspekt som ikke er blitt nevnt tidligere er den mulige skjevheten i utvalget i forbindelse med at det dreier seg om informanter som selv har vist interesse for å la seg intervju. Informantenes store selvsikkerhet var ett av flere viktige funn som også i tolkningen av data spilte en stor rolle. Det kan tenkes at dette funnet har en sammenheng med at de som er villige til å delta i undersøkelsen – i større grad enn det som er vanlig – mestrer sin livssituasjon. Dette kan gi utvalget en skjevhet som fører til at undersøkelsen gir mer informasjon om hvordan situasjoner mestrer, enn om særlig konfliktfylte forhold (Thagaard 2003). Jeg kommer tilbake til dette i analysedelen, i avsnitt 4.3.1.

Mens troverdighet er knyttet til fremgangsmåter for utvikling av data, er bekreftbarhet knyttet til tolkningen av resultatene (Thagaard 2003: 179). Bekreftbarhet innebærer både at forskeren forholder seg kritisk til egne fortolkninger og at prosjektets resultater kan bekreftes av annen forskning (ibid: 180). Det er viktig at forskeren spesifiserer hvordan hun eller han kom frem til den forståelsen som prosjektet resulterer i (ibid). Mine konklusjoner må knyttes til typen kontakter jeg hadde i felten. Eksempelvis kan det sies at mine empiriske funn delvis liknet på Kundas (1992). Tolkningen ble imidlertid forskjellig. Grunnlaget for mine konklusjoner og tolkninger er den spesielle intervjusituasjonen, og det dramaturgiske perspektivet på denne. Kundas (1992) tolkninger er i mye større grad forankret i observasjon. Mine intervjuer foregår også i en helt spesielt kontekst – i en bedrift som er i ferd med å fusjoneres.

I kvalitative studier er det fortolkningen som gir grunnlag for overførbarhet, og ikke beskrivelser av mønstre i dataene (Thagaard 2003: 184). Dermed er spørsmålet om den tolkningen som utvikles innenfor rammen av et prosjekt, også kan være relevant i andre sammenhenger (ibid). Igjen er det forskeren som argumenterer for at en tolkning basert på en enkeltstående studie kan være relevant i en større sammenheng. Denne studien er en case-studie – den omhandler empirisk avgrensede enheter. Det må tas høyde for at dette er *min historie* – en historie om en bestemt gruppe personer i en bestemt organisasjon i en bestemt situasjon. Likevel kan det argumenteres for at denne typen kontekstuell informasjon kan ha en relevans utover selve studien. Ved å vurdere mine funn i forhold til andres funn og relevant teori, springer det ut flere spørsmål og problemstillinger som kan sies å nyansere tidligere forskning samt være av interesse i andre liknende undersøkelser.

4. Mellom uavhengighet og avhengighet: Selvets selvbeskrivelser vs. bedriftens selvbeskrivelser

4.1. Innledning

I dette kapittelet vil jeg ta for meg og diskutere hovedproblemstillingen – betydningen av den offisielle organisasjonsidentiteten for de ansatte. Jeg vil presentere de sentrale funn i datamaterialet i lys av det teoretiske grunnlaget gjennomgått i den første delen av oppgaven. De mest tilgjengelige deler av en bedrifts offisielle identitet for en ansatt er bedriftsverdier, navn, historie og image. Bedrifter forventer som regel at de ansatte identifiserer seg med den offisielle identiteten til bedriften, for eksempel at de ansatte gjør bedriftens verdier til sine egne. Det er vanlig praksis at de ansatte får opplæring i sin bedrifts verdier. Når det gjelder denne oppgavens case, Norsk Hydro ASA, danner fusjonsprosessen med Statoil et viktig bakteppe for hele diskusjonen. Man kan si at problemstillingen blir mer aktuell for informantene. Det blir mer meningsfullt å tenke over ”Hvem eller hva er egentlig min arbeidsgiver”. Hva slags forhold har informantene til Hydro nå etter at fusjonen med Statoil ble kunngjort; har noe forandret seg? Det blir et slags før og nå perspektiv i tankegangen. Et interessant aspekt blir også om Hydro-identitet får en spesiell funksjon for de ansatte i fusjonskonteksten. Har man behov for å spørre ”Hvem er vi i Hydro”?

4.2. Offisielle definisjoner av medlemsrollen

Bedriftens offisielle syn på medlemsrollen blir kommunisert via en rekke ulike dokumenter, brosjyrer og blad. Disse blir distribuert på arbeidsplassen. Hydros offisielle identitet er gjengitt i brosjyren *The Hydro Way. The principles and beliefs we live by*, tilgjengelig både på engelsk og norsk (vedlegg 4). Introduksjon i denne knytter medlemsroller først og fremst til stolthet – å være Hydro-ansatt er noe å være stolt av.

En annen brosjyre med konkrete definisjoner av medlemsrollen heter *Du og Hydro – dine grunnleggende rettigheter og plikter som Hydro-ansatt*. Brosjyren begynner slik:

Denne brosjyren forklarer i korte trekk hva Hydro forventer av deg når det gjelder jobbutførelse og væremåte – og hva du kan forvente av selskapet. Disse gjensidige forventningene bygger på Hydros styrende dokumenter og er minstekrav – eller grunnkrav (Du og Hydro 2004: 3).

Temaene handler bl. a. om helse, miljø og sikkerhet, arbeidsvilkår, overholdelse av lover og regler, måten man skal forholde seg til henvendelser fra media på og arbeidsetikk. Hydros kjerneverdier blir omtalt som en viktig del av arbeidsetikken. Det uttrykkes også eksplisitt hva slags forhold de ansatte skal ha til verdiene:

Hydros verdier - gjengitt ovenfor – bidrar til å gi våre ulike virksomheter og medarbeidere en sterk, felles identitet. Dette er en avgjørende suksessfaktor for oss som et internasjonalt selskap og følgelig også viktig for deg som en del av det. Du forventes å etterleve disse verdiene, ved å vise besluttsomhet, respekt og vilje til å samarbeide med dine medarbeidere, forretningsforbindelser og samfunnet rundt oss samt ved å utvise en høy grad av omtanke og integritet (Du og Hydro 2004: 10).

Det finnes også mindre eksplisitte måter forventningene til medlemmenes rolle formidles på. Ansatte i Hydro Olje & Energi har eget internblad *Bulletin Drift* i tillegg til *hi! Hydro Inside*. *Magasinet for Hydro-ansatte verden over*. *Bulletin Drift*'s spesialutgave om helsefremming fra 2007 inneholder fortellinger om "helsefremmende livsstil i Drift". Artikler om ansatte som har slanket seg, begynt å trene eller sluttet å røyke eller "kom tilbake på jobb etter skulderoperasjon i rekordfart" kan sies å skape et bilde av at den gode Hydroansatte er sunn og helsebevisst. At det forventes at alle skal følge den helsefremmende livsstilen kommer frem i slagord som "du kan klare det" og "det er aldri for sent å komme i gang" og "just do it – it's that simple".

I det første nummeret i bladet *Hydro Inside* i 2007 publiseres det noe informasjon om den kommende fusjonen mellom Statoil og Hydro. Artikkelen hevder bl. a. at det nye energiselskapet lanseres med nytt navn, noe som senere viste seg at ikke lot seg gjøre. I tillegg til mer generell informasjon defineres også hva fusjonen betyr for den enkelte ansatte og hva som forventes av ledelsen:

Det vil være viktig for alle ansatte som blir berørt av fusjonen at de viser tilpasningsevne, enten det gjelder nye kolleger, nye ledere eller nye steder (Hydro Inside 1/2007: 9).

Kravet om fleksibilitet og tilpasningsevne balanseres med at:

De ansatte kan forvente at det vil legges stor vekt på respekt og dialog når integrasjonen skal gjennomføres – men fleksibilitet vil også være et viktig element i prosessen (ibid).

I samme nummeret finner jeg artikler om fire ulike familier som har vist fleksibilitet ved å flytte til andre land sammen med familien. Man legger mest vekt på hvordan familiemedlemmene som har måttet bli med ”de utestasjonerte” har opplevd oppholdet. Konklusjonen er at familiene trives godt, til tross for at hverdagslivet er svært annerledes enn det de flyttet fra, og til tider også ganske utfordrende (ibid: 27).

Jeg tolker slike historier om den vellykkede fleksible Hydroansatte som en måte å kommunisere et bilde av den perfekte medlemsrollen. Denne typen historier er med på å legitimere flytting på grunn av jobben, noe som mer generelt viser til fleksibilitet og tilpasningsevne som en ”naturlig” del av den suksessrike medlemsrollen.

4.3. ”Jeg vet ikke hvorfor de må ha verdier”

Kjerneverdier, mål, visjon og navn er en del av en organisasjons offisielle identitet. De er også et viktig styringselement. Ifølge Christensen og Morsing (2005) manifesterer disiplineringen av organisasjonen og dens medlemmer seg mest markant gjennom formuleringen av felles verdier. Verdiene antas å representere noe grunnleggende for virksomheten og dens medlemmer. Hydros offisielle verdier og mål er dokumentert på Hydros nettsider og i flotte fargefulle brosjyrer⁶ som er tilgjengelig for de ansatte. I det

⁶ Et utdrag fra brosjyren *The Hydro Way* (vedlegg 4) der man finner Hydros offisielle selvbeskrivelser: *”The Hydro Way” står på et solid fundament - våre fire viktigste talenter, vårt formål og våre verdier. Disse egenskapene og verdiene har vært en del av selskapet siden starten, og vil være en drivkraft også framover. Måten vi arbeider på særpreger oss og er noe vi alle har grunn til å være stolte av. Alle som arbeider i Hydro, har egenskaper som er individuelle, men vi har også noen som er felles for oss alle sammen. Vi kaller dem Hydro-talenter. Hvilke egenskaper danner grunnlaget for hvem vi er? Evne til å skape viktige produkter av naturressurser; Iver etter å nå optimalt resultat; Et naturlig forretningsinstinkt; Samfunnsbevisst forretningsdrift. Hydros formål er å skape et mer livskraftig samfunn gjennom nyskapende*

tidsrommet jeg gjennomfører intervjuer på Sandsli henger det i resepsjonen en stor plakart med ordet ”mot”. Mot er en av Hydros kjerneverdier. De andre verdiene er respekt, målrettethet, framsyn og samarbeid. Jobb-pc-ene til de ansatte har en standard screensaver der de ulike verdiene glir over skjermen. Jeg observerte at noen informanter hadde byttet ut screensaveren med f.eks. feriebildene sine. I løpet av intervjuene får jeg vite at de fleste informantene har deltatt i en eller annen form for opplæring i Hydro-verdier. I brosjyren *The Hydro Way* leser jeg: *Hvis formålet er jobben vår, så er det verdiene som forteller oss hvordan vi skal arbeide. Det er verdier å leve etter.* Men hva betyr disse verdiene for en vanlig ingeniør ansatt i Hydro? Jeg blir noe overrasket over informantenes lunkne reaksjon. Noen av dem føler seg litt ukomfortable når jeg spør om Hydro-verdiene. De vil gjerne ramse dem opp for meg men klarer som oftest ikke huske alle. De fleste bryr seg lite, eller sier at det ikke er noen motsetning mellom dem som person og verdienes innhold. Noen få har en tilnærmet negativ holdning til verdiene, andre er litt ironiske.

Christian er i tredveårene, kommer fra et annet europeisk land og har jobbet i Hydro i ca. ti år. Han er en ingeniør som er meget opptatt av sitt fag, han forteller meg mye om datasystemene sine og hva han driver med til daglig. Han er veldig fornøyd med å jobbe i Hydro, spesielt på grunn av de spennende faglige oppgavene han får. Men når jeg spør om Hydro-verdier sier han at dette har ingenting med ham eller hans jobb å gjøre, verdiene gir ingen mening for ham:

Men noe sånt som mot, da tenker jeg, hva for noe? Jeg må jo gjøre jobben min uansett. Hva har det med mot å gjøre? Jeg kan komme med nye ideer, er det mot eller er det bare jobben min? Nei, for å være helt ærlig, jeg har ikke sans for disse verdiene. [...] Nei, jeg vet ikke hvorfor de må ha verdier. Du vil ikke gjøre noe som krever mot, da vil du bli stoppet uansett for da har vi masse prosedyrer [ler], ikke sant. Framsyn, hva er framsyn? Vi driver daglig arbeid. Vi har en planlegger som trenger framsyn. Målrettethet. Vi må jo ha plattformene i gang. De må gå. Den

og effektiv utvikling av naturressurser og produkter. Hvis formålet er jobben vår, så er det verdiene som forteller oss hvordan vi skal arbeide. Det er verdier å leve etter. Selv om hver av verdiene – mot, respekt, samarbeid, målrettethet og framsyn – er viktige i seg selv, må vi ikke glemme at de også er avhengige av hverandre. Meningen er å oppnå en balanse, slik at vi kan gjøre det vi gjør smart og effektivt og på en måte vi kan være stolte av.

eneste målrettethet vi har er hvor mye vi produserer. Og den produksjonen er jo aldri nok, aldri nok. De vil alltid ha mer (Christian).

Anders er norsk, omtrent like gammel som Christian og har jobbet i Hydro noen få år. Alt han sier er preget av selvsikkerhet og selvstendighet, han har en nesten overlegen holdning overfor verdiene, akkurat som Christian:

-Har du noen forhold til disse kjerneverdiene?

Nei. Ikke noe bevisst. Det har jeg ikke. Jeg kan vel kanskje klare å ramse dem opp, men det blir litt sånn store ord og for store anledninger, for vanskelig å følge opp sånn i hverdagen. [...] At du skal vise mot, ikke sant, ok... [ler] Hva er modig? Det er liksom ikke sånn at nå skal vi gjøre en jobb og da må du vise litt mot, sant, det er jo ikke sånn det fungerer, sant [ler]. Fremsynthet og sånn... (Anders).

David er eldre enn Anders og Christian, og han har lang fartstid i Hydro, men også fra ham stråler det en liknende overlegen holdning overfor verdiene til Hydro:

-Men kjerneverdiene, har de noen praktisk verdi for deg?

Du mener The Hydro Way, det med fleksibilitet og mot og.. Dette er jo ikke noe innovativt i det hele tatt. Folk har hatt sånne verdier hele sitt liv (David).

David forstår ikke hvorfor slike verdier er nødvendige fordi de er så lite originale. Han mener at folk har sånne verdier uansett. Dag er på samme alder som David. Hos ham møter jeg ikke akkurat den samme typen overlegenhet, men heller en form for likegyldighet overfor de konkrete verdiene. Han mener disse verdiene er en naturlig del av måten en verdig person oppfører seg på:

Jeg føler at de verdiene som vi har nå, de er forankret i sunn fornuft egentlig. Det er ingen av dem jeg mener er feil. Noen av dem er nok mer abstrakte enn andre, er det fem seks verdier vi har... Men det er overhodet ikke noen motsetningsforhold mellom det jeg tenker og verdiene da (Dag).

Det blir fort tydelig for meg at kjerneverdiene til bedriften bare er abstrakte ord for disse informantene – de har ingen bruk for dem i den praktiske hverdagen. Christian bruker mye energi på å forklare meg hva han egentlig gjør hver dag og at noe slikt som verdier ikke angår jobben hans. Det er det noen andre som driver med. De fleste er klare over at det finnes en ”pakke” med verdier og prøver å huske dem for å nevne dem for meg, og

også finne koplinger mellom verdiene og sitt arbeid, men de sliter med dette. Hvorfor har disse ingeniørene tilsynelatende ikke noen forhold til sin bedrifts offisielle verdier, noe bedriften forventer at de ansatte skal være bevisst på? De beskrivelsene informantene gir, kan være preget av hvordan de ønsker å presentere seg selv i forhold til meg (Thagaard 2003). Kan det å vise overlegenhet overfor bedriftens offisielle identitetstegn være en måte å vise sin uavhengighet i forhold til arbeidsgiveren på? Selvets autonomierklæring?

4.3.1. Den autonomisøkende ansatt vs. identitetsstyrende bedrift

Kunda (1992) er meget opptatt av at selvets domene som tidligere ble betraktet som privat mer enn noensinne er underlagt virksomheters gransking og regulering. Hva man gjør, tenker eller føler – ja, hvem man er – er ikke bare et privat anliggende, men det legitime domene for byråkratiske kontrollstrukturer væpnet med stadig mer sofistikerte innflytelsesteknikker (Kunda 1992). I denne forbindelse er kulturstyring i bedrifter og identitetsarbeid noe Kunda betrakter som de nye og mer sofistikerte former for kontroll. Men kontroll er aldri komplett eller lett å oppnå. Systemer av kontroll blir snarere konstant utsatt for motstand (Prasad and Prasad 2000). Å fremstå som uavhengig av overordnedes offisielle identitetserklæringer kan slik forstås som de underordnedes strategi for å bevare sin verdighet og identitet, en måte å vise sin autonomi på.

Autonomi er et av nøkkelaspektene ved arbeiderne i det nye arbeidslivet – de såkalte kunnskapsarbeidere. Ingeniørene som jeg har intervjuet kan betraktes som slike kunnskapsarbeidere. Ifølge Rasmussen (2001) er dette mennesker med høy utdanning og/eller attraktiv kompetanse som legger vekt på sin egen faglige utvikling og utfordringer gjennom arbeidet. Ekman (2004) definerer kunnskapsarbeidere vha fem aspekter:

- de arbeider med å produsere en eller annen slags tjeneste, og gjør dette mer med hodet enn med hendene
- de har og anvender en viss kunnskap i yrket
- de utfører arbeidet sitt selvstendig

- de arbeider på fysisk avstand fra en formell sjef
- gjennom alt dette utvikler de kunnskaper om yrket som er andre/større enn sjefens (Ekman 2004; 45-46).

Kunnskapsarbeidere deler forestillingen om at de skal bestemme over arbeidet selv og at de har autonomi i forholdet til sjefene (Ekman 2004). Kunnskapsarbeideren ser sin kunnskap som en garanti for at han eller hun vet best.

Det er vanskelig å ikke ha noen forventninger om informantenes meninger før samtalene finner sted. Nyheten om fusjonen mellom Hydro og Statoil og medienes dekning av denne med artikler slik som *31 000 ansatte sendes på jobb jakt* (Bergens Tidende 17.01.2007), *Flere hundre oljejobber kan ryke* (Bergens Tidende 13.02.2007) og *Hydro-folk redd for å bli skviset* (Dagens Næringsliv 11.01.2007) gjorde at jeg var forberedt på å møte engstelige og vemodige Hydro-ansatte. Til min overraskelse møter jeg informanter som sier at fusjonen først og fremst blir spennende. Informantene forsikrer meg ofte om hvor bra de har det personlig, de hevder at de er herrer over sine egne liv, de velger selv og de trives med det de gjør. Og de *velger* å se for eksempel på fusjonen som en utfordring. Nesten alle informantene svarer at de har kontroll over sitt eget liv og måten det er organisert på. Anders forteller det slik:

-Hva tenker du om det at bedriften forventer ganske stor grad av fleksibilitet av sine ansatte, mulig flytting og pendling og?

Det blir sånn... nå skal vi jo melde interesse for stillinger og hvis det ikke passer med flytting og sånn så får man sørge for å melde sin interesse på den jobben som er her eller eventuelt den jobben man har fra før. Så løser det seg. Og skjærer det seg fullstendig så er det jo bare å slutte. Det er liksom nødventilen. Og sånn som arbeidsmarkedet er nå så tror ikke jeg, hvis jeg hadde sluttet, det hadde ikke gått mange dager før jeg hadde vært aktuell for en ny jobb. Det er ikke noe problem, nei [ler] (Anders).

Informantene knytter seg ikke utelukkende til Hydro og ser for seg scenarier der de kanskje må forlate Hydro. De forteller til meg og mest sannsynlig også seg selv at de er attraktiv arbeidskraft nå for tiden. Dette stemmer med Rasmussens (2001) karakteristikke av kunnskapsarbeidere – de er mer lojale mot sin egen CV enn bedriften. Dersom de er misfornøyde med sine muligheter i en organisasjon, tar de med seg sin kunnskap og sitt

nettverk og går, slik at organisasjonen sitter uten viktige elementer i sin kjernekompetanse og viktige nettverk. Det finnes imidlertid en viktig betingelse innenfor den selverklærte autonomien, en betingelse informantene er meget klar over: Kunnskapsarbeidernes makt er makt bare når økonomien og arbeidsmarkedet tillater det. Det typiske sitatet fra intervjuene er ”slik som arbeidsmarkedet er nå, har jeg ingenting å frykte”. Informantene veier og kalkulerer sin egen jobbsituasjon kontinuerlig i forhold til mulighetene som finnes i arbeidsmarkedet, hos Thomas kommer det tydelig fram:

-Så den kommende fusjonen er den største forandringen [som du har opplevd i din tid i Hydro], for din del?

For min del, så er den nok det. Men samtidig så er jeg ikke bekymret for den biten der for de har behov for folk og jeg velger å se positivt på det. Og hvis det eventuelt blir flytting av folk og den biten der, så er ikke det verdens undergang, heller en ny utfordring.

-Så du opplever ikke noen form for usikkerhet?

Nei, altså sånn som arbeidsmarkedet er nå, hvis mot formodning, at de skulle ha overskudd av folk, så tror jeg faktisk ikke at jeg har noe å bekymre meg over når det gjelder jobben min, i og med at det er såpass mange i firmaet som nærmer seg pensjonsalderen, at de heller tar det på den måten der at de vil sikkert få seg en mulig pakke... Og i verste fall, hvis det skulle være overskudd, så er det såpass mye jobb i arbeidsmarkedet at det er ikke noe å bekymre seg over i det hele tatt. Det er jeg ikke (Thomas).

Vi ser at Thomas helst vil fortsette å jobbe i Hydro og håper på bedre muligheter for seg selv siden han er ung. Hvis det likevel ikke skulle bli bruk for ham er dagens arbeidsmarked gunstig. Thomas sier at han *velger* å se positivt på de kommende forandringene. Jeg ser etter hvert hvordan informantene jobber med egne følelser. Det er flere som sier at de velger å se på fusjonen som noe positivt eller en utfordring.

-Skaper det noen form for frustrasjon, tenker du mye på det som kommer til å skje?

Jeg tenker litt på det. Men det er litt derfor at jeg har bestemt meg for at jeg skal være kjølig avventende og se hva som skjer og ikke ta skuffelsene på forskudd. Det som kommer kommer, det er ikke så mye jeg kan gjøre med det (Heidi).

Heidi virker litt mer usikker men hun sier at hun ikke vil tenke på det før hun vet mer. Det er en humoristisk tone i det når hun sier at hun har bestemt seg for å være ”kjølig avventende”, men bak dette kan man faktisk spore en del oppgitthet eller resignasjon.

I det tidsrommet jeg utførte intervjuene mine ble det hele tiden gitt mer informasjon om den kommende fusjonen. De første informantene mine (bl. a. Thomas og Heidi) var

fremdeles i fullstendig uvisshet om hva som ville vente dem. Det var likevel ikke veldig stor forskjell i måten de forholdt seg til fusjonen på. Det kan hende det var enda mer selvsikkerhet hos informantene og en mer avslappet diskusjon rundt fusjonen med dem som jeg snakket med etter at de gode betingelsene for alle Hydro- og Statoilansatte som blir berørt av fusjonen ble kjent (eksempelvis Anders).

Vi ser tydelig at verken Thomas eller Anders forventer at selskapet de jobber i skal ta vare på dem i fusjonsprosessen, og selv er de klar til å forlate selskapet hvis ikke de liker det nye. Nesten ingen av informantene sier direkte at de er bekymret for framtiden eller sin framtidige jobbsituasjon, man kan såvidt ane det, for eksempel hos Heidi. Kan det være at disse ingeniørene ikke vil vise at de er bekymret fordi omgivelsene forventer at de skal være fleksible og mottakelige for forandringer? Er det å være nedbrutt et tegn på å ikke være suksessrik? Sennett (2002) hevder nettopp dette: Det nye systemets mange statutter betrakter avhengighet som en skamfull tilstand. Angrepene på byråkratiet hevdes å skulle frigjøre folk fra å være avhengige av strukturelle forhold. Risikotaking er ment å skulle stimulere selvbekreftelse og bekjempe underkastelse (Sennett 2002: 173). Når folk opplever det som skamfullt å trenge noen, kan de fort bli mer mistroiske til andre (Sennett 2002: 176).

Et spesifikt metodologisk betinget aspekt bør også tas i betraktning her. Dette gjelder en mulig skjevhet i utvalget som følge av at utvalget består av informanter som er tilgjengelige for forskeren, dvs. at informantene selv aktivt har vist interesse for å delta i prosjektet. Et vanlig problem ved tilgjengelighetsutvalg er at de som er villige til å delta i undersøkelsen, kan føle at de – i større grad enn det som er vanlig – mestrer sin livssituasjon, og at de derfor ikke har noe imot innsyn fra forskeren (Thagaard 2003). Det kan tenkes at mitt utvalg har en skjevhet som fører til at jeg får mer informasjon om hvordan situasjoner mestres, enn om hvordan de ikke mestres. Dermed bør man være klar over denne skjevheten når det konkluderes med at informantenes autonomierklæringer er et viktig funn. Denne typen autonomierklæringer forekommer imidlertid i en veldig sammensatt kontekst, dermed kan ikke den mulige skjevheten ”forklare hele funnet”. Jeg

har også vist hvordan autonomi generelt er et viktig trekk ved den såkalte kunnskapsarbeideren.

4.3.2. Ironi, vitsing og sarkasme – enda en beskyttelsesstrategi

Det var ikke sjelden jeg ble møtt med et delvis oppgitt, ironisk smil da jeg spurte informantene om deres forhold til Hydros kjerneverdier. Mellom linjene gis det ofte uttrykk for at dette også er et vitseobjekt blant kollegene:

Ja, de [verdiene] ble byttet ut for noen år siden og vi fikk nye da, og de ble jo litt bedre disse nye da. Så de er greie de, tenker jo litt på dem, litt, når du ser denne plakaten og... Det kan jo virke litt glansbildeaktig sånn til å begynne med da. Vi får nye og så 'ja, det var vakkert', ikke sant. [ler] (Dag).

-Are these values more like an abstract thing or do you use them sometimes? Do you think of them as an important part of the culture here?

Well, yes and no. I'll be quite honest about that. When I first came here, I thought, yeah, you know, everyone does use them, but then once you get into some of the business operations you realize, well, if you'd act with courage you might use some new technology or you might take a calculated risk but I don't always see that happening. It's not the company. [...] That's the impression I get. So when they talk about, you know, courage and bla bla bla, so I think, hang on, shouldn't somebody be holding up a sign 'we need some more courage now'. You know, because they are not stupid people, they are really quite intelligent (Maria).

Det virker nesten som om Maria unnskylder seg for at hun vil være ærlig og si noe hun tror kanskje vil skuffe meg når jeg spør om hun kjenner igjen kjerneverdiene hos kollegene sine og om hun selv bruker dem. Hun viser hvordan hun selv i visse situasjoner har lagt merke til at det hadde vært nyttig hvis verdiene faktisk hadde vært brukt, noe hun ikke ser at skjer. Måten hun forteller dette på er lattermild og ironisk – Maria sier her at noen av verdiene virker latterlige fordi at de ikke samsvarer med det som skjer i den praktiske arbeidshverdagen.

Flere etnografier har vist hvordan skeptisisme, vitsing, kynisme og ironi på arbeidsplassen hyppig brukes som et våpen av de ansatte for å gjøre motstand mot og blokkere bedriftens "herredømme" over ens personlighet (Watson 2003). Samtidig vises

det også at den samme aktiviteten faktisk bidrar til å opprettholde den samme kulturen som det gjøres motstand mot (ibid).

Jeg registrerte også en del ironiske holdninger og vitsing i forhold til den kommende fusjonen:

... nettopp fordi at vi skal inni den fusjonsgreia så synes jeg at det var veldig positivt å faktisk få det med seg da for da får vi litt mer i ryggsekken før vi går og møter alle de fæle menneskene fra Statoil [ler] (Heidi).

Yes, people have become a lot more sarcastic about the merger and even more so since the name was announced, StatoilHydro. Last year people said, well maybe we'll merge with Statoil one day, hahahaha, and then it happened. It was like oh my goodness. [...] Even if you go through the computer system, I was looking at a presentation yesterday and at the end of every Hydro presentation it says Hydro is a fortune five hundred company blablabla, these are our values bla bla bla. And someone had actually crossed out on a template Hydro 'was'... which is pretty funny. And you know, someone else held a presentation, we were talking about the computer programs that we use and that Statoil uses, and the title of the slide is like StatoilHydro computer systems, and Statoil had like huge letters and Hydro is like little (Maria).

Heidi har nettopp vært på et kurs hvor hun bl. a. fikk opplæring i Hydro-verdier og -misjon. Innholdet i utsagnet hennes er veldig seriøst, men hun sier det til meg på en noe ironisk og humoristisk måte. Hun er glad fordi hun fikk styrket sin kunnskap om selskapet hun jobber i, dets identitet, derfor føler hun seg tryggere i den kommende fusjonssituasjonen. Maria derimot formidler observasjoner hun har gjort blant kollegene sine. Hun har selv ikke vært lenge i selskapet, og jeg får et inntrykk av at hun betrakter seg mer som en observatør enn en del av selskapet. Hun opplever at kollegene hennes er blitt mer sarkastiske etter at nyheten om fusjonen ble kjent.

Ironi og sarkasme i forhold til fusjonen kan tolkes på samme måte som de ironiske holdningene mot kjerneverdiene, altså som en form for motstand eller et forsøk på bevare sin identitet. En så stor fusjon er imidlertid en situasjon som kan skape usikkerhet og utrygghet, dermed kan den typen sarkasme som Maria observerer eller Heidis humor også tolkes som en strategi for å nærme seg den ukjente og kanskje utrygge situasjonen.

4.3.3. Formidling av bedriftens offisielle identitet til de ansatte – tekster og opplæring

Men i Hydro er det et uttrykk som heter 'det er meg det kommer an på', og det synes jeg... [ler litt] det er sant, men jeg synes at det er veldig rart, at alt skal komme an på meg. Hadde det stått at det er oss det kommer an på eller noe sånt, så synes jeg at det hadde vært bedre (Steven).

Kunda (1992) demonstrerer i sin studie av ingeniørselskapet "Tech" hvordan bedriftskulturen gjennomtrenger de ansattes hverdagslige språk og forestillinger. Arbeidshverdagen er dypt preget av slagord og metaforer - "do what's right", "he who proposes does", "having fun", "Tech is a bottom-up company", "we are like a football team". Det finnes i tillegg en "mini-industri" av møter, ritualer og workshops som reproducerer denne kulturen i bedriften.

Også Hydro har alle slike ting på plass. Det finnes slagord, verdier, mål og visjon: kulturstyring fra bedriftens side. Men hvorfor finner jeg ikke i min empiri det samme som Kunda? Hovedinntrykket jeg får av informantene er at de som regel ikke har noen meningsfulle forhold til attributter som verdier og slagord. En grunn kan selvfølgelig være at Kunda i tillegg til intervjuer har brukt observasjon som metode, mens jeg bare har hatt samtaler med informantene. Kunda (1992) får således også informasjon om hvordan kultur og identitet kommer til uttrykk gjennom mellommenneskelig interaksjon i hverdagen. Likevel får jeg inntrykk av at det ikke finnes en slik slagord-preget arbeidshverdag på Sandsli som Kunda beskriver. Informantene har åpenbart lite kunnskap om Hydro-verdier, de sliter med å forstå hvordan de kan brukes, og noen ganger samsvarer ikke teksten med egen forståelse eller ønske. Vi ser fra sitatet over at Steven stiller seg kritisk til et av slagordene fordi at det gir lite mening for ham – han liker åpenbart ikke ideen om slik ansvarliggjøring av ham som enkeltansatt. Jeg forstår senere at Stevens fortolkning av dette slagordet henger sammen med hans biografi og personlige opplevelser på arbeidsplassen. Dette bl a fordi at det meningsfulle arbeid for ham er knyttet til sterke sosiale bånd på jobben. En annen ansatt kunne fortolket det samme slagordet for eksempel slik: Det er meg det kommer an på, følgelig er jeg viktig for bedriften. Slike personlige fortolkninger av slagord og verdier og inntrykket mitt av

en lite fremtredende bedriftskultur kan ha sammenheng med hvor intensivt eller konsekvent en bedrift driver slikt identitetsarbeid.

En vanlig og utbredt måte å formidle bedriftens verdier og mål på er via tekst. Jeg har nevnt brosjyrer, plakater og screensavere som eksempler på måten de ansatte i Hydro får kjennskap til sin bedrifts verdier på. Ekman (2004) har påpekt hvordan tekster er utilstrekkelige og ofte lite effektive for å styre organisasjonen i ”riktig lei”. Det oppstår ofte et sprik mellom tekstens intensjon og den praktiske tolkningen. Han ser en rekke mulige årsaker til at medarbeidernes arbeid ikke samsvarer med de direktivene som uttrykkes i tekster og av sjefer. En mulig årsak er at kunnskapsarbeidere ikke vil la seg styre av tekster. Dette henger sammen med det jeg tidligere har vært inne på i dette kapittelet. Andre mulige årsaker kan være at det er umulig å kjenne til alle relevante tekster, egeninteresser står i motsetning til teksten, felles verdier samsvarer ikke med teksten og tekster tolkes (Ekman 2004; 76-77).

For at tekster som formidler bedriftsidentitet skal bli meningsfulle for de ansatte, må tekster tolkes. For at de abstrakte verdiene skal få et innhold må de personliggjøres og oversettes til konkret arbeidsgang. En slik personliggjøring av verdiene er også nødvendig for å vise de ansatte hvordan verdiene til deres bedrift er spesielle (Christensen og Morsing 2005). Det paradoksale faktumet er at mens verdiene skal uttrykke en bedrifts unike essens, benytter de fleste selskap nesten enslydende ordvalg når de formulerer sine verdier. Vi så at også noen informanter hadde problemer med å forstå verdienes mening fordi de var så uoriginale. David sa at folk har jo sånne verdier uansett og Dag mente at verdiene var ”forankret i sunn fornuft”.

De fleste ansatte i Hydro har hatt en eller annen form for opplæring (som regel et engangskurs) i *The Hydro Way*. Hensikten med slike kurs er nettopp å tolke og personliggjøre verdiene og deres innhold. Hvordan har informantene opplevd slike forsøk på personliggjøring av verdiene? Det mest typiske som kommer fram i intervjuene er at man gjerne husker samlingen som et morsomt sosialt arrangement, men føler som oftest ikke at man lærte noe. Informantene har ellers veldig forskjellige opplevelser av dette, og

jeg får etter hvert en oppfatning av at opplevelsene er avhengig av den enkeltes tidligere karriere og erfaringer.

*-Have you ever participated in some form of behaviour training, training in Hydro values?
It was two days last year in Oslo. We had to give examples of, you know, when we've respected somebody, when someone has respected us, not just in the workplace but also outside. Gosh, courage, we had to demonstrate when we had shown some courage. So we went through all the different values and... I can't actually tell them all to you, it was like courage... [tenker] strength or something, respect, foresight... I can't actually remember all of them. It was a two day course where they went through and tried to demonstrate where Hydro has used all these different aspects in different operations in different parts of the world (Maria).*

Som mange andre informanter prøver også Maria først å huske hva verdiene er og så ramse dem opp for meg, videre beskriver hun kurset. Vi ser typiske forsøk på å personliggjøre de abstrakte verdiene – kursdeltakerne får i oppgave å finne konkrete eksempler på hvordan de har brukt en av Hydros kjerneverdier 'mot'. Videre forteller Maria at hun opplevde kurset som konfronterende:

*-In what way was it confronting, did you feel like it was too personal?
Yes. I just thought if I do my job well and I don't annoy anyone, and I, you know, am quite diplomatic with what I say and no one is displeased and I think about what I do, and I don't take unnecessary risks but am quite happy to come up with new ideas and things, that should be enough. I shouldn't have to put my personal life in front of the others. These people discussed like really personal things, what they say to their partner in the morning when they wake up, like... if I'd respect him more maybe I wouldn't call him this and this and this or leave the toilet seat with the seat up or make the bathroom smelly, like... That's not necessarily something that... You don't, like... Here people also want to know all that stuff like what I did in the weekend and so, so maybe the course was more confronting for me than for some other people (Maria).*

Maria opplever bedriften sin i denne sammenhengen som altfor krevende. Hun opplever at hun gjør et bra arbeid og er en aktiv bidragsyter og hun mener at det ikke er nødvendig å kreve mer. Hun opplever som spesielt ubehagelig at hun forventes å legge frem deler av sitt private liv til andre og diskutere personlige ting med andre ansatte, og hun er ikke interessert i de intime detaljene i andre sine liv. Vi ser også at hun til slutt vil tilby en forklaring på hvorfor hun har opplevd dette slik som hun har – hun "skylder" på seg selv som utlending – nordmenn er for henne mer uformelle på jobben enn det hun er vant til fra andre land.

Her ser vi hvordan bedriften trer inn i og gjør krav på å granske selvets domene (Kunda 1992). Dette er et forsøk på å regulere det private – ens identitet – oppfatning av hvem en er. Vi ser at individet opplever dette som ubehagelig, men det er nødt til å delta i gamet. Noen prøver til og med å forklare dette ved hjelp av sin egen annerledeshet: ”Det er nok jeg som ikke passer inn og er annerledes, og det er derfor jeg opplever det som ubehagelig”. Også Bente har sin egen fortelling om kurset i Hydro-kultur:

-Har du noen gang hatt noen form for atferdstrening, opplæring i Hydro-verdier?

Ja. Jeg er jo litt sånn negativ mot sånne ting egentlig. Ute på den der kommandantboligen på Laksevåg, der var vi. Det var noe sånt som stoppet opp, vi var nå der bare en gang. Så skulle det fortsette året etter men det ble aldri noe av. Men da var vi på det. Og så var jeg ganske negativ i utgangspunktet.

-Hvorfor det?

Nei, det var litt sånn, huff, hva er dette for noe. Det har jo vært en del sånne kulturting, nå skal vi gjøre sånn og nå skal vi gjøre sånn, ikke sant. Men så er det jo litt sånn at når man først kommer på sånne ting, uansett om man i utgangspunktet ikke gidder, så klarer man liksom ikke å la være å bli dratt med. Og så var de ganske flinke, de som hadde det da. De spurte jo litt og sånn da. Da blir det jo til at man engasjerer seg allikevel. Jeg tror det var to dager. Og jeg ble engasjert likevel. Og han som hadde kurset ringte til meg etter at kurset var ferdig og så takket han for innsatsen. Og det var jo bra, for en som var helt sånn, heh, hva er det for noe liksom. Da syntes han at jeg hadde deltatt så bra og stilt så bra spørsmål. Nå blir det litt sånn skryt, men det er bare for å vise at.. jeg var egentlig veldig negativ da. Men det sier jo mye mer om dem som hadde kurset, at de klarte å dra med folk da, men jeg husker ikke hva jeg lærte nå da. Det var jo litt sånn, å komme ut fra kontoret en dag og da.. [...] Jeg er ikke engasjert i sånne ting egentlig da, ikke sant. Jeg er litt sånn at jeg.. kanskje fordi at jeg er så voksen som jeg er, ikke sant. Det er liksom, hvor mye skal man... Altså det er greit sånn i forhold til bedriften, men sånn ellers med oss ansatte, vi går jo på jobb og vi har jo spennende arbeidsoppgaver, det har alle og alle har på en måte muligheten til å ha det spennende. Og så tenker jeg at hvorfor skal de lefle sånn med oss (Bente).

Bente er to tiår eldre enn Maria, hun er norsk og har jobbet lenge i Hydro, men beskrivelsen av opplevelsene hun har fra slike kurs følger i stor grad det samme mønsteret som Marias. Bente trives kjempebra i bedriften og hun sier at hun har en spennende jobb, men hun er negativ mot denne typen kurs fordi det går ut på at noen skal fortelle dem hvordan de skal være og at det skifter hele tiden, det er ingen kontinuitet i innholdet. Derfor opplever Bente det som *lefling* med ansatte. Men også hun vil forklare hvorfor hun tror at hun opplever det på denne måten – hun er mer voksen enn mange andre kolleger.

Både Maria og Bente tar avstand fra at slike opplæringskurs på noen måte er givende og meningsfulle for dem. Måten de gjør dette på er at de forklarer meg *hvem de er* – det er vesentlige trekk ved dem som gjør dem annerledes fra andre og det er derfor de ikke får noe ut av slike kurs.

Det var én informant som skilte seg ut i forhold til innstillingen til Hydros atferdstrening. Steven blir med en gang veldig engasjert når jeg spør om han har deltatt på noen form for opplæring i Hydro-verdier:

Det er det beste tiltaket, det er det beste kurset, og den beste selskapsinitierte aktiviteten jeg har vært med på, denne atferdstreningen. Veldig bra!

- Hva var det som var så bra?

Jo, det var den første gangen jeg opplevde at Hydro satte fokus på ressursene, sånn offisielt. Og det har jo med ledere og lederskap å gjøre, altså de myke verdiene. Og det ble diskutert og det var åpent, og det var jo en del av treningen at vi innså det at vi hadde struktur og regler og prosedyrer på den ene siden og så hadde vi rollemodeller og de myke verdiene på den andre siden og at det var de to elementene som til sammen skulle utgjøre ledelse. Og det er det det er mangler på, på de myke sidene... Og jeg var veldig glad og kurset var jo så bra og fornuftig. Det synes jeg var flott.. Men så ble det jo ikke noe mer da... Jeg trodde at det var en begynnelse på noe nytt og trodde at det skulle liksom fortsette og bli... at vi skulle begynne å sette det i fokus, men det ble det jo ikke... (Steven).

Steven var kanskje den mest engasjerte og emosjonelle informanten jeg noen gang har intervjuet. Han var dypt interessert i problemstillingen min og temaet organisasjonsidentitet. Han fremstod som meget åpen og ærlig, jeg vil karakterisere ham som lidenskapelig. Det er flere forhold som er viktig med tanke på hans opplevelse av atferdstreningen. Steven har en lang karriere i Hydro og han har også jobbet som leder. Han var selv med på å utvikle kjerneverdiene da de kom i første fase⁷ og han er opptatt av at verdier kan være et nyttig verktøy hvis man bruker dem riktig. Verdiene som ble utviklet lokalt i Drift var meningsfulle for ham fordi han selv fikk være med på å etablere dem. De nye som ble utviklet av et konsultentselskap synes han imidlertid er lite anvendelige og vanskelige å forholde seg til. Kurset han gikk på tok utgangspunkt i de verdiene som var betydningsfulle for ham.

⁷ Hydros kjerneverdier er blitt definert to ganger. Først som et lokalt engasjement i Driftsorganisasjon, den andre gangen som konsernverdier. Da ble det benyttet et konsultentselskap som definerte Hydros verdier.

Et annet aspekt som karakteriserer Stevens fortelling er en underliggende tristhet og oppgitthet overfor hans arbeidsgiver. Han savner dypt sosiale fellesskap i arbeidssammenheng og han føler ikke at han får kontakt med sine kolleger og sjefer. Han opplevde kurset som et tegn på at selskapet var interessert i ham som person og hvordan han hadde det, men han er skuffet over at det bare skjedde en gang.

Vi ser her store individuelle forskjeller på måten de ansatte har opplevd et kurs med samme innhold på. Bente og Maria (og forsåvidt de fleste av mine informanter) distanserer seg fra dette arrangementet, mens Steven savner mer av liknende tiltak. Nå kan det spørres om det er den konkrete atferdstreningen Steven savner eller noe annet, for eksempel mer nærhet og personlighet mellom kolleger, noe han fikk gjennom kurset. Det er interessant at når jeg spurte Steven om hans yrke var en viktig del av ham som person, svarte han nei veldig raskt. Han holdt fast på at han ikke er ingeniør, men at han *fungerer og jobber som ingeniør* (Steven). Det viktigste ved arbeidet for ham er ikke det faglige innholdet i jobben, men sosial omgang med mennesker. Hos Bente og Maria finner jeg imidlertid en annerledes arbeidsorientering – de er mest opptatt av faget sitt og de konkrete faglige oppgavene. Også de ønsker tilbakemelding og oppmerksomhet fra sjefene og arbeidsgiveren, men da handler det om faglig tilbakemelding, de vil ha bekreftelse på at de duger faglig i jobben. Slike forskjeller kan således ha sammenheng med ulike arbeidsorienteringer og hva slags forventninger man har til sin arbeidsgiver.

4.3.4. Tilfeller av meningsfulle forhold til verdiene

En annen forklaring på hvorfor Steven opplevde atferdstreningen som meningsfull kan være at han hadde utviklet et mer dyptgående forhold til verdiene, han hadde jo selv vært med på å utvikle dem i sin lederjobb. Han betraktet dette som et viktig hjelpeverktøy.

Jeg oppdaget også hos noen andre informanter at enkelte verdier blir husket og også brukt, men igjen; det har gjerne sammenheng med for eksempel informantens konkrete livssituasjon, at han eller hun opplever en verdi som viktig.

But the other Hydro value like respect, I would say all colleagues really respect each other, like they respect each others opinions (Maria).

Maria spør seg hvorvidt hun i praksis kan finne den identiteten som ellers defineres i forbindelse med markedsføringen av selskapet. Hun mener respekt mot hverandre var noe som hun virkelig kunne kjenne igjen i organisasjonen. Å respektere kollegene sine er en viktig verdi for Maria. Dette henger sammen med at hun er overveldet over den vennlige og egalitære arbeidskulturen hun fant i Norge. Hun har mange negative erfaringer med arbeidsmiljø og kolleger fra andre steder:

-How did you experience the time you came to Hydro, was it easy to become one of them? It was so welcoming and friendly and you felt like an outsider on the first day because everybody was coming to say hello and say this is my name and I sit over there, you know, I can do this and this and this and... that was just so friendly. Even the computer man... That was just so terribly helpful and so friendly that I felt... I thought they are going to like hold hands and stuff, singing songs. It was because it was so different from my past experience. First three days in my first job at [...] I got a place in a dark room with seven other people, everyone had their computers in a row; no one spoke to each other. I asked someone some help for like with the password for my computer, and they were like [imiterer sinte fjes]. And it was terrible. I thought I'm working with really unfriendly, unsupportive people. And you had to fight for everything in the other company, whereas here if you need help with something it's ok, so that's one thing that's quite unique here. [...] I was surprised how friendly and easygoing everyone was. And it made you really want to work well with them because you want to be a part of that nice happy feeling. It sounds a bit naive or simplistic but it was just so nice (Maria).

Først ved å sette oss inn i Marias erfaringer og opplevelser av hvor forskjellige arbeidsmiljøer kan være, kan vi forstå hvorfor en verdi som respekt blir så meningsfull for henne. For henne karakteriserer respekt mellom kolleger det gode arbeidsmiljøet og på grunn av tidligere dårlige erfaringer får denne verdien en spesiell betydning.

Det kan se ut som om kunnskapsarbeideren identifiserer seg med de verdiene han/hun opplever som viktige. Det er bare i den grad en opplever det som meningsfullt at en identifiserer seg med organisasjonen og dens verdier. Det kan se ut som om det er vanskelig for en bedrift å virkelig regulere de ansattes identitet og personliggjøre verdier som de ansatte ikke opplever som meningsfulle. Den autonomisøkende kunnskapsarbeideren forlanger innflytelse i organisasjonen og demonstrerer sin uavhengighet.

Et annet interessant eksempel er hvordan verdier kan brukes for å vise motstand. Liv sier at hun bruker verdiene av og til for å få gjennom et forslag i diskusjon med sjefene. Hun har konfrontert sjefen sin ved at hun vil praktisere en av Hydros kjerneverdier, mot:

Ja, altså, for eksempel hvis du jobber veldig i motvind, at du ikke får gjennom et forslag for eksempel, en idé som du har, da kan du jo komme opp med for eksempel, hva med Hydros kjerneverdi mot, kan jeg si til sjefen min (Liv).

For Liv har kjerneverdier fått en noe overraskende funksjon – et middel å konfrontere sjefen sin med. På samme måte som hos Maria, er det ikke tilfeldig at en verdi får spesiell betydning. Hele intervjuet med Liv er preget av at hun kobler de fleste temaene jeg tar opp med henne til sitt forhold til overordnede. Kritikk av sjefer som meningsløse personer med makt dominerer samtalen. Jeg får inntrykk av at hennes identitet som en skapende ingeniør blir truet av sjefenes makt – *sjefen kan stenge alt hvis han vil (Liv)*. Dermed ser jeg at Livs personlige erfaringer spiller en avgjørende rolle i hennes opplevelse og bruk av organisasjonens verdier.

4.4. "Vi" og "de andre"

Først gikk jeg jo sterkt ut og sa, at herregud det kan jo ikke hete Statoil, de har jo gjort sånne tabber, de har jo alle disse overskridelsene for eksempel, budsjettering og det å kjøre prosjekter, det er Statoil ikke så god på, det er Hydro veldig god på. Og så har du jo denne korrupsjonsskandalen, ikke sant. Og likevel, skal de liksom beholde det navnet? Hydro har jo ingenting sånt (Liv).

Identitetsutvikling er en prosess som består av ulike relasjonelle mekanismer og dynamikker (Kvåle og Wæraas 2006). Hovedmekanismen som ligger til grunn for identitetsutvikling er sammenlikning – det å finne likheter og ulikheter mellom seg selv og andre (ibid). Det er når jeg diskuterer den kommende fusjonen mellom Hydro og Statoil med informantene at jeg etter hvert begynner å spore noe som kan vitne om en felles bevissthet blant de ansatte. Det er når de sammenlikner Hydro med Statoil at de begynner å sette ord på hva Hydro er, og kanskje enda viktigere, hva det *ikke* er. Hydro

får et ansikt ved at det ikke er slik som Statoil. Det er først nå pronomenet ”vi” kommer inn i bildet.

Altså, det [Hydro] er jo et gammelt industri-selskap da som ikke ble satt sammen som for eksempel Statoil ble det, hvor masse folk ble skrapet sammen og de dannet et stort firma. Vi har en kultur fra Østlandet da, vesentlig, pluss aluminiumsfabrikken på Vestlandet med prosjekter, lage fabrikker, og sette i gang produksjon. Da vi startet O&E [Olje&Energi] så var det mange fra de andre Hydro-stedene som begynte i Olje&Energi. Slik at de tok med seg denne her Hydro-kulturen til Vestlandet, eller til Sandsli da. Og den har vi bygget videre på.

-Forstår jeg riktig at for deg henger Hydro-kulturen sammen med den lange historien selskapet har?

Ja. Hvor forskjellige vi er fra andre firmaer i dag kan jo ikke jeg si da. Men vi vet jo det at vi har en del sterke sider som kommer fra Hydro-kulturen da. Spesielt dette her med å få til store prosjekter. Få dem ferdig i tide og på noenlunde budsjetter. Der er vi gode. Hvis vi måler oss for eksempel med Statoil, så får ikke de det så godt til (Dag).

Dag har jobbet lenge i Hydro. Han er opptatt av at Hydro-kulturen har bedre kvaliteter sammenliknet med Statoil og at de får noen ting bedre til enn ”de i Statoil”. Han vil vise at han er en del av et selskap som har en lang og verdig historie. Uttrykket ”skrapet sammen” som han bruker om Statoil viser en slags overlegenhet.

Også Christian definerer Hydro i forhold til Statoil. Mens Dag trekker frem Hydros historie, bygger Christian sin argumentasjon på måten de to selskapene drives på og de ansattes engasjement:

Men hvis du står som en sjef med Hydro-verdier, og du har 7 av 10 som er Statoil-folk, da tror jeg at det blir veldig vanskelig å få den endringen du hadde tenkt gjennomført. Å få det opp i hodet til de Statoil-folkene, fordi de har jo jobbet så lenge i Statoil-kulturen som nesten er jo som en kommune-drift, statsansatte, litt sånn mentalitet, ikke sant. Når vi snakker om det her, så snakker ikke vi særlig positivt om Statoil, for å si det sånn. Fordi vi vet at på flere plattformer ute, der sitter det så masse Statoil-folk, de holder på jobbene sine. Her har vi én mann som tar seg av telekommunikasjon. Men i Statoil har de ute tre menn i rotasjon som går på plattform og holder på med telekommunikasjon. Så stor forskjell mellom Hydro og Statoil, sant. Da kan du jo si at Statoil drives som en kommune, de holder på folkene sine, også når de egentlig kunne kuttet ned. Sånn statlig drift.

-Er det noen andre trekk eller aspekter som karakteriserer Hydro-kultur etter din mening?

Jeg tror at Hydro-folk er mer engasjert i firmaet sitt enn Statoil. Jeg har jobbet litt med Statoil-folk da jeg jobbet i konsultentselskapet, vi hadde et leieteam, og de var... de snakket bare dritt om eget firma. De var ikke fornøyd i det hele tatt, men de hadde så god lønn og gode tillegg, sånne ting. Jeg var helt forbauset, jeg tenkte, hvordan kan du snakke sånn om ditt eget firma. Og da tenkte jo jeg litt sånn, jaja, hvorfor jobber du her da, sant. Det synes jeg at var veldig merkelig. Det har jeg ikke opplevd i Hydro. Alle de jeg har snakket med som jobber i Hydro, alle er positive (Christian).

For Christian representerer Statoil ”den andre”, noe som er fremmed og som han ikke ønsker å bli identifisert med. En slik fremmed tjener som den kontrasten som en kan formulere og utforme sin egen identitet i forhold til. For å bevise at Hydro er bedre enn Statoil sammenlikner Christian Statoil med offentlig virksomhet. Her er det interessant å merke seg hvordan offentlig sektor har fått en identitet som er underlegen det private næringslivet. Kvåle og Wæraas (2006) referer i denne forbindelse til den franske filosofen Simone de Beauvoir som i det klassiske verket *Le deuxième sexe* (1952) viser hvordan kvinnen blir konstruert som ”den andre” i forhold til mannen. Hos de Beauvoir er ”den andre” noe som er annerledes, fremmed og farlig, men også mindre verdt. Når det gjelder organisasjonsverden, kan en tenke seg at offentlig sektor er en slik fremmed i forhold til det private næringslivet (Kvåle og Wæraas 2006).

Det er i veldig mange tilfeller nettopp Hydros effektivitet, kostnadsbevissthet og evne til å drive og få til prosjekter som trekkes frem som de beste sidene ved Hydro – noe de ansatte er redd for kan gå tapt i fusjonen. Dette er imidlertid også forhold som gjør at arbeidshverdagen blir stressende og krevende – mange informanter fortalte om perioder med utbrenthet og maktesløshet – de får aldri tid til å gjøre alt de burde ha gjort på jobben, og det må de lære å leve med. Dermed ser jeg det som et paradoks, at samtidig som mange jobber mer enn de vil og har opplevd en eller annen form for utbrenthet på grunn av at Hydro er en ”slank” og veldig kostnadsbevisst organisasjon, fremheves de samme sidene som positive når informantene sammenlikner Hydro med Statoil. Dette dilemmaet kommer godt frem for eksempel hos Heidi:

*-Det du sa om at Statoil har flere folk enn Hydro og at Hydro-folk ofte har for mye å gjøre, kan den biten at det kanskje blir flere folk være en positiv forandring?
Ja selvfølgelig. Flere folk. Folk slipper å jobbe overtid, folk slipper å ha dårlig samvittighet fordi at de må gå og hente unger i barnehagen. Selvfølgelig er det positivt at man får flere mennesker, men jeg håper at det ikke blir samme type bemanning, fordi de prosjektene jeg har sett i Statoil, der har de vært fryktelig mange igjen. Sånn at det har vært nesten sånn at jeg har hatt inntrykk av de som jobber der nærmest sitter og pirrer på hva de skal gjøre for noe. Litt sånn. At de ikke har nok arbeid til å fylle dagen med. Fordi at de sitter og kanskje planlegger noe som kommer fem seks måneder fram i tid. Mens i et riggprosjekt holdt jeg på med noe som jeg egentlig burde vært ferdig for en måned siden (Heidi).*

Heidi har opplevd utbrenthet og byttet til en mindre stressende jobb internt i Hydro, likevel er hun skeptisk til sammenslåingen med Statoil – hun har et bilde av Statoil som et selskap der folk nesten ikke gjør noe.

I lys av dette dilemmaet kan det virke som om informantene i denne sammenheng egentlig ikke reflekterer så mye over innholdet i de karakteristikkene de trekker frem som positive hos Hydro, men de trenger først og fremst et bevis på at de er flinke i noe, gjerne flinkere enn de i Statoil. De ansatte i Hydro står overfor en fusjon som blir ”annonsert” som en sammenslåing av to likeverdige parter samtidig som de er en del av den parten som i realiteten er flere ganger mindre enn den andre fusjonspartneren. Dermed kan det være at de ansatte trenger en strategi for å bevare sin verdighet og identitet i fusjonsprosessen. De trenger å vite hvem de er og hva de er gode på.

At ansatte i stor grad holder fokus på forskjeller og ulikheter i drifting og ledelse av de to bedriftene som er i ferd med å fusjoneres ses som et av de vanlige trekkene ved det såkalte *fusjonssyndromet*. Fusjonssyndromet ble først dokumentert på midten av 1980-tallet og beskriver ansattes og ledelsens positive og negative reaksjoner etter annonsering av en fusjon samt konsekvenser av en fusjon (Enehaug og Thune 2007). Ifølge Enehaug og Thune (2007) er ”oss vs dem” i forbindelse med dette en vanlig problematikk, for eksempel ved at de ansatte holder regnskap med hvilke beslutninger som kan krediteres den ene eller andre part, hvem som er ”vinner” og ”taper”.

Ved å avgrense Hydro fra Statoil driver de ansatte egentlig med det Lamont (1992) kaller for *symbolic boundary work* eller *symbolsk grensedragning*. Lamont (1992) viser hvordan hennes informanter definerer det å være ”en verdig person” gjennom å trekke grenser i forhold til andre. Lamont (1992) vil finne ut hvordan medlemmer av middelklassen konstruerer en forståelse av verdighet ved å be informantene om å beskrive mennesker de føler seg underlegne og overlegne overfor. Man kan si at mine informanter gjør dette selv, uten at jeg spør. Dette fordi de befinner seg i en situasjon der de har bruk for å definere forskjeller mellom ”oss og andre”. Mine informanter definerer riktignok en ”verdig bedrift”, en gruppe de er en del av, en form for ”vi”. Det er den

sosiale identiteten som står sentralt her. Sosial identitetsteori understreker at individet identifiserer seg med sosiale kategorier delvis for å forbedre sin selvfølelse og selvrespekt (Ashforth and Mael 1989). Det kan se ut som om de ansatte jeg snakket med forsøker å styrke sin selvfølelse ved å legge vekt på de aspektene Hydro er kjent for – i hovedsak en effektivitetskultur. De identifiserer seg sterkt med denne kulturen og fremstiller seg som flittige arbeidere som bare trenger å ha mye å gjøre. Dette harmonerer med den selvrealiserings- og selvsikkerhetskulturen jeg var inne på i begynnelsen av dette kapittelet. De ansatte finner bedriftens verdi i dens evne til å disiplinere seg selv og være kostnadseffektiv. Den består av hardt arbeidende mennesker som trenger utfordringer. Dutton, Durkerich og Harquail (1994) hevder at det er organisasjonsidentitetens attraktivitet som øker graden av nærhet mellom medlemmets selv-definisjoner og organisasjonens selv-definisjoner. Min empiri viser at nærhet mellom de ansattes selv-definisjoner og organisasjonens selv-definisjoner kan øke i en bestemt situasjon der de ansatte får behov for det, selv om organisasjonsidentiteten kanskje ikke er attraktiv i utgangspunktet. Hydro-ansatte som står foran en fusjon med en stor tidligere konkurrent opplever et brudd i det de før har tatt for gitt og får plutselig et behov for å tenke over hva eller hvem den bedriften de er et medlem av egentlig er. Det vi ser her er en dynamisk identifikasjonsprosess. Pratt (2000) viser i sin studie at graden av identifisering kan variere avhengig av ulike (ytre) forhold.

Det er imidlertid ikke de såkalte offisielle identitetstegn de ansatte styrker sin identifikasjon til. Dette kommer godt frem i de ansattes forhold til navnedebatten⁸. De fleste var helst likegyldige overfor hvilket navn det nye selskapet bør ha. Mange uttrykte til og med sin skuffelse over at det er noe som får så mye oppmerksomhet. Det var ikke noe jeg hadde forventet. På mange måter møtte jeg den samme likegyldige og delvis oppgitte holdningen som da jeg diskuterte Hydro-verdier med informantene.

⁸ Etter annonsering av fusjon mellom Statoil og Hydro blir navnespørsmålet et av de mest omtalte temaene i mediene. Mediafokuset blir kritisert som skandalesøkende og overflatisk (f.eks. Skjennald 2006). 7. mars 2007 kunngjør fusjonspartnerne at det nye selskapet etableres under navnet StatoilHydro (pressemelding på www.hydro.com). Etter dette avtar mediens interesse i å behandle temaet.

Det er klart det at også noe så banalt som denne navnedebatten, det blir bare tull og prestisje, som egentlig har veldig lite med den daglige driften å gjøre. Det er ikke noe som egentlig involverer oss.

-Betyr det ingenting for deg hva selskapet kommer til å hete?

Nei, nei. Helt alvorlig, så gjør det ikke det.

-Og hvis navnet blir Statoil, så er det like greit?

Ja, så lenge jeg har jobben min, trives med den og får lønningen min, så kan de hete hva de vil. Det betyr lite altså. Fordi at så lenge jeg trives her og liker det jeg gjør..

-Det er ikke vemodig hvis Hydro forsvinner?

Jeg har ikke noen bånd til akkurat det navnet der. Så det betyr meg ikke noe. Men det er klart at de som kanskje har jobbet i 30 eller noe sånt, og nå skal bytte navn, kanskje det betyr noe for dem, men i det gamle selskapet, boreselskapet så var jeg med på fire navneendringer og hadde egentlig ingen formening om de het det eller det altså. Det betyr veldig lite egentlig, bortsett fra det at du må endre mail, og få nye businesskort og sånne ting, men det er bagateller. Det betyr liksom ingenting (Thomas).

[...] men etter hvert så er det blitt mest sann oppgitthet over at det er liksom det [navnet] som er fokus da. For av en sann stor greie så er det [navnet] jo bare en liten fillesak egentlig. At det går an å lage så mye styr ut av det, det har jo fasinert mange (Anders).

Det var også noen som ga uttrykk for at de ikke hadde likt det så godt hvis navnet hadde blitt Statoil:

-Hvordan har du opplevd navnestriden?

Det nye navnet StatoilHydro som skal vare inntil videre, da jeg fikk vite det så syntes jeg det var et veldig fantasiløst forslag da. Det mener jeg jo enda da, men jeg har allerede begynt å bli vant til det da.

-Hva hadde du forventet deg at det skulle bli?

Jeg hadde jo trodd at de skulle finne på noe mer spenstig, noe nytt og spenstig.

-Noe helt nytt?

Noe helt nytt ja, det var jo det jeg trodde at de skulle klare å få til da. Men hva det skulle hete hadde ikke jeg noen formening om.

-Nå er det noen eksperter som tror at Hydro-navnet kommer til å forsvinne og at det bare blir Statoil? Hvordan ville du følt deg da?

Nei, det ville jeg ikke likt.

-Hvorfor ikke det?

Vi har jo vår egenrespekt å ta vare på. Dette her var jo en sammenslåing, og navnet skulle ikke være Statoil. Så hvis det blir Statoil, så ville jeg irritere meg, men det vil nå også gå over. Men det var en avtale om at det skulle være et felles navn da. Og så får de som bestemmer dette her stå på den avtalen. Men vi vet jo det at det har vært mange sammenslåinger av oljeselskaper da, og de har hatt to, opp til tre navn i perioder da, og til slutt blir det ett navn, sant. Og det kan godt hende det går den veien at det blir hetende Statoil da, men jeg ville ikke like det. Uten at det går direkte inn på meg personlig over tid [ler] (Dag).

Bentes opplevelser i tilknytning til Hydro-navnet utfolder seg slik:

Men jeg likte veldig godt det med navnet, at Hydro fikk, inntil videre i hvert fall, lov til å være med i navnet.

-Noen tror at Hydro-navnet kommer til å forsvinne til slutt...?

Ja, men da fikk vi en litt mykere overgang i hvert fall, første år. Det er da sikkert generalforsamlingen neste år, at Hydro-navnet forsvinner.

-Er det det du er redd for?

Nei, jeg er ikke redd for det. Men jeg er veldig glad for at det var akkurat nå når vi blir slått sammen. Men når vi først er slått sammen så kan de hete hva de vil.

-Så det er egentlig ikke viktig for deg?

Nei... Men jeg synes jo ikke at Statoil er noe fint navn. Vi skal jo satse så internasjonalt, og med stat i navnet så... i mange av de landene vi er i så er jo statene korruperte, ikke sant. Og oil er jo også litt sånn... å ha oil i navnet, da tenker folk forurensing og lekkasjer. Og så blir det jo like stort på gass, både olje og gass og ny energi. Da kunne de jo hatt noe helt annet enn olje og stat i navnet. Men det er nå en annen ting... I Norge er det veldig sånn at Statoil er så kjent og sånn... Jeg tror at vi i Norge er veldig sånn navlebeskuende. Det er ikke sikkert Statoil i utlandet er så fantastisk, for der er det massevis av oljeselskaper som vi ikke kjenner til (Bente).

Dag og Bente er ikke helt likegyldige overfor navnet, men de er mest opptatt av at det nye selskapet ikke blir hetende Statoil. De er ikke knyttet til Hydro-navnet som sådan, men er mest opptatt av hvordan de vil bli oppfattet i det nye selskapet. Bente var glad for at Hydro-navnet ble med i første omgang fordi dette vil fremstille Hydro-ansatte som likeverdige i forhold til Statoil-ansatte. Dag snakker om *egenrespekt* som de må ta vare på. For Dag og Bente er Hydro-navnet en identitetskilde i det fremtidige møtet med Statoil-ansatte, men de hadde likt et nytt navn best. Dette hadde stilt alle ansatte på lik fot og de hadde sluppet å måtte forsvare sin identitet som Hydro-ansatt.

I dette avsnittet har jeg vist hvordan Hydro ansatte konstruerer sin sosiale identitet som Hydroansatt ved å finne ulikheter mellom seg selv (Hydro) og de andre (Statoil). Dette er en "vi" og "de andre" problematikk som kan vise til de nye formene for fellesskapsdannelse og solidaritet i arbeidslivet. I denne konteksten konstrueres ikke vi-identitet i motsetning til bedriftens ledelse, konflikten ligger ikke mellom "oss" og "bedriften", slik den gjorde i Lysgaards ([1961]/2001) arbeiderkollektiv, men vi ser en sterk identifikasjon med virksomhetsfellesskapet – "vi er alle i samme båt" (Andersen 2004). Andersen (2004: 40) påpeker at moderne virksomheter ikke lenger kun er preget av klassiske fraksjoner, men fellesskapsdannelsen er mer flytende og motsetningsfull. Det kan bety en følelse av ambivalens for den enkelte arbeider, fordi det ikke lenger er gitt, hvem og hva man kan være felles om eller solidarisk med (ibid).

4.5. Organisasjonen som en del av den ansattes sosiale identitet

På den ene siden identifiserer informantene seg i forholdsvis liten grad med de offisielle bildene av selskapet og de vil ikke være avhengig av Hydro: Davids selvsikre erklæring "Jeg hadde funnet meg en ny jobb i morgen" kan ses som typisk for mange informanter. Når man ser bort ifra de ansattes holdninger til bedriftens offisielle identitet, er ikke de likegyldige overfor bedriften. Bedriften er en viktig del av de ansattes sosiale identitet. Jeg finner støtte til dette for eksempel når jeg analyserer informantenes opplevelser av mediernes dekning av fusjonen og Hydros politikk når det gjelder de eldre ansatte.

Det er meget interessant hvordan informantene opplever mediernes behandling av fusjonsprosessen. Ingen av informantene vil gi uttrykk for at de på noen måte føler seg sviktet av Hydro på grunn av fusjonen – de vil ikke være eller fremstille seg selv som avhengig av bedriften, men de blir provosert av mediernes dekning av saken. Det kan virke som om det er noe som truer de ansattes selvstendige selvbylde, nemlig mediernes fremstilling av og spådommer om prosessen.

I Dagens Næringsliv så står det jo at Statoil kjøper Hydro, og det er jo ikke sånn det er, jeg kjenner at jeg blir litt sånn... ja.. man blir jo litt sånn underdog. Jeg synes at det blir litt feil på en måte. Skulle ønske at man skrev mer fakta enn det man gjør (Heidi).

-Hvor viktig er det for deg hva mennesker utenfor organisasjonen og mediene mener om Hydro som bedrift?

For å si det sånn, Dagens Næringsliv, de kan skrive ganske negativt om Hydro. Og det irriterer meg, merkelig nok.

-Hvordan da?

Jeg synes de trækker ned på Hydro. Kanskje ikke så mye på Hydro, men de tar ledelsen sant. Men da tenker jeg ledelse, det er Hydro. De er så trangsynt, har trangt syn, fokuserer på enkelte ting, og det irriterer meg. Men de vet jo ikke hva som skjer i Hydro, de vet ikke hvordan alt er, de bare skriver for å selge avisene sine, ikke sant. Masse tull synes jeg, og det kan irritere meg.

-At Statoil kjøper Hydro for eksempel?

Der har du den, ikke sant, det har jo stått fra begynnelsen. Statoil kjøper Hydro. Og det er jo ikke riktig. Og at navnet blir Statoil, når alle vet at det skal bli et nytt navn. Først klager de over at det å få nytt navn er så dyrt og må skifte logo og blablabla, nå for noen uker siden ble det klart at det nye navnet under fusjonen blir StatoilHydro. Men det er ingen som tenker at når det etter

fusjonen kommer enda et nytt navn, da må de jo bytte to ganger, det blir dobbelt så dyrt, men det står ikke ett ord om det. Så langt tenker de ikke... (Christian).

-Hvor mye følger du med det de skriver i avisene, spesielt nå om fusjonen og..?

Jeg følger jo med. Jeg leser jo aviser ganske grundig da. De skriver jo veldig mye riktig, men de skriver jo også mye feil da. Og får det sensasjonspreget, vet du, for å selge aviser. Det er jo greit det som står i avisene, jeg følger med da, men om de skriver det at Statoil kjøper Hydro som vi vet er feil og vi liker ikke den vinklingen da, så bryr jeg meg i grunnen ikke så mye om det. For vi vet det riktige (Dag).

Det er interessant at de ansatte ikke føler seg sviktet av Hydro men av mediene som skal være objektive formidlere av fusjonen. Det er på en måte litt paradoksalt at de ikke føler seg dårlig behandlet av sin arbeidsgiver (slik som mediene vil fremstille det) men nettopp av mediene som de føler fremstiller situasjonen på en helt feil måte. De blir spesielt oppgitt når det skrives at Hydro blir overtatt av Statoil. De er meget opptatt av å få fram at dette er en fusjon mellom like parter og de er fornærmet av avisenes fremstilling av fusjonen som et oppkjøp av Hydro. At mange informanter føler seg støtt av mediene tyder på at de har behov for å gå inn i det nye selskapet som likeverdige parter – her tenker de om seg selv som en del av en gruppe – nemlig tidligere Hydro-ansatte. Faktumet at de ansatte tar mediens fremstilling så personlig betyr at Hydro er noe som er en viktig del av dem som person og ansatt.

Et annet aspekt som gjør de ansattes tilsynelatende overlegenhet og likegyldighet overfor bedriften mer kompleks er når de forteller hvordan de føler seg støtt av Hydros manglende vilje til å bruke eldre folk⁹.

[...] jeg er jo 53 og jeg føler veldig at jeg bidrar for det er det jeg har fått tilbakemelding på. Og så plutselig skal de pensjonere folk fra de er 58. Det er jo fint for dem som er 58, men så begynte jeg å tenke på det at når jeg er 53, da skaper det på en måte sånn... skal da folk begynne å tenke at, åja, men Bente, hun er jo så gammel, det er bare 4 år, så skal hun gå av også. Hva slags holdninger skaper de da til oss som er her. Jeg føler jo meg ikke gammel i det hele tatt, sant. Men jeg begynte å tenke på det der og så tenkte jeg, vet du hva, skal jeg gidde å jobbe her lenger? Jeg ble litt sånn, sant. Hvis holdningen skal være sånn at når man er over 50 så er man gammel på en måte. De blir jo betalt for å slutte når de er 58. Akkurat det likte jeg ikke da. [...] Det er jo noe med vi som er over 50 da sant. Så tenker jeg, herregud, er det bare tre og et halvt år til jeg skal

⁹ Informantenes opplevelser og tilbud av sluttpakke til ansatte over 57 år i Hydro tyder på en personalpolitikk som sikter mot yngre arbeidskraft. Ifølge Tove Midtsundstad (2007) er holdningene mot ansettelse av eldre arbeidskraft generelt negative i norske bedrifter. Studien "Vil arbeidslivet ha seniorenene" viser at kun 2,5 prosent av bedriftene vil ansette flere eldre arbeidstakere.

bli pensjonist. Og det følte jeg meg ikke klar for i det hele tatt. Og så er det sånn at når vi er så masse unge mennesker, så tenkte jeg hva skal de begynne å tenke inni seg, Bente, hun er jo gammel.. (Bente).

Bente er veldig opptatt av at hennes identitet blir svekket fordi hun vet at selskapet i fusjonsprosessen vil pensjonere alle over 58. Hun er bekymret over hvordan de yngre kollegene hennes kommer til å se på henne nå, hun er redd for å miste troverdigheten blant kollegene.

Men hvis du skal ta Hydro-idealet... det har vært en del episoder med Hydro... sånn er det bare. For eksempel en som skjedde for to år siden. Jeg var innleid offshore i mange år og søkte og søkte og søkte for å få en fast stilling offshore. Til slutt ringte jeg til personaldirektøren og spurte hvorfor jeg bare fikk emailer hvor det stod at stillingene var besatt. Jeg har vært kvalifisert til alle stillingene jeg har søkt. Du er for gammel sa han. Jeg sa 'hva snakker du om'. Jeg har jobbet i Hydro siden [...] du snakker som om det var snakk om en overførelse til en annen bedrift. 'Jeg vil helst ha yngre folk' sa han. Jeg skjønnte ingenting ikke sant. 'Du mener at jeg ikke skal ringe til deg fra plattformen, at jeg er for gammel til å sitte der liksom'. Denne politikken der altså... Jeg er jo sikkert egoistisk fordi jeg er blitt eldre, og jeg vet at vi skal ha inn yngre folk... jeg støtter det at vi får yngre folk og lærlinger og alt mulig men å skrive av folk når de bare har blitt over 45 år... og vi skal være 67 år når vi går av, så jeg har [...] år igjen i arbeidslivet ikke sant, men neineinei... og dette er ting som man aldri har skrevet om i pressen eller... nei, vi har inkluderende arbeidsliv og alt sånt... (David).

Hvorfor føler de eldre ansatte seg støtt når de betales for å forlate selskapet i 58-årsalderen? Er ikke det et tegn på at de likevel ser på selskapet som en del av seg selv? Her blir det synlig at de ansatte har et personlig forhold til bedriften. De blir provosert når bedriften deres blir "tråkket ned på" i offentligheten og de blir fornærmet når bedriften "ikke vil ha dem". Her er det ikke den uavhengige og overlegne ansatte som viser sin likegyldighet overfor den organisasjonen han/hun er et medlem av, men en ansatt som er opptatt av hvordan hans/hennes organisasjon blir sett på i offentligheten og som vil føle at det er et behov for ham.

Devaluering av lang erfaring er et viktig aspekt ved det nye arbeidslivet. Alder og erfaring teller mindre og mindre på den moderne arbeidsplassen (Sennett 2002). Dette er noe som er vanskelig å forstå og godta for de eldre arbeidstakere og det har klare konsekvenser for de eldre ansattes selvbilde og identitetsdannelse. Terjes fortelling viser hva slags følelser en arbeidstaker som har fått tilbud om å gå av mot 70% lønn kan måtte takle:

Jeg ser jo det at den pakken går det ikke an å si nei til, da er du dum, enkelt og greit. En kollega av meg sier at hvis du sier nei til den pakken så kommer det til å komme busslaster med folk for å se hvordan du ser ut. Og det er jo... sånn som arbeidsmarkedet er nå, så... Og da er spørsmålet hva vil du da gjøre. Jeg er blitt tilbudt to jobber allerede, det er folk som ringer opp, de leser avisen... men disse er teknisk rettede, minst like krevende som de jobbene jeg har idag. Så nå må jeg finne ut, hva vil jeg egentlig, er litt usikker på det. Jeg er ikke forberedt på å ta det valget, men jeg ser at jeg må ta pakken, jeg må bestemme meg. Det er utrolig fascinerende å kunne være uavhengig av å en inntekt, jeg har en inntekt og jeg kan gjøre hva jeg vil, jeg har masse interesser, men så er samfunnet sånn at det er mye man ikke får innpass i. Vi har jo fantasert litt, å jobbe i en barnehage for eksempel.. Og det er jo sånn, utifra mine interesser så kunne det vært greit, barnehage eller ungdom på avveie, eller sånt, men når jeg ser meg omkring, så krever samfunnet formelle kvalifikasjoner til sånt. Selvfølgelig kan du jobbe med det på hobbybasis i et idrettslag eller noe sånt, men du når egentlig ikke de gruppene som det kunne være interessant å jobbe med da. Jeg er veldig usikker på hva jeg egentlig... Ja.. Kanskje det er like greit å gå i fjellet... [...] Det er veldig frustrerende å oppleve at selskapet sier de har ikke bruk for deg: "Ut, full lønn". De kunne jo sagt... Det er på en måte å si at du bidrar ikke med noe, vi kan betale deg uten å gjøre noe... Skjønner du? Ja.. Ja.. Det kan jo være at du får en dårlig smak i munnen av det etter hvert, at det ødelegger selvbildet ditt. Jeg vet ikke... [...] Men du mangler jo fullstendig nysgjerrighet på livet hvis du sier nei til et sånt tilbud... (Terje).

Sennett (2002: 116) påpeker at for eldre arbeidstakere inneholder fordommene mot alder en tydelig melding: Etter hvert som en person samler erfaringer, mister de sin verdi. Det en eldre arbeidstaker har lært i løpet av årene om en bestemt bedrift eller profesjon, kan stå i veien for ledelsens direktiver om nye omstillinger. Eldre og mer erfarne ansatte har dessuten en tendens til å være mer kritiske til sine overordnede enn arbeidere som er nyansatte (Sennett 2002: 115). Deres oppsamlede erfaring gir dem det økonomien Albert Hirschmann kaller en kraftig "stemme", noe som innebærer at eldre ansatte er tilbøyelige til å kritisere det de betrakter som dårlige beslutninger (Hirschmann omtalt i Sennett 2002: 115).

4.6. Oppsummering

I dette kapittelet har jeg sett på hvordan en ansatt kan ha et ambivalent forhold til sin arbeidsorganisasjon. På den ene siden vil de ansatte vise sin uavhengighet og selvstendighet overfor arbeidsorganisasjonen. At de ansatte er kritiske mot og delvis tar avstand fra sin organisasjons offisielle identitet kan tolkes på ulike måter. Følger man teorien om en ny type arbeidere under den nye kapitalismen henger dette sammen med at

autonomi er en viktig del av kunnskapsarbeideres selvbevissthet. Måten informantene viser sin overlegenhet overfor bedriftens offisielle identitet på kan også tolkes som en måte de ansatte kan gjøre motstand mot den kontrollerende bedriften på. En annen grunn som kan spille inn er at bedriftens offisielle identitet ikke er godt nok formidlet til de ansatte, og at identitetsstyring er mye mindre aggressiv enn det man ser for eksempel i Kundas (1992) studie om selskapet Tech. Tar man utgangspunkt i Sennett (2002) kan slike uavhengighetserklæringer tolkes som måten de ansatte har tilpasset seg den nye kapitalismen på: Med uavhengighet og overflatisk samarbeidsvilje står man bedre rustet mot de faktiske realitetene enn med en atferd basert på verdier som lojalitet og tjenestevillighet (Sennett 2002).

På den annen side skjuler den selvhevdede og opplevde uavhengigheten flere avhengighetsforhold mellom individet og organisasjonen og mellom individet og samfunnsinstitusjoner (f.eks. arbeidsmarkedet). Arbeidsorganisasjonen er en viktig arena for identitetsutvikling og en viktig kilde til de ansattes sosiale identitet. Inntrykket jeg får fra empirien min er imidlertid at bedriftens ytre symboler har liten verdi for de ansatte i seg selv. Den offisielle identiteten får en funksjon og betydning når det blir brudd i det de ansatte før har tatt for gitt. I møtet med fusjonspartneren er de ansatte opptatt av å ta vare på sin verdighet som Hydro-ansatt. Den offisielle identiteten er imidlertid ikke viktig i seg selv, men bare så lenge man har behov for å beskytte sin identitet overfor andre.

5. ”Det er ikke navnet men mennesker...”. Yrkesidentitet vs. bedriftsidentitet

5.1. Innledning

I dette kapittelet vil jeg besvare underproblemstillingen min: I hvor stor grad fremstår den (offisielle) identiteten til bedriften som kilden til opplevelser av fellesskap, autentisitet og integritet for de ansatte? Problemstillingen tar utgangspunkt i teorier om organisasjoner som forsøker å være medlemmenes viktigste basis for identitet (Coser 1974; Rasmussen 1999; Kunda 1992). Med utgangspunkt i det første analysekapittelet kan det hevdes at de offisielle bildene til selskapet blir lite brukt som kilde til selv-konstruksjon, samtidig som jeg så at en felles bevissthet og følelse av ”vi” blir viktig i forbindelse med fusjonsprosessen. Problemstillingen kan således presiseres eller omformuleres ved å spørre: hvis de offisielle bildene blir lite brukt som kilde til selv-konstruksjon; hva er da de viktige kildene til identitetsdannelse på arbeidsplassen?

5.2. ”Jeg er ingeniør av legning” – faglig identitet som hovedkilden til selvkonstruksjon

Veldig mange informanter gir uttrykk for hvor viktig yrket deres er for dem. De viser en ekte begeistring over yrket sitt – ofte forteller de veldig detaljert om innholdet i arbeidsoppgavene sine og synes synd på meg fordi jeg ”antakelig ikke forstår så mye av det”. Bente var en av dem som veldig ofte gjentok hvor gøy hun har det på jobben:

Men jeg synes at det er kjempespennende å gå på jobb. Det er mye gøyere å være på jobb enn å være hjemme. Og en av grunnene til det er at nesten hver dag så lærer jeg noe nytt. Og det er helt ærlig altså sånn at det. Og så har vi jo et veldig spennende arbeidsmiljø, det kommer nye folk og alt det er jo også litt slitsomt, men samtidig kommer nye folk med nye ideer, nye innspill, annen type utdanning. Alle som kommer hit tilfører jo oss noe nytt. I den gruppen som jeg har så er det jo veldig ofte at det kommer inn nye. Og da er det veldig spennende fordi at de er veldig motiverte og veldig entusiastiske pluss at de hører på meg og synes at jeg kan noe av det. Så jeg synes at det er et veldig fint samspill da. Og jeg synes at det er veldig gøy å være på jobb og jeg synes at jeg får veldig god respons på det vi gjør. [...] Jeg synes jo at det har alltid vært gøy. Jeg elsker jo

å jobbe med [...]. Jeg kan sette meg bort der og så kan jeg sitte og glane på et kart og så oppdage at der kunne vi kanskje boret en brønn eller der. Altså få sånne ideer liksom og... Jeg synes at det er kjempegøy å være førstemann som setter streken på kartet på det som to år senere har kostet 500 millioner sant. Å være den første som tegner en av disse strekene, her er masse sånne blyantstrek [viser meg kartet som henger på veggen der vi sitter], det er sånne som jeg har tenkt bare, som jeg ikke har brukt videre. Men å være liksom førstemann før det begynner å bli klart hvordan det egentlig skal se ut. Og så tenker jeg senere, at hm, det der er jo egentlig min strek. Jeg er jo litt fasinert over det. Og så er det noe med det at ting er veldig dyrt og alt er egentlig sånne store ting (Bente).

Det er den faglige identiteten som er styrende for mange av mine informanter. De skaper seg selv gjennom jobben – jobben er en veldig viktig del av deres liv. Dette er et typisk kjennetegn ved kunnskapsarbeidere. Kunnskapsarbeidere kan sies å ha en subjektivistisk arbeidsorientering (Baethge 1992), dvs at man har menings- og subjektorienterte forventninger til arbeidet. Dette er forhold som ifølge noen studier blir utnyttet og reproduisert av organisasjoner, de såkalte grådige og forførende organisasjoner (Rasmussen 1999). I grådige organisasjoner blir de ansatte fanget i fella og beruset av det spennende og attraktive, og de kan ikke komme seg ut (Ibid). Når det gjelder mine informanter hevdet de fleste som regel at de hadde kontroll over sin arbeidstid og at de ikke hadde problemer med å skille mellom arbeidet og hjemmet. Jeg finner imidlertid også bevis for at informantene har befunnet seg i en ”honningfelle” (Sørensen m.fl. 1993).

-Er ditt yrke en viktig del av deg som person? Hvem er du?

Oi, det var vanskelig. Ja, jeg kan si at jeg er ingeniør. Jeg synes jobben min er viktig. Damen min har ikke alltid vært enig i det, men en stor del av livet mitt er jobben.

[...]

-Er det lett eller vanskelig å kombinere jobb og livet utenom jobben?

Av og til ringer de også utenfor arbeidstiden. Og det er ikke alltid når det passer meg. Så sånn sett er det ikke så lett alltid. De har bare meg som kan dette systemet her så de ringer automatisk til meg. Og det kan også være når jeg fisker eller går på ski. [...] da må jeg si til damen min, beklager [...] Hun liker det ikke, for å si det sånn [...] Men det skjer jo på sånne koselige kvelder, du sitter og spiser middag og så ringer de. Og da er det vekk fra romantikken for å si det sånn. Det skjer av og til, men hun er heldigvis ganske grei da.

-Men du selv, er det irriterende eller tar du det som en naturlig del av jobben?

Ja, for meg hører det egentlig til jobben. Men jeg tør ikke si det til henne [ler]. Der syns jeg at det er vanskelig. Jeg har vært ungkar ganske lenge, og jeg har bare reist og jobbet sånn som jeg vil. Jeg har reist mye i over ti år. Bodd på hotell, og leilighet og jobb jobb jobb. Veldig mye frihet, og jeg kunne bli ringt til og kunne jobbe mange timer midt på natten og sånne ting, det var ingen problem. Men nå har jeg dame, så det blir litt annerledes. Men som sagt, jobben er veldig viktig for meg. Jeg trives veldig når jeg jobber, det kan høres rart ut men jeg trives veldig. Jeg vil ikke si at det skaper vanskeligheter hjemme, men vi har ikke barn, så det hjelper tror jeg. Hvis det

hadde vært barn inni bildet, da tror jeg at hun hadde vært enda mindre fornøyd. Det tror jeg (Christian).

Christian er et bra eksempel på en ansatt som slutter seg til av fri vilje for å arbeide for et bestemt mål eller en bestemt sak som han synes er viktig. Det å være en viktig og behøvd fagperson på jobben er en sentral del av hans identitet. Ifølge Rasmussen (1999) er det nettopp jobber der de ansatte får ansvar og der de blir satt pris på og er viktige for bedriften som blir forførende og grådige. Selv om Christian har problemer med å kombinere arbeidsliv og familieliv er han fornøyd med livet sitt og uttrykker ikke noen form for frustrasjon, det er slik han vil ha det. Noen ganger blir jobben imidlertid altoppslukende og det viktigste i livet for arbeidstakeren slik at det går utover livskvalitet. Thomas forteller hvordan den forrige jobben hans gikk utover familie og helse:

-Føler du at du får brukt deg selv og dine kvalifikasjoner?

Ikke nok! Det synes jeg ikke.

-Er det mer spennende og utfordrende oppgaver du vil ha?

Ja, absolutt, men det varierer. Det er sånn happy medium, altså. I den forrige jobben min, så jobbet jeg døgnet rundt og da fikk jeg virkelig brukt meg, men det var ikke verd prisen...

-Og den prisen var...

... nei, et havarert ekteskap, jobbet i 24 timer i døgnet, sov dårlig om natten og veldig mye ansvar. Så en sånn happy medium der er bra. Nå har jeg det veldig behagelig og godt, sant, men kanskje litt lite utfordrende på sikt.

-Er det slik at det nesten er umulig å kombinere et fullverdig arbeidsliv og familieliv?

Neinei. Det er det ikke. Det er absolutt ikke det, men den jobben som jeg hadde før, det kan være vanskelig å forklare, men det er noe med tilfredsstillelsen av å få ting til som i utgangspunktet er umulig. Jeg var med på en del utviklingsprosjekter der du begynner med blanke ark og så skal du løse problemer og dette her. Og det er klart det at den tilfredsstillelsen du får når du kan trykke på bryteren og det fungerer, sant, etter mye hardt arbeid og folk rundt deg som sier, nei dette går ikke, det går ikke, sant, og så er du kanskje litt sta og så står du på og så får du det til og så liksom 'yes', sant, det er en tilfredsstillelse uten like. Men det krever vanvittig mye på det nivået der hvis du skal ta det helt ut og... Det spørres hvor mye du legger i det. For min del, så tok jeg det såpass mye ut at det gikk utover helsen og litt andre ting... (Thomas).

Hochschild (1997) viser i sin studie *Time bind* hvordan arbeidet kan bli et "hjem" for de ansatte når det blir den viktigste arenaen for deres betydningsfulle sosiale aktiviteter og det stedet der de får bekreftelse på at de er viktige og dyktige personer. Når arbeidsorganisasjonen investerer i de ansatte kan den oppnå de ansattes lojalitet og kolonisere mer og mer av deres tid på bekostning av familie og hjem. Thomas sitt eksempel viser imidlertid at han følte at han måtte bryte ut av dette livet og bytte jobb. Nå

sier han at han har det bra, men føler at han ikke får brukt seg selv fullt ut lenger. Hvorfor opplever han at han måtte gi opp en viktig del av seg selv i bytte mot kontroll over sin egen tid? Kan det være at det har etablert seg et overordnet ideal for hvilken arbeidsmåte som er den ”riktige” i organisasjonsverden? Torgunn Nesse (2005) har i sin hovedfagsoppgave undersøkt hvorfor folk havner i slike situasjoner som Thomas her er et eksempel på. Hun bruker begrepet *tankeklemme* for å beskrive situasjonen der det kan se ut som om tankene formes gjennom leveregler og evalueringer eller presses gjennom tids- og arbeidspress, slik at mennesker ikke får tenkt over hva som er viktig for dem, eller hvilke konsekvenser det de gjør får for dem som mennesker. Ifølge Nesse (2005; 123) kan tankeklemme nettopp være en *ny idealtipe av en kapitalistisk ånd som usynliggjør diskrepansen mellom økonomiske mål på den ene siden, og normer, etikk og grunnleggende menneskelige behov på den andre*. I organisasjonsverden blir den nye mulige idealtypen av en kapitalistisk ånd produsert og reproduisert av bl. a. identitetsarbeid i bedrifter. Det produseres en idealisert forestilling både om hva en virksomhet og en ansatt er eller bør være.

Tankeklemma (Nesse 2005) og *honningfella* (Sørensen 1993) blir ofte fremstilt som noe man sitter fast i og som det er tilnærmet umulig å komme seg ut av. Også jeg ser hvordan informantene kontinuerlig streber etter å finne den beste balansen i forholdet mellom seg selv og organisasjonen. De må hele tiden regulere forholdet mellom den selvrealiserende jobben og livet utenom jobben. Mange ser imidlertid ut til å være i stand til å styre denne balansen i ganske stor grad, og det ser ut til at det er de selv som bestemmer når de vil komme seg ut av fellen. Legg merke til hvordan Thomas snakker om ulike nivåer av å ”ta det (arbeidet) ut”. David ser til og med ut til å bevisst velge måten å jobbe på avhengig av hvilken livsfase han er i:

*-Er ditt yrke en viktig del av deg som person? Jobber du for å leve eller lever du for å jobbe?
Jeg jobber for å leve. Men det er slik nå. Nå er jeg i en annen livsfase enn tidligere. Tidligere var det nok 'leve for å jobbe' livsstil. Det var moro å jobbe. Jeg elsket å reise rundt på forskjellige steder og treffe forskjellige folk. Nå har jeg trappet ned på den siden og vil slappe av og ha mer tid til familie med barnebarna og den siste tiden jeg har igjen med foreldrene. Det kan jo hende at etter fem år er det endret seg igjen, når barnebarna er blitt litt eldre og foreldrene er gått bort, så kan jeg jo tenke, hva skal jeg gjøre nå...
-Å trappe opp på jobbsiden igjen?*

Ja.

-Når du nå ser tilbake på den tiden da du jobbet masse, hva tenker du om det nå? Hender det at du angrer noe?

Jeg har tenkt mye på det faktisk og... jeg ville gjort det igjen, tror jeg, men litt annerledes. Jeg angrer jo at det gikk utover familien og barna, så jeg kunne nok gjort noe annerledes (David).

Slik jeg ser det er ikke det viktige spørsmålet her hvorvidt de ansatte blir sittende fast i "fellen" men *hvorfor* de anser det som så attraktivt å bli sittende fast. I Davids historie kommer det tydelig frem at det Nesse (2005) kaller for *tankeklemme*, kan også være et dynamisk fenomen. David angrer ikke på tiden da jobben var alt for ham selv om det gikk utover ekteskapet og barna. Både Thomas og David har hatt faser av altoppslukkende jobb, men de viser at de kan velge det bort og leve livene sine annerledes. Det negative ved dette kan selvfølgelig være følelsen av å ikke få realisert seg selv fullt ut slik vi så hos Thomas. Det må være noen trekk ved kulturen i den nye kapitalismen som gjør det vanskelig å ha en solid arbeideridentitet uten å gi alt på jobben. Selvrealiseringskulturen som dyrker det idelle bildet av den selvrealiserende ansatte er en viktig del ved den nye kapitalismen.

5.3. Sosiale forhold og bekreftelse på arbeidet som en viktig identitetskilde

Det skjedde flere ganger i samtaler med informantene at de tålmodig svarte på spørsmålene mine om deres forhold til Hydro og dets verdier og andre identitetstegn men til slutt ville gi uttrykk for at det egentlig ikke er det som er viktig. David kommer inn på dette når vi diskuterer navnedebatten:

-Hvordan har du opplevd navnestriden?

Jeg skjønner hva de prøver å oppnå da, men jeg må si at et multinasjonalt selskap med engelsk som arbeidsspråk velger StatoilHydro... uheldig... men det er det samme...

-Noen tror at det til slutt blir bare Statoil likevel...

Det er ikke navnet men mennesker.. Ta andre bedrifter, ABB har hatt forskjellige navn, mange forskjellige hatter og kjeledresser i løpet av de siste fem årene, men det er jo de samme menneskene som utfører akkurat de samme oppgavene (David).

David bringer inn individet som sentralt i denne diskusjonen også i andre forbindelser i løpet av intervjuet:

[...] du må selv passe på, gi tilbakemelding og prøve å kjempe for å få oppmerksomhet og si at her liker jeg det ikke, her trives jeg ikke eller her er det noe som ikke stemmer. På plattformen hadde vi noen tilfeller der kolleger som skulle gå av med pensjon som var 65 år og hadde vært i Hydro siden de var tenåringer.. 50 år i Hydro... og måter de finner ut dette på er en e-mail om deres nest siste tur eller ett eller annet, på plattform. Og det står info om pensjon som de skal finne på intranett.. veldig... ja personal.. det er et paradoks å bruke 'personal' noen ganger, det virker som om de er ganske fjerne fra mennesker (David).

David er frustrert over at de ansatte ikke blir belønnet og anerkjent. Manglende synlighet er den største kilden til frustrasjon hos kunnskapsarbeidere. Ifølge Rasmussen (1999) blir behovet for bekreftelse i arbeidet som en dyktig og viktig fagperson større når motivasjonen for innsats er knyttet til interessen for faget, og arbeidet blir viktigere for de ansattes identitet. Selv om bedriftene er interessert i å fremme en felles bedriftskultur og tilhørende felles bedriftsidentitet, er synlighet og verdsetting av den enkelte ansatte viktig for deres identitetsbekreftelse (ibid). Det er viktig at anerkjennelse kommer fra ledere, de som presenterer makten i organisasjonen. Behovet for bekreftelse som dyktig medarbeider dekkes imidlertid delvis også av kollegene (Rasmussen 1999). Mange informanter sa de likte team-arbeid fordi der fikk de umiddelbar bekreftelse på arbeidet sitt fra kollegene sine. Steven forteller det slik:

[...] det å jobbe i team, det stimulerer til, hva skal jeg si, kreativiteten, personlig kreativitet samtidig som du får umiddelbar tilbakemelding. Det er veldig spennende, du er på høgget hele tiden, ikke sant. Du blir korrigert hvis ikke det passer, liksom hvis du er litt ute, og så blir du anerkjent eller du blir godkjent hvis det passer, hvis du bidrar, ikke sant, skjønner du hva jeg mener? (Steven)

Gode personlige forhold på arbeidsplassen er veldig viktig for informantene, men på forskjellige måter. Jeg forstod at et det var viktig for de fleste informantene å holde sin private sfære for seg selv. Kolleger bør ideelt ikke dukke opp i den private sfæren hjemme. Informantene vil ikke omtale kolleger som "familie", heller som venner eller "fjerne slektninger". For Heidi er imidlertid kolleger også venner utenom arbeidstiden og hun knytter sin faglige identitet som ingeniør til nettverket sitt:

-Er ditt yrke en viktig del av deg som person?

Ja, det er jo det. Fordi nettverket mitt er en del av jobben. Mange av dem er jeg sammen med utenom, personer jeg er blitt kjent med gjennom jobb (Heidi).

Også for Maria er gode kolleger veldig viktige, men bare i arbeidssammenheng. Hun opplever sitt nåværende arbeidsmiljø som fantastisk på grunn av sine tidligere dårlige erfaringer. Men hun vil gjerne opprettholde et skille mellom arbeid og hjem, noe hun opplever som vanskelig siden det er vanskelig for henne å etablere et nettverk utenom jobben. Dette fordi hun har flyttet til Norge fra et annet land i jobbsammenheng. Hun forteller om dilemmaet sitt slik:

...like in the past, I've been able to keep work and home quite separate, like when I ask some of my colleagues to help to move house, then it's like oh no, what will they think when they see this and this and this. It is not like it's anything embarrassing but it's my private stuff, you know. And they are not like my best friends ever or something, they come from different countries too, different age group. In a longer term I would like to have work and private life more separate. At the moment it just doesn't work that way (Maria).

Det er ikke ideelt hvis arbeid og fritid glir inn i hverandre – man streber etter å holde de to sfærene og menneskene i disse separat. Kunda (1992) tolker sine informanternes anstrengelser for å skille mellom arbeidstid og fritid som har tendenser til å gli inn i hverandre som et uttrykk for organisasjonens sterke normative kontroll. Men det kan også tyde på at arbeidsorganisasjonen ikke har klart å bli det viktigste grunnlaget for identitet. At informantene drar et klart skille mellom arbeidssfære og privat sfære kan også bety at de ikke innordner egne behov under organisasjonens behov. Den faglige identiteten kan være sentral for de ansattes identitet uten at det går utover andre behov.

Behovet for sosiale forhold på arbeidsplassen varierer imidlertid veldig mellom informantene. Steven var en informant som skilte seg ut på grunn av at han dypt savnet sosiale fellesskap på jobben.

-Er ditt yrke viktig del av deg som person?

[Svarer veldig raskt] Nei. Dessverre...

-Hvordan definerer du deg da? Hvem er du? Er du ingeniør?

Nei, jeg er ikke ingeniør. Men jeg fungerer og jobber som ingeniør.

-Hva er viktig for deg i arbeidet?

Det er sosial omgang med mennesker. Det er viktig for meg. Det er viktig.

-Føler du at får brukt deg selv?

Nei...

-Hva er det du savner der?

Følelsen av fellesskap, åpenhet. Åpenhet om viktige ting.. Man skjuler seg bak faglige diskusjoner og saker og ting... Jeg kan gi deg et eksempel. Jeg er nå på leting etter en ny jobb og jeg har snakket med ham som kan bli sjefen min [...] han var veldig åpen og snakket med meg... om masse... uoppfordret snakket han og fortalte meg og snakket om sine personlige opplevelser og erfaringer i Hydro og sånn som det der. Og han sa til meg at 'ja, jeg har... jeg har vært på tørkeloftet i tre måneder'. Og det var forferdelig sa han. Og da han sa det, så var det akkurat som om jeg ble varm, og jeg ble helt rørt. For det har jeg aldri opplevd, eller aldri... en eller to ganger så har jeg opplevd og snakket sånn åpent, altså betydningsfullt med andre Hydro-ansatte om den type ting, fordi jeg har selv opplevd [...] altså at du føler at du ikke får brukt deg, du føler ikke at du gjør en jobb og du føler at du ikke bidrar, så er det en forferdelig situasjon, det er så intenst, og det fikk jeg bekreftet av ham og det var jo en fantastisk opplevelse. Og jeg søker etter og liksom drømmer om denne typen arbeidsforhold hvor det er en åpenhet og... altså at ledelsen eller sjefen vet at hans medarbeidere har det godt (Steven).

Også Steven uttrykker et sterkt behov for å bli sett, men det er annerledes enn hos de informantene som identifiserte seg med utgangspunkt i sin faglige identitet. Steven er først og fremst ikke ute etter en faglig anerkjennelse fra sjefene, men forståelse. Han vil være åpen og formidle sine emosjoner og hvordan han har det på jobben. Steven var en av de få informantene som kan sies å ikke ha en subjektivistisk arbeidsorientering – jobben hans er ikke mål i seg selv, men målet hans er ”sosial omgang med mennesker”. Stevens orientering til arbeidet minner om en solidarisk orientering, slik den ble definert av Goldthorpe et al (1968). Den solidariske orienteringen bygger på en vektlegging av gruppen eller fellesskapet på jobben. Denne arbeidsorienteringen er kjennetegnet av at sosiale forhold og aktiviteter i forbindelse med arbeidet blir verdsatt – Steven opplever at dette mangler på arbeidsplassen hans og det fører til frustrasjon. Jeg opplever Steven som en fremmedgjort arbeider:

Det forundrer meg veldig mye, at det ikke er sånn at selskapet jobber mer med den atferdstrenings-approach og de mellommenneskelige forhold som tross alt gjør at en bedrift blir suksessrik og sånn. Det forundrer meg utrolig mye. Vi var på en samling for mange år siden, og før den samlingen, så fikk vi, i den gruppen som jeg var i da, så fikk vi utdelt en bok som heter Ona Fyr. Og så ble det sagt, ja du kan jo lese denne her før den samlingen. Og det gjorde jeg også. Begynte å lese den, og den var utrolig god, syntes jeg, spennende. Så leste jeg den boken liksom på to kvelder eller noe sånt, den var jo fantastisk. Og da får jeg veldig bekreftet, synes jeg, at det er sånn det er. Hvorfor går du på jobb? Hva er meningen med å gå på Hydro? Hvorfor går jeg på jobb på Hydro? Hva er Hydro og... nå skal vi ha det gøy og... kreativitet og... og virkelig, sant... og det forundrer meg.

-Forstår jeg nå riktig at boken stilte slike spørsmål, men du kunne ikke svare tilfresstillende på disse?

Ja... det var mange gode spørsmål og mange gode beskrivelser i den boken. Og hvis du skulle liksom trekke det over til situasjonen i Hydro, så kom du opp med blanke svar, sant. Hvorfor kan man ikke få de svarene i Hydro, sant... (Steven)

Det ser ut som om ansatte har ulike behov når det gjelder anerkjennelse og sosiale forhold på jobben avhengig av deres orientering til arbeid. Uansett er de personlige forholdene på jobben både mellom likemenn og mellom de ansatte og lederne deres en mye viktigere del av ens identitetsprosjekt enn hvilke som helst ytre identitetstegn i bedriften de jobber i.

5.4. Det personlige forholdet mellom arbeidstaker og bedrift: Det kyniske Hydro, Det solidariske Hydro, og Hydro som lukrativ arbeidsplass med gode muligheter for selvrealisering

Selv om de offisielle bildene av Hydro er lite fremtredende i det bildet de ansatte danner seg av sitt selskap, har de en forestilling om Hydro som sådan. Dette kommer til uttrykk i noe jeg vil kalle *et personlig forhold mellom ansatte og Hydro*. Organisasjonen defineres ofte gjennom personlige karakteristikk - som en som oppfører seg på en bestemt måte og har bestemte karaktertrekk. Hydro kan for eksempel omtales som kynisk eller en part i et kjærlighetsforhold. Jeg identifiserte tre typer uttalelser om hva Hydro er for informantene: *Det kyniske Hydro* – informantene har et bilde av Hydro som med tiden har gått fra å være en solidarisk til en lite menneskenær bedrift; *Det solidariske Hydro* – det tradisjonelle bildet av en sosialdemokratisk bedrift er fremdeles fremtredende; *Hydro som lukrativ arbeidsplass* – informantene har et pragmatisk forhold til Hydro, det er et sted for personlig utvikling og selvrealisering. Jeg vil utdype de to første typene nærmere vha informantenes sitater. David og Steven forteller om sitt langvarige forhold til Hydro slik:

[...] jo mer kynisk Hydro er blitt, jo mer kyniske er også de ansatte blitt.

-At det er forskjell i forhold til før?

Ja. Når vi snakker om året [...] år har jeg kjent Hydro. Så det er en stor forskjell, en kjempestor forskjell.

-Altså i forholdet mellom arbeidstakere og arbeidsgiveren?

Når du ser på arbeidsgiveren så... alt er jo basert på aksjeverdi nå og..

-Var selskapet mer arbeidstakernært før?

Ja, mye mer nærhet mellom mennesker rett og slett (David).

Davids karakteristikkk av Hydro som kynisk er påfallende. Hans erfaringer viser at en moderne organisasjon er blitt mindre menneskenær. Nye arbeidsorganiseringer som skulle ansvarliggjøre og sette den ansatte i sentrum blir overskygget av bedriftenes streben etter å overleve i den nye og tøffere økonomien. Davids personlige opplevelse av sin arbeidsgiver passer inn i det bildet Bauman (2001) og Sennett (2002) tegner oss om individer i det nye arbeidslivet.

-Hvordan har du opplevd navnestriden? Er det viktig for deg hva det nye selskapet kommer til å hete?

Nei. Men det har jo endret seg det. Jeg tror... Sånn som jeg sa i begynnelsen, at da jeg begynte i Hydro, det var jo en prestisje, det var flott og jeg hadde stor stolthet over å si at jeg var ansatt i Hydro og å være ansatt i Hydro. Men denne stoltheten og det der.. den har jo hele tiden... den har jo på mange måter gått nedover, sant. I dag, å være ansatt i Hydro for mitt vedkommende, det er ikke det samme som det var den gangen. Det føler jeg at har med selskapet å gjøre. For vi hadde jo en periode [...] det var et slags oppgjør mellom Hydro og de ansatte i Hydro... det ble nærmest sagt offisielt at medarbeiderne ikke har lojalitet til Hydro og Hydro ikke har noe lojalitet til sine medarbeidere. Og det ble nesten sånn som et kjærlighetsbrudd på en måte, altså, det ble en distansering mellom de ansatte og selskapet. Det skjedde noe på ett eller annet tidspunkt (Steven).

Stevens sammenlikning av sitt forhold til Hydro med et kjærlighetsbrudd understreker hans emosjonelle bånd med bedriften. I likhet med David opplever Steven at Hydro har sagt fra seg ansvar for de ansatte. Det viktige stikkordet *lojalitet* blir fremhevet. Det kan antydes at prinsippet "ingen langsiktige mål" også ble gjeldende for Hydro. Ifølge Sennett (2002) er det dette prinsippet som undergraver tillit, lojalitet og gjensidig forpliktelse.

-Forstår jeg riktig at det var noe konkret som skjedde, noe nytt som ble innført som gjorde at de ansatte opplevde at det ble lojalitetsbrudd?

Det kan hende, men jeg kan ikke huske, jeg kan ikke si med hånd på hjertet at det var den prosessen [innføring av verdibasert ledelse i 99] som gjorde det, det kan tenkes det. Men det var en periode der det var et veldig lojalt, godt samarbeid mellom selskapet og de ansatte. Det mener jeg. Det opplevde jeg. Og så kom vi inn i en periode, det kan være sånn rundt 99, gjerne litt før kanskje sant, og så var det akkurat som det ble et brudd og en distansering mellom selskapet og de ansatte. Det var akkurat som det ble mye mer profesjonelt, mye tøffere sant. Selskapet ble mye mer tøft og de skulle klare seg, og de ansatte betydde ikke så mye og.. Det ble gjerne mer internasjonalt, og et stort multinasjonalt selskap og... 'de der medarbeiderne... vi skal nå alltid få klare å få medarbeidere fordi Hydro..., det har vi alltid hørt, Hydro er så attraktiv arbeidsplass... Sånn at det var ikke noen fare, de kunne bare slutte, fordi vi skal jo alltid få inn nye sant, alle vil

jobbe i Hydro og sånn som det der... Og etter det så ble det avstand mellom arbeidsgiver og de ansatte og det er i sammenheng med team-building og sånne ting og. Da sluttet de med teambuilding og det var ikke så viktig lenger. Vi har ikke hatt team-building på årevis og... av og til tvinger det seg frem liksom. Men før det, det var jo liksom en del av selskapet, det var sånn det skulle drives (Steven).

David og Steven har jobbet lenge i Hydro og har et *før-og-nå-perspektiv* som grunnlag for refleksjoner over sitt forhold til arbeidsiveren. Deres opplevelser av forandringer i selskapet samsvarer godt med hverandre. De observerer at måten Hydro behandler sine arbeidstakere på har endret seg med tiden.

I perioden rundt 1999 som Steven snakker om skjedde det mye i Hydro. Det ble bl a gjennomført en omfattende strategiprosess med navnet "Fokus for fremtiden"¹⁰ vha konsultentselskapet Boston Consulting Group (Lie 2005). Hydro fikk også ny ledelse og en ny, mer markedsrettet kurs. Ifølge Lie (2005: 426) var det nå en sterk versjon av en anglo-amerikansk eierskapsorientering som ble innført i motsetning til den tradisjonelle kontinentale eller skandinaviske modellen der fagforeninger, myndigheter og lokalsamfunn har større formell og uformell innvirkning. Ifølge Lie (2005) bør imidlertid betydningen av dette ledelseskonseptet som fulgte fra 1999/2000 av ikke overdrives. David og Steven er likevel eksempler på at noen ansatte opplevde endringene på det personlige plan. Ifølge Sagafos (2005) reagerte mange norske ansatte negativt på den sterke betoningen av å skape aksjonærverdier og at de hadde vanskelig for å kjenne

¹⁰ *I siste del av av 1990-årene fikk Hydros eiere liten uttelling og i perioden fra 1997-1999 falt aksjekursen sterkt – mer enn for mange sammenlignbare selskaper. I møte med analytikere og aksjonærer ble Hydros investormedarbeidere og topledere jevnlig konfrontert med usikkerhet og og bekymring knyttet til statens store eierandel i selskapet. Mange fryktet at statens 51 prosent av aksjene og press fra norske myndigheter gjorde det vanskelig for selskapets ledelse å omstille virksomheten i det tempo og med den kraft som var nødvendig. Svar til dette kom med konklusjonene fra en strategiprosess som i 1999 materialiserte seg i et nytt konserninitiativ – "Fokus for fremtiden". Dette signaliserte konsentrasjon både om selskapets kjerneområder og om større oppmerksomhet fra medarbeiderne om å øke aksjonærenes verdier. "Fremtiden" var "shareholder value", og aksjonærverdiene skulle økes gjennom "verdiskapende ledelse" – en norsk versjon av det engelske konsulentuttrykket "value based management". "Verdiskapende ledelse" tok sikte på å måle bedriftens egne bidrag til verdiskapingen uavhengig av svinginger i markedet. Nye begreper som KPI-er (key performance indicators), EBITDA (earnings before interest, tax, depreciation and amortization) og CROGI (cash return on gross investments) ble tatt i bruk, og nye systemer ble rullet ut – fra toppen og nedover. For hvert forretningsområde, hver sektor og hver enhet ble det fastsatt ambisjoner som skulle være klare og målbare. Etter hvert ble målemetodene utvidet til å omfatte hver enkelt ansatt, som gjennom årlige medarbeidersamtaler blir enige med sin nærmeste overordnede om bidragene til å nå de overordnede målene. De nye ambisjonene og systemene ble ledsaget av bonusordninger og andre tiltak for å stimulere til bedre resultater. Alle ansatte i Norge fikk kjøpe aksjer til rabattert pris. Dersom definerte mål for utviklingen i aksjekursen ble nådd, omfattet tilbudet flere aksjer til samme pris (Sagafos 2005; 328-329).*

selskapet igjen. I en del miljøer ble ”shareholder value” et skjellsord og uttrykk for en kulturendring som det var vanskelig å identifisere seg med (Sagafos 2005: 329).

Davids og Stevens personlige forhold til bedriften henger sammen med måten de opplever at Hydro har behandlet dem og andre ansatte på. Sennett (2002) og Bauman (2000) knytter mangel på gjensidig lojalitet og forpliktelse mellom de ansatte og bedriften først og fremst til tidsaspektet og faktumet at ansettelsen av arbeidere i det amerikanske arbeidslivet er blitt et usikkert korttidsprosjekt. David og Steven derimot vet at de har en sikker arbeidsplass i et stort selskap med sterke fagforeninger. Likevel viser deres erfaringer at de opplever et brudd i gjensidig forpliktelse mellom seg selv og sin arbeidsgiver. Begge gir uttrykk for at det mangler menneskelig nærhet. Bildet av det solidariske Hydro er for dem blitt historie.

Noen informanter hadde imidlertid fremdeles et bilde av Hydro som en bedrift som er fokusert på sine ansattes velferd. Dags beskrivelse av sitt forhold til Hydro er preget av lojalitet:

Det som karakteriserer Hydro ellers, vi har jo nærmest vært et sosialdemokratisk samfunn. Ikke lønnsledende, men folk er blitt tatt godt vare på. Vi har sterke fagforeninger som jobber seriøst og godt sammen med ledelsen, og det har gjort til at det har vært lite støy i veggene. Men av og til så kunne vi jo ønske selvfølgelig å få mer av kaken da. Større bonuser og høyere lønn. Men folk er egentlig veldig fornøyd med å jobbe i Hydro. De aller fleste er det. Selv om de kanskje kunne tjene noe mer penger andre steder, så blir vi her likevel. Jeg har selv for eksempel fått flere tilbud fra underleverandører om å begynne hos dem da, det er høyere lønn, men jeg har ikke tenkt noe særlig over det engang fordi jeg har ikke villet bytte (Dag).

I motsetning til Steven opplever Dag overhodet ingen brudd i sitt forhold til Hydro eller hva eller hvem Hydro er, heller tvert imot:

-I 1999 ble det innført et nytt konserninitiativ som het fokus for fremtiden. Det ble mer fokus på verdibasert ledelse og det skulle føre til en kulturforandring. Husker du noe av dette? Jada. Sånne kampanjer og nye tanker har det jo vært forsøkt ført inn da. Hele tiden. Men det har ikke vært, sånn som jeg har oppfattet det, blitt noe revolusjon av. Det har vært en evolusjon, så dette her har gått pent og pyntelig til, og det har ikke vært liksom at før det tidspunktet så var det sånn, og nå er det sånn. Det har jeg overhodet ikke merket til. Det har vært en utvikling (Dag).

Også Heidi har et bilde av Hydro som en solidarisk og beskyttende arbeidsgiver:

Hydro har hele tiden fremstått for meg som en bedrift som tar vare på sine ansatte. Jeg har jo slektninger som jobber i Hydro, og jeg har jo sett at man får veldig god støtte til å bo, at man har en sikker jobb, altså, det er viktig når du er fersk (Heidi).

Det interessante hos Heidi er at hun forteller om selv å ha opplevd dårlig behandling fra Hydro i en personalsak. Hun har en sterk historie som hun forteller veldig åpent om. Likevel har hun et bilde av sin arbeidsgiver som en som tar vare på sine ansatte. Hun knytter vanskelighetene hun har hatt utelukkende til konkrete personer og ikke til Hydro som helhet. Dette er veldig forskjellig fra Steven og David, spesielt David som lik Heidi har negative erfaringer med personalsaker. David ser sine opplevelser i sammenheng med en generelt dårligere kultur i Hydro og at Hydro som sådan har forandret karakter.

David og Steven har et annerledes utgangspunkt for refleksjon siden de har vært i Hydro over lang tid. Derfor kan det være naturlig at det er et tydelig tidsperspektiv i måten de konstruerer forståelsen sin på. Heidi reflekterer imidlertid i en romdimensjon – hun er ung og har ikke samme sammenlikningsrunnlag som Steven og David.

Et annet aspekt som kan være interessant er at Steven og David er utenlandske. Det kan tenkes at for dem er det lettere å se Hydro fra avstand og kritisere selskapet fordi det ikke henger sammen med deres nasjonale identitet. For eksempel på spørsmålet om det hadde vært vemodig hvis Hydro-navnet skulle forsvinne svarer David: ”Nei. Norsk krone er fremdeles norsk krone...”. Det var ingen andre informanter på samme alder som Steven og David og med samme ansiennitet som hadde et bilde av Hydro som lite menneskenær eller kynisk.

5.5. Oppsummering

Empirien viser at identifisering i arbeidsorganisasjonen først og fremst er knyttet til forhold og relasjoner på arbeidsplassen samt de faglige oppgavene man gjennomfører, framfor de offisielle bildene av selskapet. Personlige forhold på jobben er viktige siden man trenger bekreftelse fra andre på den jobben man gjør. Anerkjennelse fra andre er en

viktig kilde til dannelse av identitet. Samtidig er yrket ingeniør en viktig identitetskilde. Informantene presenterer seg selv gjennom sitt yrke som ingeniør framfor sin status som Hydroansatt. Det kan se ut som om ingeniørene dyrker sin egen faglige subkultur og fagidentitet og holder den offisielle bedriftsidentiteten utenfor sitt organisasjonelle selv.

6. Å skape det organisasjonelle selvet

6.1. Innledning

I dette kapitlet vil jeg diskutere hvordan mine problemstillinger og funn kan forstås i forhold til de mer generelle teoriene om individualisering og den nye kapitalismen. Hvilken plass har organisasjoners offisielle identitet i denne diskusjonen? Hva sier mine funn om de ansattes forhold til bedriftens offisielle identitet? Hva har den norske arbeidslivskonteksten å si?

6.2. Hvordan forstå identitetsbygging i organisasjoner i lys av teoriene om den nye kapitalismen?

Innen sosiologien er det i dag bred enighet om at det i kapitalismen har vokst frem nye måter å tenke på siden 80-tallet. Det snakkes om den nye kapitalismen, en ny type arbeid og at forholdet mellom arbeidsgiver og arbeidstaker har forandret karakter. Flexibilitet (Sennett 2002) og flyt (Bauman 2000) er nøkkelord som illustrerer hvordan produksjon, arbeidsmarkeder og forbrukermønstre har forandret seg i forhold til hvordan de var før. De nye fleksible forbrukermønstre innebærer at produksjonen har spesialisert og tilpasset seg markeder og forbrukerbehov. Et viktig særtrekk ved dette er markedsføring, noe som fører til at nye behov utvikles og manipuleres. Den nye kapitalismen koloniserer således deler av mennesket og dets liv som før ikke var underlagt økonomisk logikk. Dette gjelder for eksempel kropp og menneskelige relasjoner, det man gjør, tenker og føler – ja, hvem man er – ens identitet.

Den nye økonomiens logikk gjennomsyrrer de menneskelige liv, dette gjelder også menneskenes forhold til arbeidsorganisasjoner. A. R. Hochschild (2003) snakker om "the managed heart" og "commercialization of human feeling" i arbeidslivssammenheng.

I det sen- eller høymoderne (Giddens 1996) samfunnet, eller under den flytende moderniteten (Bauman 2000) er menneskers liv blitt et identitetsprosjekt. Den refleksive moderniteten innebærer at vi må forme vårt eget liv og reflektere over hvem vi er og hvordan vi ønsker å fremstå overfor andre. Giddens (1996) sier at vi ikke lenger er hva vi er, men hva vi selv gjør oss til. Dette gjelder ikke bare for individer men også for organisasjoner. Dette henger sammen med at også organisasjoner i stor grad blir betraktet som aktører, med det rasjonelle individet som modell eller metafor (Kvåle og Wæraas 2006). Identitetsskaping i organisasjoner har både en "spontan" og en "strategisk" form (Kvåle og Wæraas 2006). Det er den strategiske formen for identitetsutvikling som er interessant her. Dette fordi at når det gjelder organisasjoner skal medarbeiderne være de viktigste mottakere og bærere av virksomhetens identitet. Dermed berører identitetsutvikling i organisasjoner direkte forholdet mellom den ansatte og arbeidsgiveren, forholdet som jeg har forsøkt å få mer kunnskap om i denne oppgaven.

Opgavens viktigste utgangspunkt - bedriftens offisielle selvbeskrivelser – kan sies å ha en særegen plass innen det som kalles "the new sociology of capitalism". Denne sosiologien bruker begrepet "kapitalistisk ånd" for å forstå dynamikken i kapitalismen og dens evne til å reformere seg selv (Boltanski og Chiapello 2005). Den kapitalistiske ånd er ideologien som legitimerer menneskers oppslutning om kapitalismen og gjør den attraktiv. Boltanski og Chiapello (2002) sier at det er relativt enkelt å spore og observere ideologi-relaterte transformasjoner. De gjør dette ved å analysere publiserte tekster. Dette er mye enklere enn å studere forandringer i praksiser, noe som kan være uensartet og spredt. Således ser de for eksempel på nye ledelsesteorier og –litteratur som en del av den nye ledelsesideologien, noe som er en del av det bredere ideologiske systemet tilknyttet den nye kapitalistiske ånd. Den nye ledelsesideologien er adressert til ledere og ansatte i mellomlederstillinger og fokuserer på å forklare og rettferdiggjøre måten virksomheter er organisert på og måten de bør organiseres på.

Identitetsutvikling i organisasjoner er et tema som har fått en dramatisk økt oppmerksomhet bare i løpet av de siste få årene nettopp innen managementlitteratur. Litteraturen om prinsipper i merkevarebygging i organisasjoner og om hvordan en

organisasjon kan utvikle en "særegen" identitet blir en mer og mer utviklet gren i den nye management-litteraturen. Det er på mange måter slike tekster som legger premisser for måten organisasjoner bør fremtre. Disse tekstene utvikler også et språk som former menneskers tankesett. Chiapello og Fairclough (2002) har tatt i bruk kritisk diskursanalyse og analysert en innflytelsesrik "management guru" tekst. Hensikten er å avdekke kodene som brukes og "desakralisere ordene til slike nye profeter" (ibid: 207). En slik desakralisering er en viktig oppgave siden det nettopp er slike tekster som opprettholder dominante ideologier og påvirker handlinger til ledere som leser dem. Slike tekster blir sjelden kritisert, noe som gjør at de lett oppnår en overordnet status og *guruene* uforstyrret fortsetter sitt dogmatiske arbeid. Derfor sier Chiapello og Fairclough (2002: 207) at

it seems to us, by contrast, that studying such texts is one of the tasks of social science as we conceive it – to subject to debate what presents itself as given and obvious, and to expose to critique all the social agencies which impose themselves on people, in order to enhance democratic debate.

Poenget Chiapello og Fairclough (2002) legger frem her ledet meg til en ny forståelse av, men også nye spørsmål om, informanten Steven. Hans opplevelser er på mange måter et meget interessant *case* fordi i motsetning til andre informanter etterlyser han Hydros rolle i sitt liv. Frustrasjonen hans er bl. a. basert på opplevelsen av å lese boken *Ona Fyr* (Jensen 2002). Boken kan ses på som en tekst tilsvarende den Chiapello og Fairclough (2002) har analysert, i den norske konteksten. I boken får man "enkle håndfaste råd om hva som skal til for å skape motivasjon, kraft og kultur i bedrifter og foreninger" (Jensen 2002). Teksten legger således frem bestemte representasjoner av arbeidsorganisasjoner og deres medlemmer (diskurs). Den fremkaller en verden av forandring, innovasjon og kreativitet: "å oppnå bedre resultater", "ha mer moro", "å lykkes", "jobben som et magisk sted", "å oppfylle drømmer". En slik "motivasjonslitteratur" innen ledelse skaper et bilde av den ideelle nye verden og forteller en hvordan en skal være for å "bli suksessrik" i denne verden. Kunda (1992: 8) sier imidlertid at "where we find description, however, prescription is never far away". Steven befant seg i en situasjon der han oppdaget at han ikke kunne svare på spørsmålet om hvorfor han går på jobb i Hydro, han hadde det ikke "gøy" på jobben. Denne oppdagelsen gjorde at han følte seg frustrert, nesten som en

defekt og fremmedgjort person. Den gjorde også at han gjerne kunne tenke seg å bli leder selv og begynne å utvikle en kultur slik at de ansatte kunne besvare slike spørsmål.

Dette viser hvordan slike beskrivelser av ”den perfekte” ansatte har en tendens til å bli oppskrifter for ”den perfekte” ansatte under den nye kapitalismen. Det er bl.a. slik det skapes et bilde av den ønskelige medlemsrollen i organisasjoner og det er på denne måten ideologien bestemmer hvordan medlemmene skal føle, tenke og oppfatte seg selv. Og hvis de plutselig skulle oppdage at de ikke føler, tenker og oppfatter seg selv på en måte som samsvarer med ”idealet”, opplever de å bli kategorisert som et individ som ikke har tilpasset seg den nye tiden. Dermed kan man spørre om det også er slik den nye fremmedgjorte arbeideren skapes.

6.3. De ansattes offisielle selvbeskrivelser i lys av individualiseringstesen – det store paradokset

Et viktig funn i oppgaven er informantenes behov for selvhevdelse i forhold til bedriften - informantene konstruerer sin identitet i forhold til bedriftens identitet. Det er især bedriftens offisielle identitet, de eksplisitt definerte selvbeskrivelser, som blir avvist av informantene. Man kan si at informantene konstruerer sine egne offisielle selvbeskrivelser i motsetning til bedriftens offisielle selvbeskrivelser. Informantenes fortellinger kan forstås som deres *offisielle* beskrivelser fordi de vil formidle sin identitet overfor meg som intervjuer, en som er fremmed for dem.

Som jeg har vist gjennom analysen i tidligere kapitler er ikke denne søken etter autonomi uproblematisk og det betyr heller ikke at bedriften informantene jobber i ikke er viktig for dem. Når det gjelder ytre forhold slik som økonomi og arbeidsmarked, er de ansatte i stor grad også selv bevisst sin egentlige avhengighet. Avhengigheten av den konkrete bedriften er imidlertid noe som benektes.

Diskurser om frihet og disiplin kan sies å være modernitetens kjerne (Wagner 1995), og spørsmål om individets avhengighet og uavhengighet av strukturelle forhold en klassisk

sosiologisk problemstilling. Bauman (2001) vil imidlertid påpeke at det er noe som gjør dagens modernitet ny og annerledes. Det har skjedd en fundamental forandring, en privatisering av alle moderniserende oppgaver og plikter. Det som før ble betraktet som et arbeid som skulle utføres med fornuften, betraktet som menneskeartens kollektive begavelse og eiendom, er nå blitt oppstykket ("individualisert"), henvist til hver enkelts vilje og utholdenhet og overlatt til enkeltmenneskers initiativ og egne ressurser (Bauman 2001: 41). Diskursen er blitt refokusert på enkeltmenneskenes rett til å være annerledes og kunne velge og vrake sine egne modeller for lykke og en egnet livstil (ibid: 41-42). Anders var en av dem som ga uttrykk for en slik individualiseringskultur, han mente at det var hver enkelt ansatt sin oppgave å sørge for å melde interesse for stillinger, og hvis en ikke skulle få jobben "kunne man jo alltid slutte og finne noe annet". Det er hver enkelt sitt ansvar å finne seg til rette – å finne den rette jobben og bli fornøyd.

Slik Bauman (2001) ser det er det i hovedsak to problemer med den individualiseringskulturen som Anders og de andre informantene befinner seg i. Individualiseringen forvandler menneskets identitet fra noe som er gitt, til en oppgave. Det første problemet dette fører med seg er at det er aktørene som får ansvaret for å utføre oppgaven og ansvaret for konsekvensene og bivirkningene av deres innsats. Ifølge Bauman (2001: 44) betyr dette å etablere en juridisk autonomi uansett om en faktisk autonomi er oppnådd eller ei. Det andre problemet er at selvbestemmelse blir obligatorisk og pålagt. Individualisering er en skjebne, ikke et valg:

I det land der enkeltmenneskets frie valg regjerer, står muligheten for å unnslipe individualiseringen og å nekte å delta i individualiseringsspillet ettertrykkelig ikke på agendaen. Enkeltmenneskets selvstendighet og selvtilstrekkelighet er en annen illusjon: Det at mennesket ikke har noen å legge skylden på for sine frustrasjoner og vanskeligheter, behøver ikke å bety at det kan beskytte seg mot frustrasjon ved å bruke sitt eget kjøkkenutstyr eller å trekke seg selv opp av problemene etter støvleskaftene à la baron Münchhausen. Og hvis de blir syke, antar man likevel at det skjedde fordi de ikke var bestemte og iherdige nok til å følge treningsprogrammet sitt; hvis de fortsetter å være arbeidsløse, er det fordi de ikke har lært seg hvordan man skal klare seg i et stillingsintervju, eller at de ikke har anstrengt seg nok for å finne en jobb, eller fordi de rett og slett er arbeidsskye; hvis de ikke er sikre på karrieremulighetene sine eller bekymrer seg for fremtiden, er det fordi de ikke er gode nok til å vinne venner og påvirke mennesker og fordi de ikke har lært å mestre kunsten å uttrykke seg og gjøre inntrykk på andre, som de burde ha gjort. Det er iallfall det de får høre nå til dags, og det de selv tror, slik at de nå oppfører seg som dette virkelig var sannheten. Som Beck så treffende uttrykker det: "Hvordan man lever, blir en biografisk løsning på systemiske motsetninger" (Bauman 2001: 46-47).

Baumans (2001) hovedtese er at det er en voksende avstand mellom individualitet som skjebne og individualitet som praktisk og realistisk evne til selvhevdelse. Den gapende kløften mellom retten til selvhevdelse og evnen til å kontrollere de sosiale rammene som gjør en slik selvhevdelse mulig, eller urealistisk, synes å være den flytende modernitetens største motsigelse (Bauman 2001). Det er det jeg mener kommer til uttrykk også hos mine informanter. Empirien viser at bak hver enkelts beskrivelse av seg selv finnes et individ som i veldig stor grad er en del av bedriften og opplever bedriften som viktig.

Individet i en arbeidsorganisasjon har havnet under paradoksale forhold. På den ene siden kan det hevdes at med uavhengighet står en ansatt bedre rustet mot de faktiske realitetene, spesielt når det gjelder kravet om fleksibel atferd, eksempelvis hyppige jobbskifter. På den annen side kan det imidlertid spørres hvor realistisk denne uavhengigheten egentlig er og hva den fører til om individet plutselig skulle oppdage at det ikke er behov for ham lenger.

Det var under den ”tunge” industrikapitalismen arbeidere begynte å bygge fellesskap bl.a. i form av fagforeninger for å kreve at i tilfelle dårligere tider skulle også bedriften ta ansvar for sine ansatte. De ansatte jeg snakket med i Hydro hadde tilsynelatende så å si ingen slike forventninger til selskapet – de stoler bare på seg selv og egne kunnskaper. På den ene side kan det se ut som om en av ”bivirkningene” ved en slik skjebnesindividualitet er at de ansatte gir fra seg krav på fellesskapsløsninger. Således er de nye kunnskapsarbeidere i stor grad beskyttelsesløse, for den dagen de ikke lykkes, og CV-en ikke er god nok, har de ingen andre å stille til ansvar enn seg selv. På den annen side er det åpenbart at slike avvisninger av forventninger om å bli tatt vare på skjuler informantenes behov for og streben etter en trygg arbeidsplass. Hydro er for de fleste synonymt med en forholdsvis trygg og lukrativ arbeidsplass – det er lett å holde seg i bedriften og egentlig ville ingen av dem jeg snakket med forlate Hydro. Det viste seg også at mange etterhvert innrømmet å ha brukt fagforeningen for å få viljen sin. Således har Hydro-ansatte et spesielt godt grunnlag for slike urealistiske selvbeskrivelser – de kan

dyrke de autonome bildene av seg selv samtidig som de kan være forholdsvis trygge på fremtiden. I hvert fall sammenliknet med den gjennomsnittlige ansatt eksempelvis i USA.

6.4. Komplekse identitetskonstruksjoner – tidsdimensjon kombinert med romdimensjon

Hva har så mine funn om de ansattes forhold til bedriftens (offisielle) identitet å si i en bredere faglig sammenheng? Prøver jeg å se på intervjuene som en helhet, gjenspeiler informantenes opplevelser i veldig stor grad kompleksiteten i det moderne menneskets identitetskonstruksjoner. Hvordan de skaper sitt bilde av Hydro er i tillegg til de mer allmennkulturelle verdier sterkt avhengig av hver enkelts individuelle biografi og erfaringer. Jeg har også sett at hendelser som kan ses på som brudd i det som tidligere ble tatt for gitt kan skape grunnlag for konkrete identiteter. Dubar har i denne sammenheng påpekt nødvendigheten av å kritisk gjennomgå de analytiske redskapene sosiologer har utviklet i studiet av identitetsdanning nettopp fordi den ”tilstand” dagens mennesker og arbeidsliv befinner seg i er annerledes og gjerne mer kompleks enn tidligere (Korsnes 1994). Jeg ser at mine informanternes identitetskonstruksjoner som er forankret både i informantens biografi og nåværende situasjon harmonerer med Dubars (i Korsnes 1994) teori om ”doble transaksjoner”. Dette dreier seg om en sosiologisk forklaringstype som samtidig må ta hensyn til to heterogene prosesser: på den ene siden måten individene betrakter sin framtid på basis av sin fortid (tidsdimensjon) – på den annen side måten de går inn i samhandling med signifikante aktører på innen et bestemt sosialt felt (romdimensjon) (ibid). For den enkelte møtes disse prosessene i form av en ”dobbel transaksjon”: en ”biografisk transaksjon” som består i å projisere mulige fremtider som enten er i tråd med eller bryter med en rekonstruert fortid/tidligere livsløp, og en ”relasjonell transaksjon” som enten tar sikte på å få sine ambisjoner anerkjent som legitime overfor de institusjonelle samhandlingspartene, eller som ikke gjør det.

6.5. Yrkesidentitet og bedriftsidentitet

I lys av denne teorien blir det for eksempel mer naturlig å betrakte den yrkesmessige sosialiseringen som en egen unik prosess, som blir stadig sterkere integrert i, og potensielt vedvarer, over hele livssyklusen. Utdanning og arbeid er ikke klart adskilte i tid og rom og de følger hverandre ikke suksessivt over tid. Ifølge Dubar (Korsnes 1994) er resultatet av dette at den yrkesmessige sosialiseringen og mobiliteten får en mer framtreddende plass i ens sosiale identitet.

Et annet viktig funn mht min empiri er nettopp den sterke yrkesidentiteten blant mange informanter. Mine informanter er et eksempel på at yrkesidentiteter kan overskygge organisasjonsidentiteter, spesielt den offisielle organisasjonsidentiteten, noe jeg har hatt som utgangspunkt i denne oppgaven. Dette tyder på at den offisielle organisasjonsidentiteten ikke behøver å bli en del av de ansattes organisasjonelle selv og selvpresentasjoner selv om det er organisasjonens intensjon og forventning. I et intervju i et svensk personal- og lederskapsblad bemerket Kunda (Dovier 2005) at selv om organisasjoner anstrenger seg for å forme de ansattes adferd på arbeidet gjennom å påvirke hvordan de tenker og føler for bedriften, lever de ansatte også i subkulturer. For eksempel kan yrkeskulturer gå tvers gjennom organisasjonskulturer. Videre sier han at det ofte ikke er mulig å skape en bedriftskultur uten at det blir en blanding av bedrifts-, leder- og yrkeskulturer.

Det moderne mennesket opererer med mange ulike identiteter, også i organisasjonssammenheng. For eksempel fant Ingunn Ulland og Roar Bovim (2006) i sin studie om identitet og tilhørighet i Statoil at de ansatte i Statoil innehar ulike identitetsformer med forskjellig betydning. Slike former for identitet kan ifølge Ulland og Bovim (2006) være for eksempel organisasjonsidentitet (helhetlig oppfatning av Statoil som selskap), enhetsidentitet, gruppeidentitet, prosjektidentitet og nettverksidentitet. Det interessante mht. til empiri i denne oppgaven er imidlertid at de offisielle bildene av Hydro ikke danner noen grunnlag for identitet, de blir derimot nesten avvist av de fleste. I

forbindelse med opplevelser av fusjonen oppdaget jeg riktignok en felles bevissthet hos Hydro-ansatte – en organisasjonsidentitet – en oppfatning av hvem vi er, men denne samsvarer tilsynelatende lite med den offisielle identiteten. Navnet og andre deler av det som jeg kaller for offisiell identitet har noen ganger symbolverdi for de ansatte, men de er ikke betydningsfulle i seg selv. De kan ha en betydning og fungere som en del av det organisasjonelle selvet når det skjer noe som truer de ansattes organisasjonelle identitet. En fusjon med en stor tidligere konkurrent kan være et slikt tilfelle. Dermed kan man si at den offisielle identiteten kan ha en praktisk symbolverdi for det organisasjonelle selvet hvis en situasjon krever det, men den har ikke noen affeksjonsverdi, eller varig symbolverdi i seg selv.

Det kan imidlertid tenkes at de offisielle verdier, visjoner og liknende eksplisitt definerte foreskrivninger for medlemsrollen i Hydro er med på å skape denne organisasjonsidentiteten eller felles forståelsen av medlemsrollen på en mer indirekte måte. Det vil i så fall si at selv om de ansatte er lite bevisst de offisielle attributtene er de ubevisst likevel en del av det organisasjonelle selvet. Empirien viste hvordan de ansatte omfavnet Hydros effektivitetskultur når de sammenliknet Hydro med Statoil. Noen av de viktigste delene i dyrkelsen av en slik ønsket bedriftskultur, noe også Kunda (1992) fant i ingeniørselskapet Tech, er å løfte frem individuell initiativ og entreprenørskap, å oppmuntre til å ta risiko og fungere som et fleksibelt nettverk. I tidligere kapitler har jeg nevnt Hydros slagord ”det er meg det kommer an på”, noe som kan sies å løfte frem individuelt initiativ; Verdien ”mot” kan sies å oppmuntre til å ta risiko. Således behøver ikke den reelle organisasjonsidentiteten (de ansattes oppfatning av sin organisasjon) og den offisielle identiteten være så ulike som førsteinntrykket av informantenes opplevelser skulle tilsi.

Christensen og Morsing (2005) påpeker at man for fort fristes til å konkludere at verdiene er blitt en standardvare uten reelt innhold – en vare som selges og kjøpes som ren staffasje. En slik tolkning undervurderer verdienes organiseringspotensiale. Uansett om verdiene og deres innflytelse stammer fra managementkonsulenter, politikere eller toneangivende virksomhetsledere, representerer de samtidig idealiserte forestilling om

hva en virksomhet er eller bør være. Enhver kultur utvikler og uttrykker et sett av verdier som selv konkurrenter kan være enige om å abonnere på. Dermed avgrensers de hvilke handlinger som er legitime og dermed også de parametre som virksomhetene og deres ansatte umerkelig antar og retter seg etter (Christensen og Morsing 2005: 100). Den kulturen av legitime handlinger som Christensen og Morsing (2005) her snakker om kan også omtales som organisasjonsverdenes ”generaliserte andre”¹¹. Ifølge Kvåle og Wæraas vil ”den generaliserte andre” si noe som er større enn en selv, men som en selv tilhører. Denne tilhørigheten er ikke nødvendigvis konkret, som i en medlemskap, men mer en følelse av at ”dette vedkjem meg” (Kvåle og Wæraas 2006; 94).

6.6. Bedriften som en kulturfelle?

Gideon Kundas (1992) studie av ingeniørselskapet Tech har på mange måter vært et referansepunkt i mine refleksjoner over de ansattes forhold til Hydro-identitet. Kunda (1992) gjør sin etnografi i en bedrift der de ansattes arbeidshverdag er gjennomsyret av en bedriftskultur. Kunda (1992) dokumenterer og analyserer ledelsens konseptualisering av virksomhetens bedriftskultur. Ut av den store mengden av informasjon fra ledelsen som gjennomsyrrer selskapets daglige liv og utgjør et massivt bakteppe for fortolkning av praksis – lydbånd, slagord, taler, nyhetsbrev, videoer, flygeblader, manualer – identifiserer boken informasjonens avsendere og avdekker deres hensikter. Under ordgyteriet ligger ifølge Kunda (1992) en omhyggelig utarbeidet og tydelig ledelsessideologi som presenterer bedriften som et ikke-hierarkisk moralsk kollektiv. Ideologien konstruerer et distinkt ansattsyn, noe Kunda (1992) kaller for medlemsrolle, som ikke bare foreskriver/legger føringer på de ansattes atferd men også koloniserer deres kognitive og emosjonelle liv.

Kundas (1992) etnografiske realisme avdekker en ustabil balanse mellom ”goffmansk” *rolleomfavning* (role embracement) og *rolledistantering* (role distancing) som et sentralt

¹¹ Begrepet den generaliserte andre ble introdusert av G. H. Mead i 1934. Det har senere blitt tatt opp og nyttet i forbindelse med studier av hvordan former og oppskrifter på organisering sprer seg på tvers av virksomheter og i forbindelse med studier av utvikling av organisatorisk identitet (Kvåle og Wæraas 2006).

tema i bedriftens hverdagslige ritualer og forestillinger. Ifølge Goffman blir oppfatning av et selv formet både ved at individer identifiserer seg med foreskrevne roller og ved at de distanserer seg fra disse: *the individual is best seen as a stance-taking entity, a something that takes up a position somewhere between identification with an organization and opposition to it, and is ready at the slightest pressure to regain its balance by shifting its involvement in either direction* (Goffman 1961: 320). Jeg har vist hvordan en slik rolleomfavning og rolledistansering også kommer til uttrykk hos mine informanter. Jeg vil imidlertid problematisere og nyansere Kundas fortolkning av informantenes rolledistansering. Selv om også Kunda (1992) i tråd med min forståelse betrakter rolledistansering som informantenes autonomideklarasjon, deres vektlegging av fritt valg og en antydning av at selvet bak rollen ikke sammenfaller med medlemsrollen, er hovedfortolkningen til Kunda en speilrefleksjon av Burawoys (1979) studie der arbeidere blir fremstilt som samarbeidere med og opprettholdere av den ordenen som dominerer dem. Kundas (1992) informanter befinner seg således i en kulturfelle der rolledistansering utelukkende er med på å opprettholde og reproducere ideologien.

Analysen viste at også empirien i denne oppgaven er preget av rolledistansering og rolleomfavning. Jeg får imidlertid inntrykk av at rolledistansering har en annen karakter i Hydro enn i Tech. Mens et typisk sitat fra en Tech ansatt karakteriserer bedriftskulturen som en religion eller filosofi eller kontrollredskap, er det mer eller mindre typisk for mine informanter at en oppfatning av nytten av den offisielle kultur og identitet mangler: ”Jeg vet ikke hvorfor de må ha verdier”. Jeg vil hevde at Hydro-ansatte på gulvet er sterkt preget av en yrkesidentitet mens den offisielle identiteten er så å si fraværende fra det organisasjonelle selvet. Det er således heller ikke noen konflikt mellom de to. Det oppstår ikke noe behov for å bekjempe en overordnet identitet hvis man først har avvist denne identiteten som unødvendig.

Det må imidlertid bemerkes at også sterke yrkesidentiteter kan bli mobilisert i organisasjonens tjeneste. Ifølge Ezzy (2001) kan ledelsenes kultur- og identitetsarbeid delvis forstås som forsøk på å produsere en kultur av ”self-gratificatory narcissistic individualism”, noe som stemmer overens med mer ”generalist consumerist social

relations”. Det er likevel viktig å ikke avskrive de ansattes muligheter for å ignorere eller gjøre motstand mot ledelsens forsøk på å forme de ansattes følelser, subjektiviteter og identiteter. Denne oppgaven kan således hevdes å nyansere Kundas (1992) etnografi ved å vise at rolledistansering også kan føre til kulturens (den offisielle identiteten som en del av bedriftens kultur) forvitring.

I tillegg til vektlegging av de ansattes muligheter for å skape 'sitt eget rom' må også strukturelle forhold trekkes inn. Især er dette aktuelt med tanke på det amerikanske ”strong culture company” Tech og denne oppgavens case Norsk Hydro. Mht. Kundas (1992) case kan det stilles spørsmål om hvor utbredt slike ”strong culture companies” egentlig er. Er Hydro et ”strong culture company”? Det er selvfølgelig vanskelig å vurdere hvorvidt identitetsbygging og kulturstyring kan anses som et ”vellykket” prosjekt (Kunda 1992) i Hydro og hva dette i så fall vil innebære i en norsk kontekst. Informantenes opplevelser antyder imidlertid at identitetsarbeidet ikke er like nøye gjennomtenkt og gjennomført som det er i f.eks. Tech.

Det er grunn til å anta at den norske arbeidslivskonteksten har mye å si når det gjelder måten identitetsarbeid blir gjennomført på og måten dette påvirker menneskene det gjelder. Denne oppgaven antyder at de ansatte i en norsk arbeidsvirkelighet, hvor det eksisterer et institusjonalisert samarbeid mellom arbeidstaker-, arbeidsgiver- og myndighetssiden, hvor ansattes rettigheter til medvirkning er lovfestet og hvor ansettelsesvernet er bedre enn det er i amerikansk sammenheng, har et annerledes forhold til identitetsarbeid fra arbeidsgiverens side. Således må mine funn ses i sammenheng med ”den norske modellen” og den mer egalitære bedriftskulturen i Norge.

Som det har kommet frem i analysen spiller også den nåværende høykonjunktur en viktig rolle i informantenes selvpresentasjoner. Deres yrkesidentitet og autonomierklæringer får tyngde fordi de opplever seg selv som ettertraktet arbeidskraft.

Jeg vil oppsummere dette avsnittet med Gee et. al. (1996) som påpeker viktige spørsmål i forhold til den nye organisasjonsverden. De problematiserer både den nykapitalistiske ideologien og sin egen rolle som forskere:

Are new-capitalist attempts to define and 'construct' new kinds of empowered, fulfilled, committed, and intelligent workers merely high-tech/high-touch forms of mind control – a new soft-touch hegemony – or are they a more humane face of capitalism?

What is the role of the 'critical' part of sociocultural studies in such a world – will critique, as critical theory defines it, help or cripple workers in the new capitalism? (Gee et. al. 1996: 23)

Dette er omfattende spørsmål som det ikke finnes umiddelbare og enkle svar på. Det viktigste etter mitt syn er imidlertid å ikke glemme relevansen av slike spørsmål, selv når en case-studie ser ut til å peke bare i én entydig retning, eksempelvis Kundas (1992) *Engineering Culture*.

6.7. Mangel på kontinuitet

Til slutt må det nevnes at mangelen på kontinuitet og forutsigbarhet i organisasjoners hverdag også ser ut til å være et viktig aspekt som er med på å undergrave utvikling av en bærekraftig organisasjonsidentitet. Konsekvensene av mottoet ”ingen langsiktige mål” (Sennett 2002) er den nye fremmedgjøringen og meningsløsheten, noe bedriftene forsøker å håndtere nettopp ved å bygge en organisasjonkultur og –identitet med mening. Det ser imidlertid ikke ut som om det alltid lykkes, dette fordi at kortsiktigheten også gjennomsyrrer identitetsbyggingen. Identitetsbygging i Hydro er karakterisert ved en rekke brudd. Utskifting av verdier og slagord kan ikke sies å skape kontinuitet, og ansatte forstår ikke meningen med en identitet som stadig forandres. Fusjonen er siste steg i rekken der de gamle verdiene forkastes og nye defineres. Slik blir den offisielle organisasjonsidentiteten en ren staffasje, som kanskje kommuniserer noe utad, men ikke til de ansatte.

Det er også oppsiktsvekkende hvordan Hydro undergraver de mer historisk forankrede identitetene (eks. Hydro som en solidarisk bedrift), noe som sitter dypt hos mange

ansatte. Når de ansatte over 58 år får et tilbud om sluttpakke fremstilles det som en måte å ta vare på de ansatte på, mens beskjednen oppfattes som om det ikke er behov for dem lenger. De opplever at deres identitet som verdifulle Hydroansatte blir undergravd, dessuten svekkes oppfatningen av Hydro som solidarisk. Når omtrent halvparten av de over 58 år takker nei til det som kalles "tidenes sluttpakke" (Bergens Tidende 18.09.07) kan dette også fortolkes som en form for motstand mot bedriftens forsøk på definere en medlemsrolle for de eldre. Ved å dyrke sin identitet som dyktige fagfolk legitimerer de ansatte sin egen rolle i bedriften og avviser bedriftens identitetstilskrivelser. Det faktum at den enkelte samtidig avviser en betydelig materiell belønning, viser hvor viktig det er å skape og presentere et bestemt organisasjonelt selv.

6.8. Oppsummering

I dette kapitlet har jeg diskutert de empiriske funnene i forhold til mer generelle sosiologiske teorier. Jeg har vist hvordan identitetsbygging i organisasjoner kan forstås i forhold til teoriene om den nye kapitalismen og diskutert de ansattes selvbeskrivelser i forhold til individualiseringstesen. Jeg har også vist at de moderne ansattes identitetskonstruksjoner er komplekse og at yrkesidentiteter kan overskygge de offisielle organisasjonsidentiteter, samt argumentert for at de ansattes muligheter til å "skape sitt eget rom" i organisasjonen bør tas i betraktning. Det siste avsnittet i kapitlet konkluderer med at Sennetts (2002) og Baumans (2001) bekymringer over fleksibilitet og mangel på forutsigbarhet er høyst relevante også når det gjelder å bygge et meningsfullt forhold til sin organisasjons identitet.

7. Avslutning

Jeg begynte dette prosjektet med å ta utgangspunkt i konseptet offisiell organisasjonsidentitet. Jeg var interessert i hvordan denne kom til uttrykk hos ”vanlige” ansatte i en stor bedrift med en klart definert offisiell identitet. Hensikten med å konstruere en bestemt offisiell identitet i organisasjoner er å kommunisere et helhetlig bilde av seg selv. Identitetsbygging innebærer at alle ansatte internaliserer organisasjonens offisielle identitet og kommuniserer denne utad. Spørsmålene mine var således hvordan de ansatte opplever sin organisasjons identitetsarbeid og om de bruker de offisielle bildene i selvpresentasjoner. Målet var å drøfte fenomenet offisiell organisasjonsidentitet utfra et sosiologisk perspektiv. Sett fra et sosiologisk perspektiv kan identitetsbygging i organisasjoner forstås som en del av ”ideologien” til den nye kapitalismen.

Selv om det er forholdsvis lett å skille mellom begrepene organisasjonsidentitet og offisiell organisasjonsidentitet på det teoretiske plan, viste det seg, kanskje ikke så uventet, at den relle organisasjonsverden er mer kompleks enn dette. Det er vanskelig å vurdere hvor stor rolle dyrking av den offisielle identiteten egentlig spiller i organisasjonsmedlemmenes felles forståelse av hvem de er, dvs. organisasjonens reelle/egentlige identitet. Jeg så at individets identitetskonstruksjoner er komplekse og kombinerer både en biografisk tidsdimensjon og relasjonell romdimensjon. De ansatte har et ambivalent forhold til organisasjonen som er preget både av uavhengighet og avhengighet. Informantene balanserer mellom *distansering fra* og *omfavning* av ulike identiteter i organisasjonen. I intervjuene møtte jeg mest en distansering fra de offisielle bildene til selskapet (selvet konstruerer sine ”offisielle” selvbeskrivelser i stor grad i motsetning til bedriftens offisielle selvbeskrivelser) mens omfavning gjaldt bedriftens effektivitetskultur. Det kan imidlertid argumenteres for at selv om den offisielle organisasjonsidentiteten tilsynelatende ikke er en del av de ansattes organisasjonelle selv, kan det tenkes at den er med på skape den effektivitetskulturen informantene omfavner.

Videre er omfavelse i seg selv problematisk. Empirien viser hvordan omfavelse kommer til uttrykk i en spesiell situasjon der de ansatte kan oppleve at deres organisasjonelle identitet er truet. Diskusjonen rundt fusjonen mellom Hydro og Statoil avdekket en tydelig ”vi og de andre”-tematikk, der informantene setter ord på hvem de er i forhold til de andre. Jeg får inntrykk av at dette er noe som forekommer i forbindelse med fusjonssituasjonen der individene prøver å ta vare på sin verdighet ved å ”søke ly” hos sin organisasjons identitet.

Et viktig funn er at informantene i veldig stor grad bruker sin yrkesidentitet fremfor sin status som Hydro-ansatt når de beskriver seg selv som individ overfor meg som en fremmed og intervjuer. Det kan se ut som om ingeniørene lever i en faglig subkultur der identiteten som ingeniør er langt mer betydningsfull enn identiteten som Hydro-ansatt.

Mangel på kontinuitet kan sies å forhindre at de ansatte utvikler et betydningsfullt forhold til sin organisasjons offisielle identitet. Således er Sennetts (2002) hovedbekymring over mottoet ”ingen langsiktige mål” og dets personlige konsekvenser høyst aktuell også i denne sammenhengen. Identitetsbygging, som er ment å skape langsiktige verdier og forpliktelse hos ansatte, er karakterisert ved flyktighet og kortsiktighet – de ansatte ser ikke meningen med en identitet som stadig skiftes ut.

I en bredere faglig sammenheng harmonerer mine informaners autonomi-deklarasjoner godt med teoriene om det moderne og individualiserte mennesket. Individuer i den ”flytende” modernismen har rett til å ”velge og vrake sine egne modeller for lykke” (Bauman 2001) og det er nettopp det informantene gjør, eller hevder at de gjør. Det kan imidlertid settes et spørsmålstejn ved denne aktiviteten – er autonomien ekte og faktisk, eller bare tilsynelatende?

Til slutt vil jeg problematisere eller nyansere Kundas (1992) fremstilling av kulturbygging som en ny form for kontroll i organisasjoner. Mens Kunda (1992) viser hvordan hans informaners roledistansering tjener ledelsens interesser ved å opprettholde og reprodusere den dominerende kulturen, vil jeg argumentere for at

organisasjonsmedlemmenes roledistansering også kan komme til uttrykk som deres mulighet til å skape "sitt eget rom". Ved å avvise organisasjonens oppskrifter for medlemsrollen og ved å dyrke sin faglige identitet viser de ansatte sin uavhengighet, noe som jeg forstår som faktisk uavhengighet. Det er viktig å ikke undervurdere de ansattes potensiale for motstand mot ledelsens forsøk på å foreskrive deres subjektivitet og identitet.

8. Litteratur

Albert, S. and Whetten. D. (1985): Organizational Identity. I L. L. Cummings og B. M. Staw (red.), *Research in organizational behavior*, Vol. 7, Greenwich, CT: JAI Press.

Albert, S., Ashforth, B. E., and Dutton, J. E. (2000): Organizational Identity and Identification: Charting New Waters and Building New Bridges. *The Academy of Management Review*, Vol. 25, Nr. 1, s. 13-17.

Andersen, P. T. (2004): Arbejdsliv, alliancer og ambivalenser – En analyse af yngre ufaglærte kvinders syn på fagbevægelsen. *Tidsskrift for Arbejdsliv*, Vol. 6, Nr. 3, s. 27-43.

Ashforth, B. E. and Mael, F. (1989): Social Identity Theory and the Organization. *The Academy of Management Review*, Vol. 14, Nr. 1, s. 20-39.

Ashforth, B. E. and Mael, F. (1992): Alumni and Their Alma Mater: A Partial Test of the Reformulated Model of Organizational Identification. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 13, Nr. 2, s. 103-123.

Ashforth, B. E. and Mael, F. (1996): Organizational identity and strategy as a context for the individual. *Advances in Strategic Management*, Vol. 13, s. 19-64.

Bauman, Z. (2001): *Flytende modernitet*. Oslo: Vidarforlaget AS.

Baethge, M. (1992): Changes in Work and Education as Constituting Factors Social Identity i Halvorsen & Olsen (red.) *Det kvalifiserte samfunn*. Gyldendal: Oslo.

Berg, B. L. (2001): *Qualitative Research Methods for the Social Sciences*. Boston: Allyn and Bacon.

Boltanski, L; Chiapello, É. (2005): *The New Spirit of Capitalism*. London: Verso.

Boltanski, L., Chiapello, E. (2002): *The New Spirit of Capitalism*. Paper to be presented to the Conference of Europeanists, March 14-16, 2002, Chicago.

Bovim, R. (2003): “Cresco, et lite trøndersk eventyr”: en studie av organisasjonsidentitet i Cresco. Hovedoppgave i sosiologi. Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet. Trondheim.

Bovim, R. (2006): *Identitet og tilhørighet i Statoil. Hvem er vi? Problemstillinger og utfordringer i TEK F&T LET*. Rapport under I-Tema. Studio Apertura. Tilgjengelig på www.samforsk.no.

Bovim, R. og Vedal Størkersen, K. (2006): *Identitet og tilhørighet i Statoil. Hvem er vi? Problemstillinger og utfordringer i T&P PO*. Rapport under I-Tema. Studio Apertura. Tilgjengelig på www.samforsk.no.

Brewer, M. B. (1991): The Social Self: On being the same and different at the same time. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 17, s. 475-482.

Bugge, A. (1999): *Produksjon av kvalitative data – noen metodologiske refleksjoner*. Paper levert til doktorgradsutdanningen ved Psykologisk Institutt, Universitetet i Oslo. Tilgjengelig på www.sifo.no

Burawoy, M. (1979): *Manufacturing Consent*. Chicago: University of Chicago Press.

Carroll, C. (1995): Rearticulating Organizational Identity: Exploring Corporate Images and Employee Identification. *Management Learning*, Vol. 26, s. 463-482.

Chiapello, C., Fairclough, N. (2002): Understanding the new management ideology: a transdisciplinary contribution from critical discourse analysis and new sociology of capitalism. *Discourse & Society*. Vol 13 (2), s. 185 – 208.

Christensen, K., Jerdal, E., Møen, A., Solvang, P. og Syltevik, L. J. (1998): *Prosess og metode*. Oslo: Universitetsforlaget.

Christensen, T. og Morsing, M. (2005): *Bagom corporate communication*. Frederiksberg: Samfundslitteratur.

Cohen, D. (2003): *Our modern times: The New Nature of Capitalism in the information age*. Cambridge, Mass.:MIT Press.

Colbjørnsen, T. (2003): *Forutsigbarhet og fleksibilitet: arbeid og organisasjoner i endring*. Oslo: Universitetsforlaget.

Corley, K. G. (2004): Defined by our strategy or our culture? Hierarchical differences in perceptions of organizational identity and change. *Human Relations*, Vol. 57, s. 1145-78.

Coser, L. (1974): *Greedy Institutions: patterns of undivided commitment*. New York: The Free Press.

Deal, T. and Kennedy, A. (1988): *Corporate Cultures: the Rites and Rituals of Corporate Life*. Harmondsworth: Penguin.

Deux, K., Reid, A., Mizrahi, K. and Cotting, D. (1999): Connecting the person to the social: The functions of social identification. I Tyler, T. R., Kramer, R. M. and John, O. P. (Red.). *The Psychology of the Social Self*. Mahwah, NJ: Erlbaum, s. 91-113.

- Dovier, H. (2005): Kultursynaren Gideon Kunda. *Personal & Ledarskap. Facktidningen för personalansvariga*. Vol. 36, Nr. 10. s. 56-61.
- Dutton, J., Durkerich, J. and Harquail, C. V. (1994): Organizational images and membership commitment. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 39, No. 2, s. 239-263.
- Ekman, G. (2004): *Fra prat til resultat – om lederskap i hverdagen*. Oslo: Abstrakt Forlag.
- Enehaug, H. og Thune, T. (2004): *Organisasjonskultur og mennesker i fusjonsprosesser*. AFI-rapport 1/2007. Oslo, Arbeidsforskningsinstituttet. Tilgjengelig på www.afi.no.
- Ezzy, D. (2001): A simulacrum of workplace community: individualism and engineered culture. *Sociology*, 35: 631-50.
- Foreman, P. and D. A. Whetten (2002): Members' Identification with Multiple-Identity Organizations. *Organization Science*, Vol. 13, No. 6, s. 618-635.
- Gee, J. P., Hull, G., Lankshear, C. (1996): *The New Work Order. Behind The Language of the New Capitalism*. Boulder, Colorado: Westview Press, Inc.
- Giddens, A. (1996): *Modernitet og selvidentitet. Selvet og samfundet under sen-moderniteten*. København: Hans Reitzels forlag.
- Gioia, D.A., Schultz M. og Corley, K. (2000): Organizational Identity, Image and Adaptive Instability, *Academy of Management Review: Special Topic Forum on Identity and Identification*, Vol. 25, No.1, s. 63-81.
- Gioia, D. A. og Thomas, J. B. (1996): Identity, image and issue interpretation: Sense making during strategic change in academia. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 41, No. 3, s. 370-403.
- Goffman, E. (1961): *Asylums*. Garden City, New York: Anchor.
- Goffman, E. (1971): *The Presentation of Self in Everyday Life*. Harmondsworth: Pelican.
- Goldthorpe, J. H., Lockwood, D., Bechhofer, F. and Platt, J. (1968): *The affluent worker: Industrial attitudes and behaviour*. Cambridge: University Press.
- Grønmo, S. (1996): Forholdet mellom kvalitative og kvantitative tilnærminger i samfunnsforskningen. I Holter, H. & Kalleberg, R. (Red.), *Kvalitative metoder i samfunnsforskningen*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Hatch, M. J. (2001): *Organisasjonsteori. Moderne, symbolske og postmoderne perspektiver*. Oslo: Abstrakt forlag.

- Hatch, M. J. og Schultz, M.(2000): Scaling the Tower of Babel: Relational Differences between Identity, Image and Culture in Organizations. I Schultz, Majken, Hatch, Mary Jo og Larsen, Mogens Holten (red.): *The Expressive Organization. Linking Identity, Reputation, and the Corporate Brand* s. 11-35. New York: Oxford University Press.
- Hatch, M. J. and M. Schultz (2002): The dynamics of organizational identity. *Human Relations Vol. 55, No. 8, s. 989-1018.*
- Hochschild, A. R. (1997): *The Time Bind: when work becomes home and home becomes work.* New York: Metropolitan books.
- Hochschild, A. R. (2003): *The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling.* Berkeley, Los Angeles, London: University of California Press.
- Jensen, I. S. (2002): *Ona Fyr. For deg som vil lykkes sammen med andre.* Lysaker: Dinamo Forlag.
- Korsnes, O. (1994): *Yrkessosialisering og former for yrkesidentitet. En presentasjon av en artikkel av Claude Dubar.* AHS serie B 1994-3. Bergen: UiB.
- Kunda, G. (1992): *Engineering Culture: culture and commitment in a high-tech corporation.* Philadelphia: Temple University Press.
- Kvale, S: (1996): *Interviews. An Introduction to Qualitative Research Interviewing.* Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage.
- Kvande, E (1999): Kvinner i menns organisasjoner – 10 år etter. I: *Nytt om kvinneforskning*, nr. 3, s. 6-14.
- Kvåle, G. (2000): *Organisering av identitet. Ein studie av organisatorisk identitetsutvikling i trygdeetaten.* Doktorgradsavhandling, Universitetet i Tromsø, Det samfunnsvitenskapelige fakultetet.
- Kvåle, G. og Wæraas, A. (2006): *Organisasjon og identitet.* Oslo: Det norske samlaget.
- Lamont, M. (1992): *Money, Morals, and Manners. The Culture of the French and the American Upper-Middle Class.* Chicago/London: The University of Chicago Press.
- Lamont, M. (2000): *The Dignity of Working Men. Morality and the Boundaries of Race, Class, and Immigration.* Cambridge/Massachusetts/London: Harvard University Press.
- Larson, G. S. and G. L. Pepper (2003): Strategies for Managing Multiple Organizational Identifications. A Case of Competing Identities. *Management Communication Quarterly.* Vol. 16, nr. 4, s. 528-557.

Lie, E. (2005): *Oljerikdommer og internasjonal ekspansjon. Hydro 1977-2005*. Oslo: Pax Forlag A/S.

Lilleng, H. F. (2005): *Sensoriske Suksessfaktorer. Bedriftsidentitet i et presset marked*. Institutt for produktdesign. NTNU. <http://design.ntnu.no/forskning/artikler/2005.htm>

Lysgaard, S. ([1961]/2001): *Arbeiderkollektivet. En studie i de underordnedes sosiologi*. Oslo: Universitetsforlaget.

Midtsundstad, T. (2007): Vil arbeidslivet ha seniorenene? En oversikt over norske virksomheters seniorenengasjement. *Søkelys på arbeidslivet*, 1/07, s 95-111.

Nesheim, T. (2006): Kampen om arbeidskraften: Moderne arbeidsorganisering og identitetsbygging. *Ukeavisen ledelse*. Nr. 42, 24. nov 2006. http://www.snf.no/intranettarkiv/internetfiler/AnsattesVedlegg/Torstein%20Nesheim/ua0642_30.pdf

Nesse, T. (2005): *Selvrealisering gjennom karriere. En kvalitativ studie av hvordan mennesker som søker karriere i "det nye arbeidslivet", opplever motivasjon, tilfredsstillelse og savn*. Hovedfagsoppgave i Sosiologi, Universitetet i Bergen.

Nilsen, R. Å. (2007): Før var alt for fast, nå er alt for flytende: En kritikk av Zygmunt Baumans samtidsdiagnose. *Sosiologisk tidsskrift*, Vol. 15, nr. 1, s. 3-27.

Nygård, J. T. (2006): *Fusjon og organisasjonsidentitet i Sas Braathens reisesenter: Sas, Braathens, Sas Braathens, eller ingen av delene?* Mastergradsoppgave i strategisk ledelse. Norges handelshøyskole. Tilgjengelig på <http://bora.nhh.no:8080/handle/2330/900>

Olins, W. (1989): *Corporate identity: making business strategy visible through design*. London: Thames & Hudson.

Olins, W. (2000): *Guide til design af identitet: at skabe og vedligeholde forandring via identitet*. København: Dansk Design Center.

Olsen, O. J. (2003): "Det fleksible mennesket" eller "karakterens forvitring"? *Sosiologisk tidsskrift*. Vol 10, nr.1, s. 203-212.

Osterman, P. (2001): *Securing Prosperity. The American Labor Market: How It Has Changed and What to Do about It*. Princeton and Oxford: Princeton University Press.

Peters, T. J. and Waterman, R. H. (1982): *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*. New York: Harper and Row.

Prasad, P. and Prasad A. (2000): Stretching the Iron Cage: The Constitution and Implications of Routine Workplace Resistance. *Organization Science*, Vol. 11, No. 4, s. 387-403.

Pratt, M. G. (1998): To be or not to be: Central questions in organizational identification. I D. Whetten and P. Godfrey (red.). *Identity in Organizations: Developing Theory Through Conversations*. Thousand Oaks, CA: Sage, s. 171-207.

Pratt, M. G. (2000): The Good, the Bad and the Ambivalent: Managing Identification among Amway Distributors. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 45, Nr. 3, s. 456-493.

Pratt, M. G. and P. O. Foreman (2000): Classifying Managerial Responses to Multiple Organizational Identities. *Academy of Management Review*, Vol. 25, nr. 1, s. 18-42.

Ragin, Charles C. (red.) and Becker, Howard S. (red.) (1992): *What is a Case? Exploring the Foundations of Social Inquiry*. Cambridge: Cambridge University Press.

Rasmussen, B. (1999): *Organisering av kunnskapsproduksjon: Grenseløse jobber og grådige organisasjoner?* Trondheim: SINTEF-rapport 11/99.

Rasmussen, B. (2001): *Mening, identitet og tillit i moderne organisasjoner*. KUNNE Nedtegnelse N 01/01, Trondheim: Sintef Teknologiledelse.

Rasmussen, B. (2007): Nye kontrollformer i (post)moderne organisasjoner. I Hjellbrekke, J., Olsen, O.J., og Sakslind, R. (red.): *Arbeid, kunnskap og sosial ulikhet*. Bergen: Unipub AS.

Repstad, P. (1991): *Mellom nærhet og distanse*. Oslo: Universitetsforlaget AS.

Rogers, J. K. (1995): Just a temp: Experience and the structure of alienation in temporary clerical employment. *Work and Occupations*, 22, s. 137 – 166.

Rønning, R (2005): "Ledelse og modernitet". I: *AFF Lederbulletin*, nr 1, s. 8-11.

Sagafos, O. J. (2005): *Livskraft. På norsk. Hydro 1905-2005*. Oslo: Pax Forlag A/S.

Silverman, D. (2001): *Interpreting Qualitative Data. Methods for Analysing Talk, Text and Interaction*. London, Thousand Oaks, New Delhi: Sage Publications

Schumann, (2000): The Development of Industrial Labour – New Inconsistencies. *Economic and Industrial Democracy*. Vol. 21, s. 91-106.

Selznick, (1949): *TVA and the Grass Roots: A Study in the Sociology of Formal Organization*. Berkeley, California: University of California Press.

Selznick, (1957): *Leadership in Administration: A Sociological Interpretation*. New York: Harper & Row.

Sennett, R. (2002): *Det fleksible mennesket. Personlige konsekvenser av å arbeide i den nye kapitalismen*. Bergen: Fagbokforlaget.

Sennett, R. (2006): *The Culture of New Capitalism*. New Haven: Yale University Press.

Skjennald, T. (2006): Voksendåp. *Kommunikasjon. Fagblad om strategisk kommunikasjon*. Nr 6/2006 http://www.kommunikasjon.no/view_article.asp?id=225

Sorge, A. (1995): Labour relations, organization and qualifications. I Joris van Ruysseveldt et al (red.): *Comparative Industrial & Employment Relations*. London: Sage, s. 243-266.

Sørensen, B. A. og Grimsmo, A. (1993): *Arbeidsmiljøer i medievirksomhet – kremjobb til krampa tar?* AFI-Rapport 12/1993. Oslo, Arbeidsforskningsinstituttet.

Tajfel, H. and Turner, J. C. (1985): The Social Identity Theory of Intergroup Behavior. I S. Worchel and W. G. Austin (Red.) *Psychology of Intergroup Relations*. Chicago: Nelson-Hall, s. 7-24.

Thagaard, T. (2003): *Systematikk og innlevelse. Innføring i kvalitativ metode*. Bergen: Fagbokforlaget.

Thompson & McHugh (2002): *Work Organisations: A Critical Introduction*. Houndmills, Basingstoke, Hampshire: Palgrave.

Ulland, I. og Bovim, R. (2006): *Identitet og tilhørighet i Statoil. Hvem er vi? Problemstillinger og utfordringer i UPN HNO Tyrihans*. Rapport under I-Tema. Trondheim: Studio Apertura.

Valstad, S. J. (2004): *Organisasjonsidentitet. En teoretisk og empirisk studie av endring i organisasjonsidentitet*. Steinkjer København: Høgskolen i Nord-Trøndelag, Handelshøyskolen i København.

Wagner, P. (1995): *A Sociology of Modernity: Liberty and Discipline*. London/New York: Routledge.

Watson, T. J. (2003): *Sociology, Work and Industry*. London: Routledge.

Weigert, A. J., Smith Teitge, J. and Teitge, D. W. (1986): *Society and Identity: Towards a Sociological Psychology*. New York: Cambridge University Press.

Whetten, D. A. and Mackey, A. (2002): A Social Actor Conception of Organizational Identity and its Implication for the Study of Organizational Reputation. *Business and Society*, Vol. 41, Nr 4, s. 393-414.

Wright, S. (1994): *Anthropology of Organizations*. London: Routledge.

Wæraas, A. (2005): Merkevarebygging av offentlige virksomheter: utfordringer og muligheter. *Magma. Tidsskrift for økonomi og ledelse*. nr 3. Tilgjengelig på: <http://uit.no/getfile.php?PageId=1410&FileId=877>

Avisartikler

Bergens Tidende 17.01.2007 *31 000 ansatte sendes på jobb jakt*

Bergens Tidende 13.02.2007 *Flere hundre oljejobber kan ryke*

Bergens Tidende 18.09.2007 *Går gjerne, men ikke fra jobben*

Dagens Næringsliv 11.01.2007 *Hydro-folk redd for å bli skviset*

Brosjyrer og internblad

Bulletin Drift. Olje & Energi. Spesialutgave om helsefremming. 2007.

Du og Hydro – dine grunnleggende rettigheter og plikter som Hydro-ansatt. Hydro Media, 2004.

Hi! Hydro Inside. Magasinet for Hydro-ansatte verden over. 1/2007.

The Hydro Way. The Principles and beliefs we live by. Utgitt av Norsk Hydro – Konsernkommunikasjon. 2003.

Internett-sider

www.hydro.com Informasjon hentet i perioden fra jan. 2007 til sept. 2007.

9. Vedlegg

9.1. Vedlegg 1: Formell henvendelse til Hydro

28.01.2007

HENVENDELSE

Mitt navn er Ave Sazhko og jeg er mastergradsstudent i sosiologi ved Universitetet i Bergen. I forbindelse med skriving av min masteroppgave vil jeg be om lov til å intervju 8-10 av Deres medarbeidere (4-5 amerikanske, eventuelt representanter for andre nasjonaliteter og 4-5 norske ansatte) på deres arbeidsplass i arbeidstiden.

Grunnen til at jeg kontakter Dere er at Hydro er en stor kunnskapsbasert organisasjon som fremstår med en klart definert bedriftskultur som man er opptatt av å ta vare på og utvikle videre. Hydro er derfor en bedrift som er særlig interessant med tanke på oppgavens tema, og oppgaven vil forhåpentligvis både kunne være av interesse for Hydro, og bidra til ny kunnskap om samfunnsutvikling og utviklinger i arbeidsorganisasjoner mer allment.

Opgaven er en kvalitativ studie og handler om de ansattes tanker rundt sin organisasjons identitet og verdier. Jeg er spesielt interessert i hvordan enkeltpersoner konstruerer sine meninger og syn rundt dette. Grunnen til at jeg ønsker å komme i kontakt med både utenlandske og norske ansatte er den komparative tilnærmingen i oppgaven – jeg vil fokusere på hvordan personer med ulik nasjonal bakgrunn reflekterer over temaet. Jeg ønsker å intervju personer med ingeniørbakgrunn som ikke har personalansvar. Informantene blir anonymisert i oppgaven. Melding vil bli sendt til Personvernombudet for forskning, Norsk Samfunnsvitenskapelig Datatjeneste A/S.

Ett intervju vil ta ca 1 time og de potensielle informantenes deltakelse er frivillig. Jeg vil gjerne komme i kontakt med en kontaktperson som kan hjelpe å formidle informasjonsbrevet (via mail) til de potensielle informantene og eventuelt hjelpe å finne et rolig sted der jeg kan utføre samtalene. Jeg vil gjerne utføre intervjuene i løpet av mars måned. Utenom dette trenger jeg ikke noe oppfølging eller veiledning.

Jeg håper at prosjektet kan være interessant også for Dere.

Jeg vil være takknemlig om jeg får svar på denne henvendelsen så snart som mulig.

Med vennlig hilsen,
Ave Sazhko
Mastergradsstudent i sosiologi ved Universitetet i Bergen
Ave.Sazhko@student.uib.no
Tlf: 93621446

Vedlegg 1: Informasjonsbrev til ansatte
Vedlegg 2: Anbefaling fra min veileder prof. Olav Korsnes
Vedlegg 3: Karakterutskrift

9.2. Vedlegg 2: Informasjonsbrev til potensielle informanter

FORESPØRSEL OM Å DELTA I FORSKNINGSPROSJEKT OM ORGANISASJONSIDENTITET

PROSJEKTET er en mastergradsoppgave i sosiologi ved Universitetet i Bergen. Oppgaven er en kvalitativ studie og vil handle om ansattes opplevelse av sin organisasjons identitet. Ved å intervju norske og utenlandske arbeidstakere i Hydro er målet å finne ut hvordan representanter av ulike nasjoner tenker rundt temaet. Grunnen til at jeg er interessert i Hydro er at Hydro er en stor kunnskapsbasert organisasjon med en synlig bedriftskultur.

KRITERIET FOR Å DELTA er at du er ingeniør eller har annen teknisk yrkesbakgrunn, at du i dag ikke har personalansvar, og har vært ansatt i Hydro i minst ett år.

INTERVJUENE vil være en del av det empiriske materialet i oppgaven. Oppgaven vil være på rundt 100 sider og vil bli å finne på universitetsbiblioteket i Bergen i løpet av 2008. Intervjuet vil bli tatt opp på bånd dersom du samtykker til dette, det vil så bli skrevet av og opptaket deretter slettet. Det du sier er fortrolig, og vil bli anonymisert i oppgaven. Det er anledning til å trekke seg når som helst i prosessen, også etter at intervjuene er gjort. Melding om prosjektet er sendt til Personvernombudet for forskning, Norsk Samfunnsvitenskapelig Datatjeneste A/S.

DATO OG TIDSPUNKT er opp til deg men jeg vil gjerne gjennomføre alle intervjuene i løpet av mars måned. Intervjuet vil vare i ca 1 time, og vil foregå på arbeidsplassen i arbeidstiden.

DERSOM DU ØNSKER Å VÆRE MED, send svar på denne mailen til meg. Jeg vil så ta kontakt med deg for å avtale tid for intervjuet.

Jeg håper at du ble interessert i prosjektet og ser fram til et hyggelig samarbeid!

Vennlig hilsen

Ave Sazhko, Mastergradsstudent i sosiologi ved Universitetet i Bergen

Ave.Sazhko@student.uib.no

Tlf: 93621446

9.3. Vedlegg 3: Intervjuguide

INTERVJUGUIDE

Innledning med kort presentasjon

Utgangspunktet for studien er det forandrende samfunnslivet, der identitetsspørsmål blir mer og mer viktig, både på organisasjons- og individnivå. Målet er å forsøke å finne ut hva slags betydning identitetsarbeid i bedrifter har for de ansatte, og hvor viktig eller fremtredende den offisielle organisasjonsidentiteten er i den praktiske hverdagen. Etter at nyheten om sammenslåingen av Hydro og Statoil ble kjent, har vi sett at spesielt folk i Hydro har vært opptatt av hva som vil skje med deres arbeidsplass.

Jeg er ikke ute etter å finne raske svar men håper at du er med på en liten ettertankeprosess om hvordan du personlig opplever dette.

Det du sier i intervjuet vil ikke kunne kobles opp mot deg som person i etterkant. Jeg har taushetsplikt, og har ikke lov å skrive noe som gjør at du kan bli gjenkjent. Du bestemmer selv hva du vil svare på, og du er ikke forpliktet til å svare på alle spørsmål. Spørre om samtykke til å ta opp intervjuet.

Personlige opplysninger

- alder
- sivil status
- barn
- nasjonalitet
- kjønn
- fartstid i firmaet

Bakgrunn

- **Kan du fortelle litt om din bakgrunn og utdanning? Din "historie" i arbeidslivet?**
- Hvordan kom du til å søke jobb i Hydro? Var det noe spesielt med Hydro som gjorde at du søkte jobb her?
- Hvordan fremstod Hydro som bedrift for deg før du søkte jobb her?

Om arbeidet

- **Kan du fortelle litt om hva du arbeider med, hva du gjør?** (viktigste arb.oppgaver)
- **Er arbeidsoppgavene som regel forutsigbare eller er det noe nytt hele tiden?** (trives best med..?)
- Hva liker du best med arbeidet akkurat nå? Hva liker du minst? (eksempler?)
- **Jobber du mest i team eller selvstendig?** Hva er bra/dårlig med denne måten å organisere arbeidet på? Hvilken av dem trives du best med?
- Hvordan vil du beskrive miljøet på arbeidsplassen? Hvordan fungerer samarbeid?

Mellommenneskelige relasjoner på arbeidsplassen

- Noen sier at kolleger er som en familie, hvordan opplever du det? Hvor viktige er kolleger for deg?
- Er det noen konkrete prinsipper som dere arbeider etter og som alle er klar over?
- Er disse prinsippene noe som skapes kollegene seg imellom eller noe som dere føler at forventes av sjefene, (forskrifter)?
- Opplever du at du har felles verdier med dine medarbeidere?
- Forventer du deg at arbeidsmiljøet blir annerledes i det fusjonerte selskapet?
- Er du engstelig over at du snart må forholde deg til nye kolleger og sjefer?

- **I 1999 ble det innført et nytt konserninitiativ – Fokus for fremtiden som innebar sterk fokus på målrettethet, bl a. resultatbasert bonusordning og medarbeidersamtaler. Hvordan opplevde du denne forandringen? Hvordan opplever du den resultatbaserte bonusordningen (KPI-er)? Er den rettferdig? Konflikter der?**
- Stiller din leder konkrete krav til deg? Har du noen gang opplevd at kravene er direkte knyttet til Hydros verdier? (mot, fremsyn, samarbeid, respekt, målrettethet).
- Har du opplevd mange forandringer/omorganiseringer på jobben? (Den kommende fusjonen den største du har opplevd?)
- Opplever du noen form for usikkerhet på grunn av fusjonen? (mulig flytting, fristilling fra jobbene, følelser i forhold til dette?)
- Hva tenker du om det at arbeidsgiveren forventer så høy grad av fleksibilitet av deg?

Om Hydro-identitet

Omdømme/image

- **Hvor viktig er det for deg hva mennesker utenfor organisasjonen og mediene mener om Hydro som bedrift?**
- Synes du at mediene formidler det som skjer i Hydro på en bra og riktig måte?
- Får du bedre informasjon om fusjonen på jobben eller i mediene?

Oppfatning av bedriftens identitet

- Opplever du at det er noe spesielt, unikt som kjennetegner Hydro, eller måten dere arbeider på? (hvis jobbet i andre bedrifter før, er det noe som er annerledes/bedre/dårligere i Hydro?)
- Føler du at Hydro-kultur står i fare når den fusjoneres med Statoil el er det positivt med forandring?
- Hvordan har du opplevd navnestriden? (nytt navn eller Statoil; hva mener du?)
- Hvordan vil du føle deg om Statoil vil bli navnet på det fusjonerte selskapet?

Identifisering

- **Har du deltatt i noen form for trening, opplæring i Hydro-verdier? Opplevelse av denne?**
- Hvor viktige er Hydros kjerneverdier for deg?
- Er Hydro-verdiene noe som du kan betrakte som dine egne?
- Opplever du at kjerneverdiene har noe praktisk verdi i jobben du gjør?
- Er det viktig at en bedrift har eksplisitt definerte verdier, etiske retningslinjer og formål?

Personlig identitetsprosjekt – informantens ”arbeidslivsprosjekt”

- Er ditt yrke en viktig del av deg som person?
- Føler du at du får brukt deg selv og dine kvalifikasjoner i arbeidet? (Er arbeidsoppgavene dine i samsvar med dine faglige/andre ferdigheter?)
- (Folk med ingeniørutdanning er ettertraktet på arbeidsmarkedet nå for tiden. Opplever du at bedriften verdsetter deg og det du kan?)
- Er det lett eller vanskelig å kombinere jobb og liv utenom jobben? Føler du at du får tilstrekkelig tid til alt du har lyst til eller må gjøre?
- Har du noen ”mål” i livet?
- Føler du at du har kontroll over ditt liv og måten det er organisert på?
- Betrakter du deg selv som suksessrik? Hvorfor?
- Hvordan ser du for deg din (arbeids)hverdag i framtiden/eks. om 10 år? (store forandringer i forhold til i dag? samme jobb i samme bedrift?)

Avsluttende spørsmål

- Føler du deg trygg i Hydro og at dine rettigheter er ivaretatt?

Er det noe du føler at du ikke har fått sagt eller noe du vil tilføye før vi avslutter intervjuet?

9.4. Vedlegg 4: The Hydro Way

The Hydro Way

Prinsippene og verdiene vi bygger på



HYDRO

04:00 HONOLULU 05:01 ANCHORAGE 06:02 SAN FRANCISCO 08:03
MEXICO CITY 08:04 HOUSTON 08:05 COMMERCE 08:06 GUATEMALA
09:07 DETROIT 09:08 HAVANA 09:09 TORONTO 09:10 NEW YORK 09:11
BOSTON 10:12 LA PAZ 11:13 BUENOS AIRES 12:14 SAO PAULO 14:15
REYKJAVIK 14:16 LISBON 14:17 NORTH SEA 14:18 CASABLANCA
14:19 ORKNEY ISLANDS 14:20 LONDON 14:21 OXFORDSHIRE 15:22
BARCELONA 15:23 PARIS 15:24 LARDYT 15:25 ALGIERS 15:26 BRUSSELS
15:27 AMSTERDAM 15:28 GENEVA 15:29 ZÜRICH 15:30 FRANKFURT 15:31
OSLO 15:32 BERGEN 15:33 COPENHAGEN 15:34 FLORENCE 15:35
BERLIN 15:36 PRAGUE 15:37 VIENNA 15:38 STOCKHOLM 15:39 BUDAPEST
16:40 CAPE TOWN 16:41 SOFIA 16:42 ATHENS 16:43 ISTANBUL 16:44
JERUSALEM 16:45 BEIRUT 17:46 MOSCOW 17:47 JIDDAH 18:48 ABU
DHABI 19:19 KABUL 20:20 NEW DELHI 21:51 HANOI 22:52 SINGAPORE
23:53 SEOUL 23:54 TOKYO 00:55 VLADIVOSTOK 01:56 MELBOURNE
02:57 KAMCHATKA 03:58 WELLINGTON 04:59 KIRITIMATI 05:00

Introduksjon

Hvis du tenker på hva vi gjør og hva vi lager – bare i løpet av en av døgnetts timer – er det ganske imponerende. Verden rundt kommer resultatene av vår innsats til sin rett på mange vis, i smått og i stort. Det er noe å være stolt av, fordi vi er med å gjøre en forskjell ”på Hydros vis” - *”The Hydro Way”*.

”The Hydro Way” er en holdning til forretningsdrift som har levd i selskapet helt fra vår opprinnelse, og som har vært grunnlaget for vår utvikling gjennom 100 år. Selv om disse prinsippene og verdiene kan virke nye, er det eneste virkelig nye at vi har valgt å identifisere og sette navn på dem.

Hydros grunnleggende verdier vil tjene oss også i årene som kommer hvis vi lar dem prege våre beslutninger, våre handlinger og måten vi kommuniserer med hverandre og verden rundt oss – hver eneste dag. Med ditt bidrag vil ”The Hydro Way” være med på å sikre at vårt andre århundre blir produktivt og lønnsomt, slik det første århundret har vært.

Vårt fundament

”The Hydro Way” står på et solid fundament: Våre fire viktigste talenter, vårt formål og våre verdier. Disse egenskapene og verdiene har vært en del av selskapet siden starten, og vil være en drivkraft også framover.

Talentene vi bygger på

Måten vi arbeider på, særpreger oss og er noe vi alle har grunn til å være stolte av. Alle som arbeider i Hydro, har egenskaper som er individuelle, men vi har også noen som er felles for oss alle sammen. Vi kaller dem Hydro-talenter.

Hvilke talenter vi har, bestemmes ikke bare av hva vi driver med, men også av måten vi opptrer på. Det handler om det vi er virkelig flinke til. Vi tror at økt bevissthet om dette vil hjelpe oss å bli enda bedre.

Hvilke egenskaper danner grunnlaget for hvem vi er?

- Evne til å skape viktige produkter av naturressurser
- Iver etter å nå optimalt resultat
- Et naturlig forretningsinstinkt
- Samfunnsbevisst forretningsdrift



Vårt formål

Vårt formål er grunnvollen som "The Hydro Way" bygger på. Den setter standarden vi, både som selskap og som enkeltpersoner, prøver å leve opp til hver dag. Den fastslår hvem vi er, hva vi står for, og hvordan vi driver virksomheten.

Når vi oppfyller vårt formål, skaper vi verdier. På samme måte som talentene som preger formålet, fungerer det som en veiviser når vi tar beslutninger og vurderer muligheter, uansett hvor i organisasjonen vi arbeider.

Verdiene våre

Hvis formålet er jobben vår, så er det verdiene som forteller oss hvordan vi skal arbeide. Det er verdier å leve etter. Selv om hver av verdiene – mot, respekt, samarbeid, målrettethet og framsyn – er viktige i seg selv, må vi ikke glemme at de også er avhengige av hverandre. Meningen er å oppnå en balanse, slik at vi kan arbeide smart og effektivt og på en måte som vi kan være stolte av.

De følgende sidene gir mer innsikt i hjørnesteinene i "The Hydro Way".

Evne til å skape viktige produkter av naturressurser

En virksomhet som vår er en forutsetning for et livskraftig samfunn. I all vår tid har vi utviklet virksomheter fra naturressurser og framstilt produkter som gjør hverdagen lettere for mennesker verden over.

Utnyttelsen av jordens iboende energi er et utgangspunkt for framgang. Vår pionerinsats i foredling av energi bidro for 100 år siden til å møte de økende behovene til en befolkning i vekst. Våre tekniske nyvinninger i oljeleting i Nordsjøen har gitt verden nye energiressurser. Hver dag prøver vi å finne nye anvendelser for oppfinnsomheten vår. Vi forbedrer produksjonen av varige forbruksgoder gjennom nyskapende bruk av aluminium og gjør det mulig for mennesker over hele kloden å nyte godt av våre energiprodukter.


14:19 ORKENØYENE

Hvor kommer denne egenskapen fra?

- Vi har en godt utviklet evne til å gi naturressurser økt verdi.
- Vårt perspektiv er langsiktig; vi måler verdiskaping over år, ikke over natten
- Vi har et sterkt ønske om å drive med noe som grunnleggende bedrer menneskers liv

Hvordan påvirker denne egenskapen det vi gjør?

Kompetansen til å utvikle denne typen virksomheter har i årenes løp vokst og ført oss ut på nye arenaer. Når vi vurderer nye oppkjøp og partnersamarbeid, gir denne egenskapen viktige holdepunkter for å vurdere om samarbeidet er i tråd med vår kompetanse og det vi står for.

An aerial photograph showing a coastline where the ocean meets a sandy beach. A small figure of a person is visible on the beach, providing a sense of scale. The water is a deep blue, and the sand is light-colored. The image is framed by a thin white border.

I dag utgjør bølgekraftteknologi bare en bitteliten del av vår virksomhet. Men denne satsingen er det siste i en rekke eksempler på vår 100-årige tradisjon innenfor virksomheter som er viktig for utviklingen av et livskraftig samfunn. Enten det er snakk om å utnytte fossekraften, lete etter olje og gass eller skape produkter som gjør biler tryggere og bygninger bedre, begynner vi alltid med å hente størst mulig verdi fra naturen med respekt for jordens begrensede ressurser.

Iver etter å nå **optimalt resultat**

I Hydro gjør vi det beste ut av det vi har til rådighet. Vi er økonomiske av natur og er påpasselige med å bruke ressursene effektivt og med respekt for natur og miljø.

Hvor kommer denne egenskapen fra?

En av Hydros grunnleggere, Sam Eyde, mente at naturrikdommene kunne nyttiggjøres gjennom fornuftig bruk av vitenskap og teknologi.

Ønsket om framskritt er imidlertid alltid blitt balansert mot nøkternhet. Vi prøver å drive virksomhetene på en måte som henter mest ut av ressursene, uten å ødsle.

Hvordan påvirker denne egenskapen det vi gjør?

Vår iver etter best mulig resultat handler fullt og helt om å øke effektivitet og tilføre verdi. Vi arbeider hardt for å forbedre prosessene våre. Vi retter forsknings- og utviklingsaktivitetene inn mot å finne løsninger som øker vår egen og andres produktivitet og skaper muligheter som ikke fantes tidligere.

Våre aluminiumprofiler brukes i drivhus som utnytter plantenes vekstpotensial gjennom optimal bruk av solenergi. Det er et eksempel på hvordan vi får mest mulig ut av det vi gjør gjennom å kombinere nytenking og god ressursutnyttelse.

Drivhus | **Nederland**

15:27 AMSTERDAM

Et naturlig **forretningsinstinkt**

Vi arbeider med naturressurser og utmerker oss med effektiv produksjon. Men vi er mye mer enn en produksjonsorientert oppstrømsvirksomhet. Vi leter stadig etter nye, interessante forretningsmuligheter. Siden starten har vi satt mye inn på å vinne nye markeder og har aktivt lelt etter nye bruksområder for kompetansen vår.



Kommersialisering er en egen måte å tenke på. Det handler om å bygge opp en virksomhet gjennom å dekke et behov. Produktenes kommersielle resultater ligger ikke bare i bilmotorer og støtfangere. De finnes også i bilenes luftkondisjonerings-anlegg, som ved bruk av vår teknologi dekker manges behov på en varm sommerdag.

14:21 OXFORDSHIRE

Et eksempel er at vi påtar oss å selge mer enn vi selv produserer. Vi er ikke begrenset av egen produksjon, men har inngått industrielle samarbeidsavtaler med andre leverandører for bedre å kunne møte kundenes behov. Derfor selger vi naturgass til storkunder. I aluminiumvirksomheten gjør det naturlige forretningsinstinctet seg gjeldende på flere måter. Vi samarbeider med bilprodusenter om å utvikle nye og bedre deler, med arkitekter og konstruktører om nye byggesystemer for fasader. Oppkjøpene av Saga Petroleum og det tyske aluminiumselskapet VAW illustrerer også denne egenskapen.

Hvor kommer dette talentet fra?

Hydro ble ikke grunnlagt bare for å utnytte naturressurser. Selskapets suksess var av stor betydning for utviklingen av Norge, først som uavhengig nasjon, senere som industrinasjon. Kort sagt; det har alltid vært viktig for oss å ta hånd om så vel kundenes og deres kunders behov som samfunnets interesser.

Hvordan påvirker denne egenskapen det vi gjør?

Et naturlig forretningsinstinct forutsetter at vi ligger i forkant av endringer i måten kundene våre opererer på, i folks leveste og behov. Når vi ser framover og er proaktive i forhold til kundene, er det mulig å utvikle nye bruksområder og produkter som får avgjørende betydning i markedet. Vi har en kultur som oppmuntrer våre ansatte til å komme med nye forretningsideer.



Samfunnsbevisst **forretningsdrift**

I dag må alle selskaper gjøre en innsats for å balansere behovet for økonomisk fortjeneste mot andre behov i samfunnet. I Hydro har vi helt fra begynnelsen hatt en annerledes tilnærming til forholdet mellom forretningsdrift og samfunn.

Vi ser på virksomhetens og samfunnets behov som uatskillelige og avhengige av hverandre.

Det er ikke mulig å oppnå ekte og langsiktige resultater uten at de også er til beste for samfunnet.

Vi kaller dette grunnsynet samfunnsbevisst forretningsdrift, en måte å tenke og drive en virksomhet på som forener forretningsresultater og samfunnsbidrag.

Hvor kommer denne egenskapen fra?

I Hydro har vi alltid satt vår ære i å bidra til å skape et bedre samfunn. Vi har det i blodet. Da Hydro ble grunnlagt for 100 år siden, var vi med på å bygge et land, ikke bare et selskap.

Den ansvarsfølelsen har vi i dag også, selv om mye arter seg annerledes. Vi har utviklet virksomhetene våre på måter som tilfører mer over tid, ikke bare til kunder og aksjonærer, men også til samfunnet generelt.

Hvordan påvirker denne egenskapen det vi gjør?

Denne egenskapen krever at vi opptrer i samsvar med idealene for samfunnsbevisst forretningsdrift. Det betyr ikke at vi er en veldedig organisasjon. Den sikreste måten vi kan bidra til et livskraftig samfunn, er å sørge for at vår egen økonomi er sunn. Vi må dra fordel av vår egen verdiskaping, slik at vi kan fortsette å vokse og i neste omgang yte større og viktigere bidrag. Vi er på utkikk etter muligheter som er til fordel for både Hydro våre samarbeidspartnerne – i lokalsamfunn, på myndighetsplan, i fagforeningene og i andre organisasjoner vi samhandler med.

Den mest åpenbare følgen er vår tilnærming til viktige spørsmål som miljøvern og samfunnsansvar. På disse områdene tar vi også noen av de vanskeligste beslutningene. Mens mange snakker om å finne balansen mellom hensynet til miljø, samfunn og økonomiske behov, kan vi gi håndfaste eksempler på samfunnsbevisst forretningsdrift.

16:45 BEIRUT

Hva resulterer disse egenskapene i?

Hver av disse egenskapene kommer til uttrykk på ulike måter i våre forskjellige virksomheter. Men tilsammen utgjør de et felles sett egenskaper som gjør at Hydro som helhet er istand til å nå sine mål.

Enten det er i Beirut, Belfast eller Baltimore, er et næringsliv basert på selvforsyning og toleranse avgjørende for et sunt samfunn. Vi sponser Nobels Fredssenter fordi det enkelt gir uttrykk for vårt mål å ivareta samfunnsmessige behov samtidig som vi når våre forretningsmessige mål.

Vårt formål

Hydros formål er å skape et mer livskraftig samfunn gjennom nyskapende og effektiv utvikling av naturressurser og produkter.

Vårt formål er grunnvullen "The Hydro Way" bygger på. Den setter standarden vi, både som selskap og som enkeltpersoner, prøver å leve opp til hver dag. Den fastslår hvem vi er, hva vi står for, og hvordan vi driver virksomheten.

Når vi oppfyller vårt formål, skaper vi verdier. På samme måte som talentene som preger formålet, fungerer det som en veiviser når vi tar beslutninger og vurderer muligheter, uansett hvor i organisasjonen vi arbeider.

Hydros formål er å skape et mer livskraftig samfunn gjennom nyskapende og effektiv utvikling av naturressurser og produkter.

Det er vårt ansvar å gjøre ord til handling. Hver dag. I Hydro har alle ansvar for å sikre at vi bidrar til et mer livskraftig samfunn.

Hva dreier egentlig vårt formål seg om?
La oss se på de tre grunnleggende delene:

Hvem?

Hydro skaper et mer livskraftig samfunn gjennom nyskapende og effektiv utvikling av naturressurser og produkter.

Denne delen angir hvilke mål vi har utover forretningsdrift og fortjeneste. Den forklarer hvordan vi driver verdiskaping når vi gjør et samfunn mer livskraftig og hjelper kundene våre, medarbeiderne og andre i de lokalsamfunnene vi er en del av – med å vokse og utvikle seg. Alle høster fordeler av de sporer til framgang vi sår, enten det er i form av bedre levestandard og økonomisk stabilitet, eller økt effektivitet og produktivitet.

Hva?

Hydro skaper et mer livskraftig samfunn gjennom nyskapende og effektiv utvikling av naturressurser og produkter.

Et livskraftig samfunn kommer ikke av seg selv. Det krever hardt og samvittighetsfullt arbeid. Vår tilnærming til å skape livskraft begynner med den mangeårige kompetansen vi har opparbeidet i å utnytte godene naturen gir – fra jorden, sjøen og luften.

Utfordringen er å utvikle produkter og løsninger på grunnlag av disse ressursene, slik at de får betydning for kundene våre og deres kunder igjen. Det kan dreie seg om rimeligere og sikrere støtfangere, smartere produksjonsprosesser, bedre teknisk støtte eller boreutstyr med lengre levetid – det er bare vår fantasi og handlekraft som setter grenser.

Hvordan?

Hydro skaper et mer livskraftig samfunn gjennom nyskapende og effektiv utvikling av naturressurser og produkter.

Å øke livskraften er en overveldende oppgave som krever at vi gjør to ting samtidig.

Først og fremst må vi være nyskapende – tenke kreativt i møte med problemer og forstå hvordan selv den minste idé kan lede til store og varige resultater. Denne kreativiteten og forståelsen hjelper oss å lansere nye løsninger og produkter.

Samtidig må vi være effektive. Utvikling av naturressurser og nye produkter koster. For fortsatt å være livskraftige, må vi drive virksomheten slik at ressursene utnyttes ansvarsfullt. I samme ånd som vi ivrer etter å oppnå best mulig resultat, må vi ta vare på de verdiene vi har. Vi må være produktive uten å ødsle.

Her er det snakk om gjensidig avhengighet. Nyskaping uten effektivitet truer livskraften, fordi det er sløsing med knappe ressurser. Effektivitet uten nyskaping hindrer framgang, fordi det begrenser friheten til å drømme om, finne opp og prøve ut nye ting.

Bilde fra NASA som viser verdens energiforbruk

TROPIC OF CANCER

EQUATOR

Hva kreves for å komme dit?

Hvis formålet beskriver hva jobben vår er, forteller verdiene oss hvordan vi skal opptre for å utføre den på en vellykket måte. Ulike ordbøker definerer verdier på forskjellig vis. På de neste sidene presenteres Hydros definisjon av de fem verdiene våre og hva de betyr for oss.

TROPIC OF CAPRICORN

Hydros formål er å skape et mer livskraftig samfunn gjennom nyskapende og effektiv utvikling av naturressurser og produkter.

Mot

Med mot mener vi å møte utfordringer og ta kalkulert risiko, selv om utfallet er usikkert.

Hva betyr det for oss?

Mot krever at vi utfordrer oss selv, forsvare vår overbevisning og handler i tråd med den.

Det betyr at vi ikke står stille, men at vi arbeider for konstruktiv endring, nyskapende og modige løsninger som gir bedre resultater. Vi vil opptre beslutsomt, men være åpne og oppriktige når omstendighetene er vanskelige. Suksess kan bare oppnås ved å ta den risiko som alltid er knyttet til vanskelige beslutninger.

Det krever mot å ta risiko. Helt fra begynnelsen for nesten 100 år siden, har Hydro vært en kilde til lyse ideer og fulgt opp med kapital og hardt arbeid. Dette har forvandlet hele bransjer, fra banebrytende gjødselsteknikk til pionerarbeid i offshoresektoren og vår integrerte aluminiumvirksomhet.

08:05 COMMERCE



Respekt

Respekt betyr å opptre med integritet og anerkjenne verdien av hvert enkelt menneske, jorden og de ressursene den gir oss.



“Polly” er et viktig medlem av kundeteamet, og må tåle hard medfart. Det er ikke ironisk ment at kollisjonsdukken vår er et symbol på vårt oppriktige fokus på respekt for menneskene og den jorden de bor på. En respekt som sparer ressurser gjennom lettere og mer resirkulerbare biler, og som sparer liv ved hjelp av nyskapende kollisjonsutstyr.

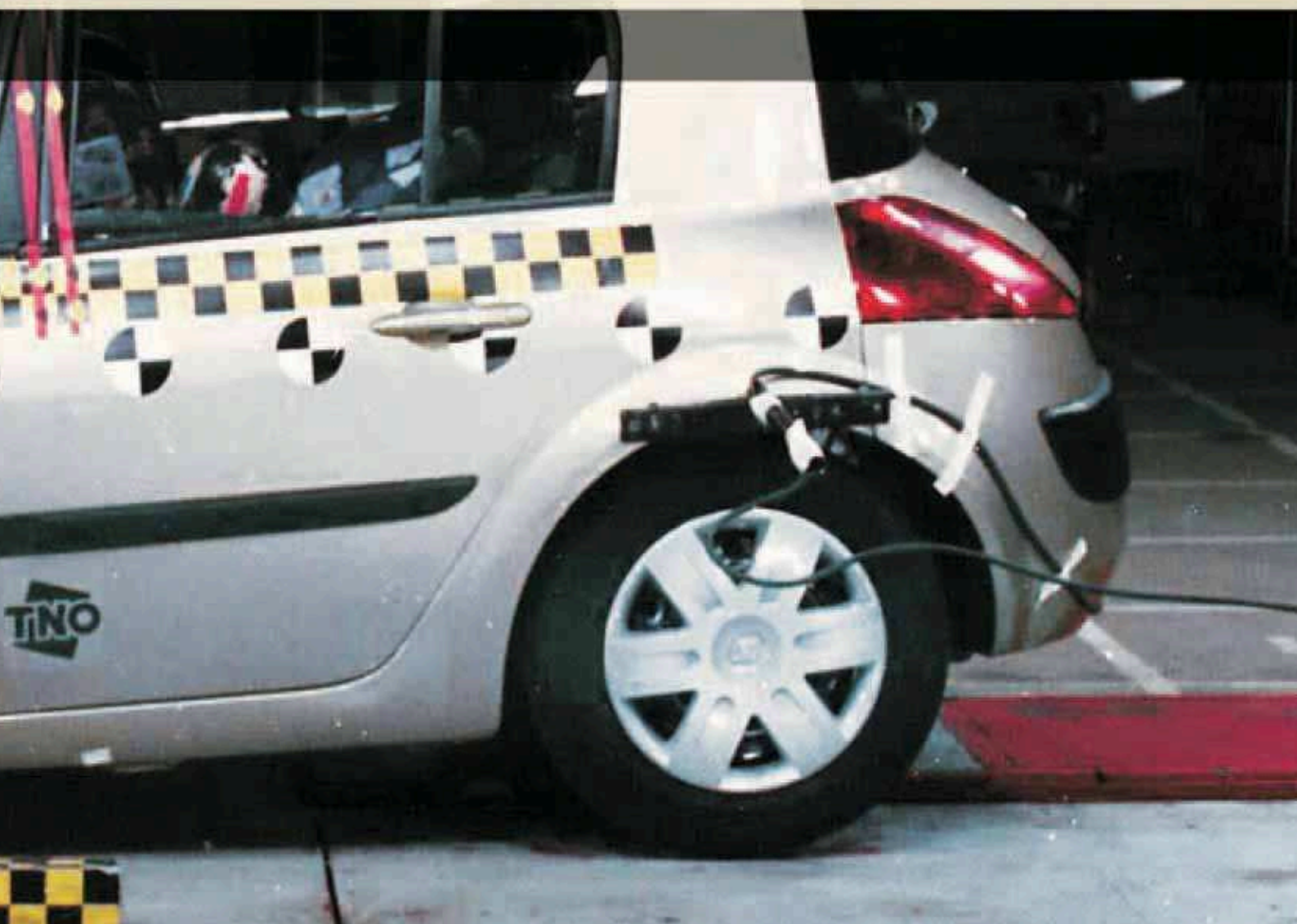
15:24 LARDYT

Hva betyr det for oss?

Det er viktig å være bevisst på handlingene våre og ta ansvar for følgene av dem.

Vi har en oppriktig omtanke for andre og hverandre. Samtidig med at vi når målene våre, vil vi alltid ta hensyn til det som er best for folk flest og verden omkring oss.

Vi erkjenner at mangfold gir Hydro fordi det skaper bedre løsninger. Dessuten vet vi at usikkerheten som oppstår etter en ærlig, oppriktig diskusjon til slutt gir oss klokere løsninger.



Samarbeid

Med samarbeid mener vi å arbeide med andre på en åpen og inkluderende måte.

Hva betyr det for oss?

Løsninger som gagnar alle parter er i det lange løp den eneste måten å drive forretninger på. I dynamisk samarbeid fremmer vi Hydro framfor individet, fordi løsningen er viktigere enn deltakerne. Vi tror på verdien av å utveksle ideer og på å samarbeide om å gjøre ideene om til bedre produkter og prosesser.

Samarbeid er veien vi må gå for å øke livskraften, fordi det er nøkkelen til læring og vekst for hver enkelt og for fellesskapet.

Vi mener at ”to hoder tenker bedre enn ett”, og at denne holdningen er til fordel for våre kunder og partnere. Samarbeidet med partnere i luftfartsindustrien hjelper flyselskapene å redusere sine kostnader gjennom bruk av materialer med lav vekt. Samarbeid er veien til økt livskraft, fordi det er nøkkelen til læring og vekst, både individuelt og kollektivt.



22:52 SINGAPORE

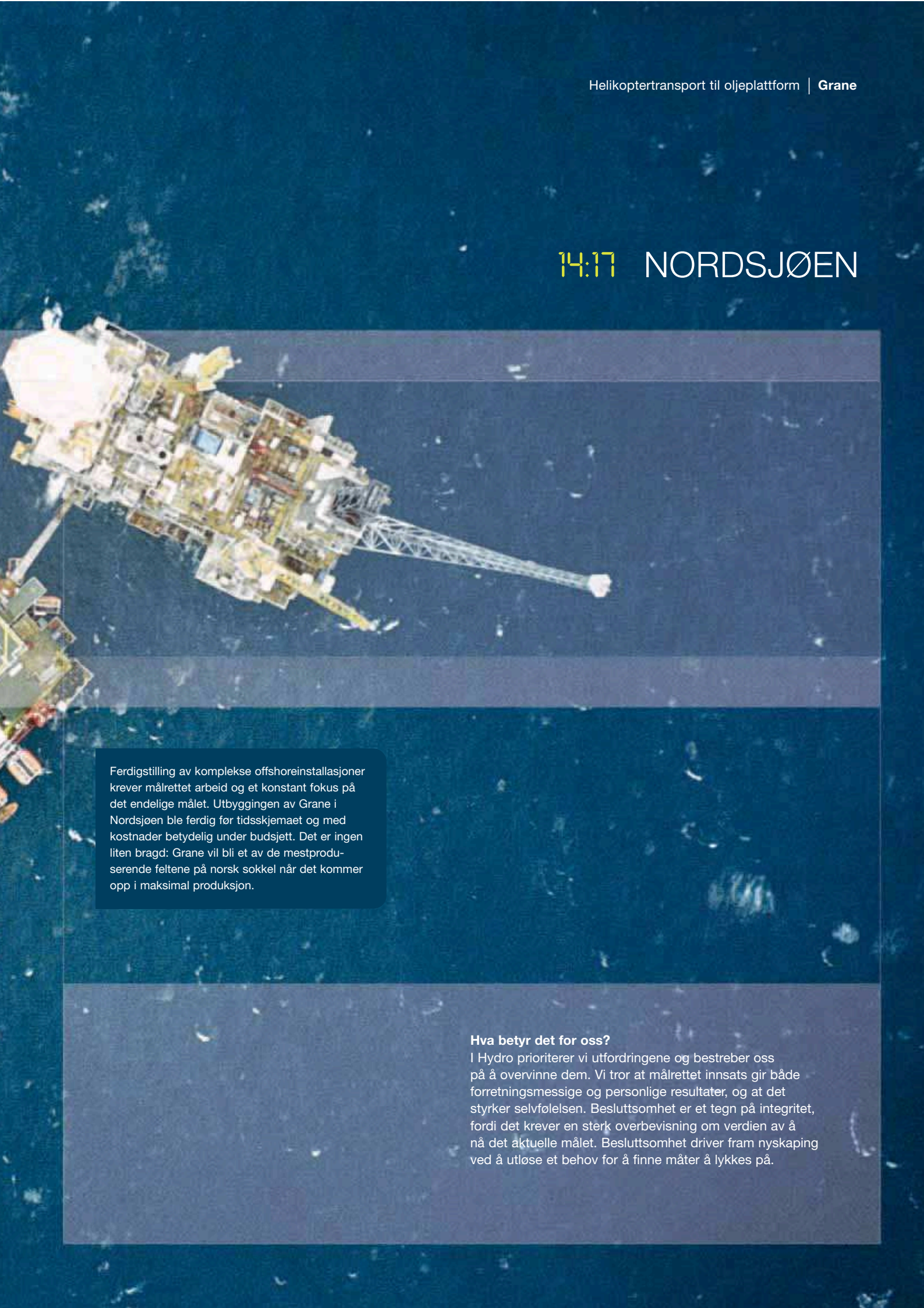


Målrettethet

Å være målrettet vil si å sette seg et mål og holde kursen.



14:17 NORDSJØEN



Ferdigstilling av komplekse offshoreinstallasjoner krever målrettet arbeid og et konstant fokus på det endelige målet. Utbyggingen av Grane i Nordsjøen ble ferdig før tidsskjemaet og med kostnader betydelig under budsjett. Det er ingen liten bragd: Grane vil bli et av de mestproduserende feltene på norsk sokkel når det kommer opp i maksimal produksjon.

Hva betyr det for oss?

I Hydro prioriterer vi utfordringene og bestreber oss på å overvinne dem. Vi tror at målrettet innsats gir både forretningsmessige og personlige resultater, og at det styrker selvfølelsen. Besluttsomhet er et tegn på integritet, fordi det krever en sterk overbevisning om verdien av å nå det aktuelle målet. Besluttsomhet driver fram nyskaping ved å utløse et behov for å finne måter å lykkes på.

Framsyn

Med framsyn mener vi å ha evne til å se rundt neste sving og forutse muligheter på lengre sikt.

Hva betyr det for oss?

Framsyn avler visdom og hjelper oss å håndtere risiko. Vi tror at det å se framover skaper orden i tankene og fører til bedre strategiske beslutninger. Derfor er det viktig å forstå følgene av det vi planlegger å gjøre. Vi forstår at selv om kortsiktige mål er nødvendige, er det viktig å sikre langsiktig suksess.

15:32 BERGEN

Den teknologien som våre ingeniører benytter for å se mulighetene i reservoarene handler uten tvil om "å se rundt neste sving." Arbeidet de gjør dreier seg imidlertid også om å forstå de langsiktige mulighetene og begrensningene.


Hvor går veien videre?

Hva betyr så alt dette? "The Hydro Way" er en utfordring til hver og en av oss.

En utfordring om sammen å leve opp til idealene som har gjort det mulig å oppnå store resultater, og som vil hjelpe oss til å bidra enda sterkere i framtiden.

Fundamentet som "The Hydro Way" er tuftet på – talentene, formålet og verdiene våre – krever at vi er bevisste på hvordan vi arbeider, og på den betydning jobben vi gjør, har for livet til mennesker over hele verden.

Nå er det opp til hver og en av oss å gi "The Hydro Way" mening, som grunnlag for hvordan vi arbeider, for prioriteringene vi gjør, hver for oss og sammen, og for fellesskapet vi utvikler med andre. Ved å følge "The Hydro Way" er vi godt skodd for sammen å kunne møte de krevende utfordringer vi kan se for oss i årene framover.



Hydro er et ledende energi- og aluminiumselskap med virksomhet i mer enn 40 land. Vi er en av verdens største produsenter av olje og gass til havs, den tredje største leverandøren av aluminium og en ledende aktør i utviklingen av fornybar energi. Våre 36.000 ansatte skaper verdier gjennom utvikling av løsninger som gjør våre kunder og lokalsamfunn verden over mer livskraftige.