

**Christian Kvittem Nyiry**

# **Formingen av organisasjonsidentitet -**

*Organisatoriske endringer i Adresseavisen*

**The shaping of Organizational Identity -**

*Organizational changes in Adresseavisen*

**MASTEROPPGAVE, Master i økonomi og administrasjon  
Trondheim, mai 2009.**

Spesialiseringsretning: Strategi, organisasjon og ledelse  
Veileder: Grete Wennes



# Forord

Denne avhandlingen er en avsluttende del av master-/ siviløkonomstudiet ved Trondheim Økonomiske Høgskole. Oppgavens omfang er på 30 studiepoeng. Jeg har hovedfordypning i strategi, organisasjon og ledelse. Avhandlingen berører nevnte fagfelt blant mange andre.

Ved valg av emne for min oppgave ville jeg fordype meg i et tema som både interesserer meg og vekker engasjementet i meg. Organisasjonsidentitet er et spennende område innenfor organisasjonsfaget. Med utgangspunkt i internasjonal og det som finnes av nasjonal teori og forskning, ønsket jeg å undersøke hvordan organisasjonsidentiteten formes av større, omfattende endringer. Dette vil si hvordan for eksempel fusjoner, allianser, oppkjøp og lignende, setter i gang en rekke ulike organisasjonsidentitetsformende prosesser hos en bedrift.

Jeg vil rette en spesiell takk til min veileder Grete Wennes for nyttige innspill, konstruktive tilbakemeldinger og en meget god dialog gjennom hele prosessen. Videre vil jeg takke folk jeg har vært kontakt med i Adresseavisen som har bidratt med relevant informasjon, ærlighet og nyttige tanker.

Jeg håper du som leser finner denne avhandlingen interessant, at jeg kan bidra med kunnskap innenfor temaet organisasjonsidentitet, og inspirere til videre forskning innenfor emnet.

*Innholdet i denne oppgaven står for forfatterens regning.*

**Trondheim, 13.mai 2009**

---

**Christian Kvittem Nyiry**

---

## Abstract

This Master of Science thesis will describe the identity shaping processes which occur in organizations during large organizational changes. The thesis will expose the different ‘movements’ in how organizational members view their company. Organizational identity is what we get when we ask: *”Who are we who work in this organization?”*. The research case study chosen is Adresseavisen ASA. Adresseavisen is going through a number of major changes both connected to a new digital approach as well as the ramifications of the financial crisis.

The thesis is, for the most part, based on organization- and identity study literature, among which, Hatch and Schultz’s Organizational Identity Dynamics Model (2002). The course of action has been presented through the study of organizational members’ cultural understanding, their mirroring at the public, their commitment to Adresseavisen and their navigation of organizational identity. The study is a hermeneutic method of approach. Qualitative research interviews were used to collect the data and the respondents chosen from Adresseavisen’s HQ at Heimdal.

The findings demonstrate that organizational members perceive their organization as being less clearly defined. The organization also has a more open climate that is more accepting of change than previous. They also tend to have stronger faith in Adresseavisen and all its actions. At the same time they seem to compare their organization with other large media corporations. They are also apparently affected by having readers with lower degrees of loyalty. However, organizational commitment appears intact during the organizational changes. It seems there is an attempt to guide the Organizational Identity with a greater degree of comparison than prior. The management’s actions appear less top-down in approach; although it seems that one individual has a major influence on the organizational identity.

# Sammendrag

Denne avhandlingen tar for seg hvilke identitetsformende prosesser som kan finne sted i en organisasjon under store organisatoriske endringer. Det vil si at den prøver å avdekke ulike bevegelser i måten organisasjonsmedlemmer ser organisasjonen sin på. Organisasjonsidentitet er det vi får når vi stiller oss spørsmålet ”*Hvem er vi som jobber i denne bedriften*”.

Forskningscasen som er valgt er medieorganisasjonen Adresseavisen. Adresseavisen gjennomgår for tiden en rekke større endringer i forbindelse med en såkalt ny digital hverdag og den pågående finanskrisen.

Avhandlingen baserer seg hovedsakelig på litteratur innefor organisasjon og identitet, blant annet en anerkjent modell utarbeidet av Hatch og Schultz i 2002. Måten de identitetsformende prosessene er blitt presentert på er å studere organisasjonsmedlemmenes kulturuttrykk, speiling til resten av samfunnet, deres *commitment* til Adresseavisen og deres styring av organisasjonsidentiteten. Metodeforankringen bygger på en hermeneutisk tilnærming. Dataene er blitt fremstilt gjennom dybdeintervju av ulike organisasjonsmedlemmer ved Adresseavisenhuset på Heimdal.

Hovedfunnene viser at organisasjonsmedlemmene forstår organisasjonen som mindre definert, med et åpnere og mer endringsvillig miljø enn før de organisatoriske endringene. De har også fått en sterkere tro på Adresseavisen og det organisasjonen driver med. Samtidig sammenligner de i større grad organisasjonen med andre store mediebedrifter. De påvirkes også av lesernes tilsynelatende mindre grad av lojalitet. *Commitmentfølelsen* hos organisasjonsmedlemmene ser imidlertid ikke ut til å ha endret seg noe særlig som følge av de organisatoriske endringene. Organisasjonsidentiteten blir tilsynelatende prøvd styrt i en retning med en større grad av sammenligning enn før. Styringen virker også mindre toppstyrt, selv om det kan virke som at det finnes *en* mann i Adresseavisen som har stor innflytelse på organisasjonsidentiteten.

# Innholdsfortegnelse

<b>FORORD .....</b>	<b>2</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>3</b>
<b>SAMMENDRAG.....</b>	<b>4</b>
<b>INNHOLDSFORTEGNELSE.....</b>	<b>5</b>
<b>1. INNLEDNING.....</b>	<b>9</b>
1.1 BAKGRUNN FOR OPPGAVEN .....	9
1.2 FORMÅL OG PROBLEMSTILLING.....	10
1.3 AVGRENSNING .....	11
1.4 OPPGAVENS OPPBYGGELSE.....	12
<b>2. CASEBESKRIVELSE AV ADRESSEAVISEN .....</b>	<b>13</b>
2.1 SELSKAPSHISTORIKK .....	13
2.2 ENDRINGSPROSESSER VED ADRESSEAVISEN.....	14
<b>3. TEORETISK RAMMEVERK.....</b>	<b>18</b>
3.1 INNLEDNING .....	18
3.2 ULIKE TILNÆRMINGER OG VITENSKAPLIGE PARADIGMER.....	19
3.3 HVORDAN ORGANISASJONSIDENTITET BLIR FORMET OG OPPRETTHOLDT – EN MODELL .....	22
3.3.1 <i>Image</i> .....	23
3.3.2 <i>Kultur</i> .....	23
3.3.3 <i>Videre om sammenhengen mellom identitet, kultur og image</i> .....	24
3.4 INDIVIDUELL IDENTITET.....	27

3.5	FRA INDIVIDUELL IDENTITET TIL ORGANISASJONSIDENTITET .....	30
3.6	INSTITUSJONELL TEORI OG IDENTITET .....	33
3.7	ORGANISASJONSIDENTIFISERING OG <i>COMMITMENT</i> .....	35
3.7.1	<i>Organisasjonsidentifisering og dens virkninger på organisasjonen</i> .....	36
3.7.2	<i>Identifisering som en del av commitment</i> .....	37
3.8	ENDRING OG UTVIKLING AV ORGANISASJONSIDENTITET .....	38
3.8.1	<i>Endring av organisasjonsidentitet gjennom historiefortelling</i> .....	41
3.8.2	<i>Endring av organisasjonsidentitet gjennom subidentiteter</i> .....	42
3.8.3	<i>Endring av organisasjonsidentitet gjennom interessenter</i> .....	43
3.8.4	<i>Utvikling av organisasjonsidentitet gjennom forsvarsmekanismer og emosjoner</i> .....	43
3.9	OPPSUMMERING .....	45
<b>4.</b>	<b>METODE</b> .....	<b>47</b>
4.1	INNLEDNING .....	47
4.2	VITENSKAPSTEORETISK GRUNNLAG .....	47
4.3	METODISK GRUNNLAG .....	49
4.4	DATAINNSAMLINGSPROSESSEN .....	50
4.4.1	<i>Undersøkellesdesign</i> .....	50
4.5	EVALUERING AV METODE .....	53
<b>5.</b>	<b>ANALYSE</b> .....	<b>56</b>
5.1	INNLEDNING .....	56
5.2	ORGANISASJONSMEDLEMMENES BESKRIVELSER AV DE ORGANISATORISKE ENDRINGENE .....	57
5.2.1	<i>Endringer for fremtiden?</i> .....	57
5.3	KULTURUTRYKKENDE PROSESSER .....	58

5.3.1	<i>Fra en klart definert til en åpnere kulturell forståelse?</i> .....	58
5.3.2	<i>Mer endringsperspektiv i blodet?</i> .....	64
5.3.3	<i>Sterkere tro på seg selv?</i> .....	66
5.4	SPEILENDE PROSESSER .....	68
5.4.1	<i>Blir større fordi de andre er store, men skiller seg likevel ut?</i> .....	68
5.4.2	<i>Trues av mindre grad av lojalitet?</i> .....	71
5.5	COMMITMENTMESSIGE PROSESSER .....	75
5.5.1	<i>Fra sterk til sterkere commitment?</i> .....	75
5.6	IDENTITETSSTYRENDE PROSESSER.....	79
5.6.1	<i>Identitetsstyring preget av mer sammenligning?</i> .....	79
5.6.2	<i>Mot en mindre toppstyrt identitetsstyringstilnærming?</i> .....	81
5.6.3	<i>En mann alene på toppen?</i> .....	84
5.7	OPPSUMMERING .....	86
<b>6.</b>	<b>AVSLUTNING</b> .....	<b>88</b>
	<b>REFERANSER</b> .....	<b>93</b>
	<b>VEDLEGG</b> .....	<b>98</b>
	VEDLEGG 1 INTERVJUGUIDE .....	98

## **Figuroversikt**

Figur 1: Endringsmodell Adresseavisen .....	17
Figur 2: Hvordan organisasjonsidentitet blir formet .....	27
Figur 3: Hvordan organisasjonsidentitet og organisasjonsmedlemmer påvirker hverandre .....	32
Figur 4: Endring, stress og effekt .....	45

Figur 5: Organisasjonsidentitetsformende prosesser i Adresseavisen ..... 90

**Tabelloversikt**

Tabell 1: Paradigmer innenfor identitetsteori ..... 21



# 1. Innledning

*I dette kapitlet vil jeg redegjøre for oppgavens formål og bakgrunn. Min problemstilling vil videre bli presentert før jeg setter avgrensninger for oppgaven. Avslutningsvis gir jeg en oversikt over oppgavens struktur og kapitler.*

## 1.1 BAKGRUNN FOR OPPGAVEN

Feltene organisasjon og ledelse er de områdene innenfor studiene på Trondheim Økonomiske Høgskole som har trigget interessen min mest. Et sentralt og spennende område her er organisasjonsidentitet, et fagfelt som det stadig kommer mer forskning rundt. Det er nettopp dette masteravhandlingen min handler om. Lesingen rundt organisasjonsidentitet har gitt meg flere grunner til at begrepet er viktig i enhver organisasjon. Siden området kan oppleves som noe komplekst, fant jeg ut at jeg ville koble dette mot konkrete organisatoriske endringer, slik at man kan se dette i mot noe mer spesifikt. I den forbindelse ville det være hensiktsmessig å bruke et bedriftscase for undersøkelsen min. Valget falt til slutt på Adresseavisen. Grunnen til dette er først og fremst at jeg synes organisasjonen tilhører en spennende bransje. Jeg vil også påstå at organisasjonen fremstår som en tradisjonsrik medie gigant i Trøndelagsregionen med spennende utviklingsprosesser. Siden jeg også har en far som jobber som journalist i Adresseavisen ble tilgangsprosessen med en gang enklere i henhold til både å komme i kontakt med ledere og ansatte. For tiden opplever Adresseavisen en rekke omfattende endringer som kan være med å påvirke organisasjonen på ulike måter. Jeg forstod derfor tidlig at dette caset kunne belyse organisasjonsidentitet på et unikt vis. Nærmere informasjon om Adresseavisen-caset kommer i *kapittel 2*.

Det valgte caset er interessant fordi det setter søkelys på en aktuell problemstilling, nemlig hvordan endringer former organisasjonen gjennom forskjellige prosesser.

Organisasjonsidentitet kan være viktig for organisasjoner av flere grunner. Blant annet kan det ha en sterk innvirkning på *commitment* (forpliktelsen til bedriften) og dermed de ansattes produktivitet. Identitet vil dessuten også kunne påvirke organisasjonsmedlemmenes valg,

adferd og beslutningstaking, noe som er av essensiell strategisk betydning. Når strukturer eller kulturer skal kobles sammen gjennom for eksempel fusjoner eller allianser, berøres alltid spørsmål som hvem vi er, hvem vi vil være, hva vi er stolte over osv. Håndteringen av disse spørsmålene kan derfor kunne bestemme endringenes grad av suksess. For det andre er dette et case som andre organisasjoner kan lære av. De fleste av dagens bedrifter opplever endring som en mer eller mindre kontinuerlig prosess, der man stadig må tilpasse seg de nye omgivelsene for fremdeles å kunne være konkurransedyktige. Fusjoner, tiltak i forhold til den pågående finanskrisen og andre ”påkrevde” endringer er derfor noe de fleste organisasjoner må ta stilling til enten de vil eller ikke. Ut fra dette ser jeg at det er høy sannsynlighet for at noen av disse endringene vil være av en stor og omveltende art, som tilfellet ved Adresseavisen.

## 1.2 FORMÅL OG PROBLEMSTILLING

Målet med en slik studie blir derfor å se hvordan store organisasjonsmessige endringer kan berøre organisasjonsidentiteten til en bedrift. Et sannsynlig utfall av endringene er at de nettopp påvirker ulike identitetsmessige mekanismer, og dermed også oppfattelsen ”hvem vi er som organisasjon”.

Min **problemstilling** blir derfor:

*”Hvilke organisasjonsidentitetsformende prosesser kan organisasjonen Adresseavisen møte som følge av store organisatoriske endringer?”*

Med identitetsformende prosesser mener jeg ulike reaksjoner eller bevegelser i organisasjonen som kan være med å forme organisasjonsidentiteten (Jfr. Hatch og Schultz 2002). I denne avhandlingen vil jeg se organisasjonen som en institusjon. Med institusjon tenker jeg i denne sammenhengen på et sosialt samhandlingsmønster som blir holdt oppe av visse sosiale normer, og med store organisatoriske endringer sikter jeg til fusjoner, allianser, oppkjøp, interne omskoleringer og effektivitetsprogrammer (Jfr. Busch et al. 2007).

En måte å gjøre seg bevisst på de identitetsformende prosessene er å studere organisasjonsmedlemmenes kulturuttrykk, speiling<sup>1</sup> til resten av samfunnet og deres *commitment* i forhold til den bedriften de jobber i. I mine øyne betyr dette at det også er mulig å styre / påvirke formingen av organisasjonsidentiteten, enten ved hjelp av ledelsen eller av andre ansatte i organisasjonen.

### 1.3 AVGRENSNING

I en masteroppgave vil det være nødvendig å avgrense omfanget til studiet ettersom man verken har god tid eller spesielt mye ressurser. Og siden min problemstilling kan oppleves som noe komplekst og omfattende, har jeg blant annet valgt å se endringene i sammenheng med en modell som ble presentert i 2002. Modellen er utarbeidet av Hatch og Schultz (2002), og viser hvordan organisasjonsidentitet blir formet. Jeg mener den er fruktbar i sin tolkning av organisasjonsidentitet. Samtidig støtter jeg dens dynamiske og sosialkonstruktivistiske syn som ligger til grunn. Modellen fokuserer på at organisasjonsidentiteten er resultatet av konversasjon mellom organisasjonens kultur og kulturen reflektert i interessentenes image på et gitt tidspunkt. Den vil bli presentert nærmere i teorikapitlet. Siden jeg vil konsentrere meg om kun Adresseavisen og deres hovedkvarter på Heimdal, vil jeg bare se på prosessene slik de blir oppfattet av organisasjonsmedlemmene der. Det betyr at utenforstående interessenters inntrykk og antagelser ikke blir med. Jeg har derfor til hensikt å studere organisasjonsidentiteten som noe som uttrykker organisasjonsmedlemmenes kulturelle forståelse og speilende oppfatninger av samfunnet. Enklere sagt vil det si at jeg blant annet vil se på organisasjonsmedlemmenes vurderinger og antagelser av sin kultur og sitt image. Videre er min antagelse at også *commitment* vil være en god indikator på å finne organisasjonsidentitetsformende prosesser. Jeg vil også se hvordan man på et visst plan direkte styrer eller påvirker formingen av organisasjonsidentiteten. Jeg har valgt å søke mulige svar på problemstillingen ved å dele den inn i fem forskningsspørsmål som også fungerer som en underliggende struktur for både intervjuguide og i presentasjonen av funn i datainnsamlingen:

---

<sup>1</sup> Speiling blir forstått som organisasjonsmedlemmenes oppfatning av hvordan de tror andres meninger eller reaksjoner påvirker organisasjonen (Jfr. Hatch og Schultz 2002)

1. **Hvordan beskriver organisasjonsmedlemmene i Adresseavisen de organisatoriske endringene?**
2. **Hvilke *kulturuttrykkende* prosesser finner sted i Adresseavisen ved de organisatoriske endringene?**
3. **Hvilke *speilende* prosesser finner sted i Adresseavisen ved de organisatoriske endringene?**
4. **Hvilke *commitmentmessige* prosesser finner sted i Adresseavisen ved de organisatoriske endringene?**
5. **Hvilke *identitetsstyrende* prosesser finner sted i Adresseavisen ved de organisatoriske endringene?**

#### **1.4 Oppgavens oppbyggelse**

Kapittel 1 gir altså en kort innføring i oppgavens bakgrunn, formål og problemstilling, og dens forskningsspørsmål og avgrensninger.

Kapittel 2 introduserer bedriftscaset "Adresseavisen". Her kartlegger jeg noen aktuelle organisatoriske endringer.

Kapittel 3 er hele oppgavens teoretiske rammeverk. Dette kapitlet er satt sammen av de emnene jeg mener er de viktigste for å svare på forskningsspørsmålene og problemstillingen.

Kapittel 4 er oppgavens metodekapittel, og her presenterer jeg det rammeverk som jeg benytter for å svare på problemstillingen. Her vil jeg både begrunne og evaluere de valg jeg har tatt med tanke på datainnsamling og analyse.

Kapittel 5 er min drøfting av de funn jeg har gjort, og jeg vil analysere dem ved hjelp av teorien som ble presentert i forrige kapittel. Kapitlet er oppdelt slik at hvert forskningsspørsmål får et eget underkapittel.

Kapittel 6 er mitt avsluttende kapittel. Her besvares problemstillingen og jeg prøver å reflektere over hva jeg egentlig har funnet ut. Jeg vil komme med forslag til videre forskning.

## 2. Casebeskrivelse av Adresseavisen

*Her forteller jeg kort om mitt valgte case, både historikk og bakgrunnsinformasjon rundt de mest sentrale endringer organisasjonen har vært gjennom i de siste årene.*

### 2.1 Selskapshistorikk

Adresseavisen ble dannet av Martinus L. Nissen i 1767 fra bevilling fra kongen, og er i dag den eldste nåværende avis i Norge med mange forankrede tradisjoner. (Kort historikk og fakta materiale 2007). Fra å være en avis med eierandeler i noen lokalaviser og andre enkeltelskaper, har Adresseavisen Gruppen rendyrket en konsernmodell som består av redaksjonell virksomhet som ett område og trykking av avisprodukter som sitt andre store virksomhetsområde. I organisasjonen inngår blant annet Trønderbladet, Fosna-Folket og Innherreds Folkeblad Verdalingen. Integret i Adresseavisen Gruppen er også nettstedet adressa.no, TV-kanalen TV Adressa, lokalradioen RadioAdressa og trykkeriet Adressa Trykk. Adresseavisen er også en av eierne i nettselskapet FINN.no som formidler annonser på nett.

Ved utgangen av 2008 sysselsatte Adresseavisen Gruppen 557 årsverk (Polaris Media ASA, fjerde kvartal 2008). I tillegg kommer 322 avisbud. Selskapets omsetning i 2008 var på 957 millioner kroner, og hadde et overskudd før skatt på 27,6 millioner kroner. I dag har de ca 828 aksjonærer, hvorav de største er Schibsted ASA (34,29 %), Terje Roll Danielsen (22 %) og Erik Must (17,2 %).

Under oppsummeres Adresseavisens viktigste overordnede mål (Kort historikk og fakta materiale 2007):

#### **Visjon:**

- Adresseavisen skal ha det viktigste tilbudet på formidling av nyheter og informasjon til de som bor i Midt-Norge. ”Skal være først ute med de viktigste nyhetene for Midt-Norge”.

- Adresseavisen skal være førstevalget for annonsører som har behov for kommunikasjon med målgrupper i regionen.

#### **Forretningsidé:**

- "Selskapets forretningsidé er å utgi Adresseavisen som konservativt blad og å drive annonse- og forlagsvirksomhet, avis-, bok- og aksidenstrykkeri og enhver annen beslektet virksomhet, samt ved aksjetegning eller på annen måte å delta i andre selskaper."
- Adresseavisen skal kjennetegnes ved kvalitet, troverdighet, uavhengighet og åpenhet.

## **2.2 Endringsprosesser ved Adresseavisen**

Adresseavisen operer i et marked som stadig er i bevegelse. Man snakker gjerne om en ny mediehverdag, der man vektlegger utvikling av digitale kanaler og større fokus på både faglige- og kundemessige nettverk. Dette fører gjerne med seg større endringer i organisasjonen i form av allianser eller sammenslåinger. Her er Adresseavisen ikke noe unntak.

16. september 2006 gikk regionavisen over fra "stor" format til tabloidformat. Dette gjorde de sammen med alliansen "Fire Store" (Adresseavisen, Bergens Tidende, Stavanger Aftenblad og Fædrelandvennen) som de har hatt et tett samarbeid med i mange år, blant annet på områder som annonser og digitale tjenester. Schibsted som har store aksjeposter i alle selskaper i "Fire Store", har i lang tid prøvd å danne et stort mediekonsern kalt Media Norge, der disse selskapene og Aftenposten inngår. Adresseavisen motsatte seg først disse planene, og ville heller bygge videre på det gode samarbeidet i "Fire Store". Senere stoppet imidlertid Medietilsynet fusjonen på grunn av regler som sier at en medieaktør ikke kan ha mer enn 33,33 % av det totale avisopplaget. Schibsted vedtok derfor å selge ut sin aksjepost i Adresseavisen. Etter dette fikk derfor Media Norge klarsignal for fusjon i mars 2008. I dag har imidlertid Schibsted fortsatt ikke solgt sin eierandel i Adresseavisen.

De siste årene har også Adresseavisen opplevd en omfattende omorganisering, der tidligere avdelinger blir slått sammen og ansatte får nye fysiske arbeidsforhold<sup>2</sup>. Dette for å sikre at man får en avdelingsstruktur som går på tvers av de ulike mediekanalene.

I det siste har Adresseavisen også slått seg sammen med Harstad Tidende Gruppen, og etablert Polaris Media. Styrene mener dette kan legge grunnlaget for en offensiv og proaktiv tilnærming til morgendagens marked og konkurransesituasjon (Informasjonsdokument Polaris Media ASA 6.juni 2008). De mener derfor at virksomhetene ved sammenslåingen vil oppnå en sterkere konkurransekraft sammen, enn hver for seg. Planene om Polaris Media ble kjent 22. april 2008, og fusjonen fikk ”godkjentstempel” på generalforsamlinger i Adresseavisen ASA og Harstad Tidende Gruppen AS 11. august 2008. De fleste ansatte i Adresseavisen er positive til fusjonen, men er svært opptatt av at de forskjellige mediehusene må få beholde sin uavhengighet og sine regionale fundament. (Uttalelser fra redaksjonsklubben 2008).

Konsernet fikk rundt 800 ansatte (275 redaksjonelle og 350 avisbud) rett etter fusjonen. Selskapet gikk på børs 20. oktober 2008. Polaris hadde da ca 200 millioner kroner på bok og bare 80 millioner i gjeld. Bytteforholdet var avtalt gjennom en felles verdivurdering og var satt til 82,3/ 17,7 prosent i favør av Adresseavisen. Adresseavisens tidligere konsernsjef, Per Axel Koch, gikk til toppstillingen i det nye etablerte konsernet. Polaris Media har i dag en nesten sammenhengende dekning fra Røros og Oppdal i sør til Skjervøy, Nordreisa og Kvænangen i nord. Konsernet er nå oppdelt i fire datterselskaper: Adresseavisen Gruppen, HTG, Polaris Trykk og Polaris Eiendom.

Samme dag som Polaris ble notert på Oslo Børs, ble det også kjent at Konkurransetilsynet hadde godkjent et salg av gratisavisen Byavisa i Trondheim til A-pressen Lokale Medier og Adresseavisen, med en halvpart hver<sup>3</sup>. 20. oktober 2008 kom også nyheten om at Polaris hadde inngått en intensjonsavtale med Trønder-Avisa, med tanke på å gå inn på eiersiden med en post på rundt 20 prosent.

---

<sup>2</sup> Kilde fra nettstedet [mediehus.org](http://mediehus.org) (februar 2009)

<sup>3</sup> Kilde fra nettstedet [byensnaeringsliv.no](http://byensnaeringsliv.no) (februar 2009)

Strategien med denne sammenslåingen vil ifølge ledelsens informasjonsdokument være å (Informasjonsdokument Polaris Media ASA 6.juni 2008):

- Opprettholde og styrke regional tilstedeværelse og produkttilbud på eksisterende virksomheter i alle kanaler
- Bli ledende på internett og digitale tjenester i Midt- og Nord Norge
- Bedre evnen til felles utvikling av nye multimediale kanaler og produkter
- Oppnå sterkere felles resultater gjennom felles satsing, størrelse og samarbeidsgevinster
- Skape nye muligheter for selskapets ansatte
- Styrke og videreutvikle trykkerivirksomheten

Polaris Media inngikk tirsdag 17. februar en avtale om kjøp av 100 % av aksjene i Sunnmørsposten, Romsdals Budstikke og Edda Medias trykkeri i Ålesund for 675 millioner. Polaris Media vil etter transaksjonen være det ledende mediehuset på Nordvestlandet og i Midt- og Nord-Norge, med en omsetning på ca. NOK 1 700 millioner. Konsernet vil da bestå av 21 medieselskaper med papirutgaver og digitale tjenester, 4 radiokanaler, 2 lokal-TV-stasjoner og 4 trykkerivirksomheter, med totalt ca. 1 050 ansatte og 450 avisbud<sup>4</sup>. I løpet av 2009 vil også storsatsningen Nr1 Adressa-Trykk Orkanger AS komme i drift.

Som et svar på finanskrisen, der flere i mediebransjen blant annet er redde for et sviktende annonsemarked, har også styret i Adresseavisen Gruppen vedtatt et effektiviseringsprogram<sup>5</sup>. Den forventede årlige resultateffekten er på 60-65 millioner kroner. Programmet innebærer en nedbemanning på 30-40 årsverk<sup>6</sup>. Gjennomføringen vil skje i løpet av 2009 med tilnærmet full effekt i 2010. Adresseavisen vil tilby en gavepensjon til de som får innvilget avtalefestet pensjon innen utgangen av 2009.

---

<sup>4</sup> Kilde fra nettstedet [adressa.no](http://adressa.no) (februar 2009)

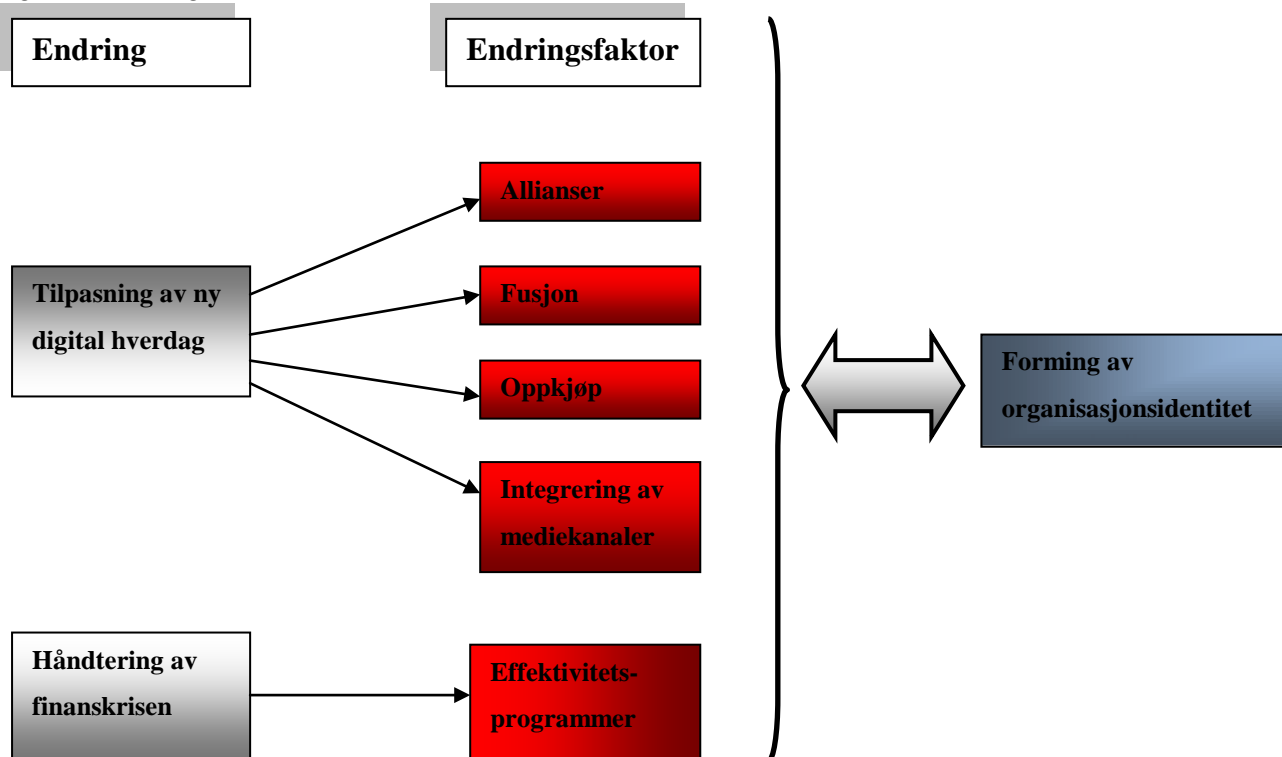
<sup>5</sup> Kilde fra nettstedet [na24.no](http://na24.no) (januar 2009)

<sup>6</sup> Kilde fra nettstedet [na24.no](http://na24.no) (oktober 2008)



For å illustrere endringene har jeg laget en egen modell (se figur 1 under). Slik jeg ser det er det to hovedgrunner til at endringene i Adresseavisen skjer. Den første omhandler tilpasningen av den nye digitale hverdagen, der man blant annet ønsker å søke etter diverse stordriftfordeler. Den andre, kanskje ikke like omfattende, men fortsatt viktig; effektiviseringsprogrammet som blir satt inn mot finanskrisen. Disse to organisasjonsendringene kan så igjen deles inn i flere endringsfaktorer. Endringsfaktorene ser ut til å være direkte konsekvenser av de to hovedgrunnene til endring, og jeg mener det er grunn til å tro at disse vil være identitetsformende. Den første endringsfaktoren tilhørende tilpasningen til den digitale hverdagen innebar at Adresseavisen inngikk samarbeidsavtaler med "Fire Store". Den andre fusjonen med Harstad Tidende og dannelsen av Polaris Media, den tredje omfatter oppkjøpet av Sunnmørsposten, Romsdals Budstikke og Edda Medias trykkeri, og den siste innebærer en intern integrering av ulike mediekanaler. Endringsfaktoren tilhørende finanskrisen er effektiviseringsprogrammet, som blant annet omfatter nedbemanning.

Figur 1: Endringsmodell Adresseavisen



### 3. Teoretisk rammeverk

*I dette kapitlet vil jeg gi leseren en innføring i tidligere forskning av organisasjonsidentitet og vise til noen mulige og nyttige begreper og modeller. En presentasjon av endringer og utvikling av organisasjonsidentiteten vil også bli gitt.*

#### 3.1 Innledning

Selv om identitetsbegrepet sjelden er presist skrevet, mye på grunn av dens kompleksitet, har de fleste likevel en oppfatning av hva identitet er. Populært sagt kan man si at identitet er svaret på spørsmålene: "Hvem er jeg?", eventuelt "hvem er vi?", eller når vi som medlem av en organisasjon spør oss: "Hvilket marked tilhører vi?", "Hvem ønsker vi å være?" (Albert and Whetten 1985). Identitet kan videre knyttes til mange ulike begreper; sosial identitet, personlig identitet, nasjonal identitet, men i denne sammenhengen vil jeg knytte identitetsbegrepet til organisasjoner, og vise hvordan organisasjonsidentitet kan ha betydning for organisasjonen og for menneskene som jobber i den.

Det finnes som sagt en del ulik forskning på begrepet *identitet*. Mye forskning rundt identitet viser imidlertid tilbake til George Herbert Mead og hans tanker om *selvet*. Mead (1934) mente identiteten dannes gjennom at man selv sammenlikner seg med - og blir sammenliknet med - andre. Identitet blir altså sett på som et fundamentalt *relasjonelt* og *komparativt* konsept (Tajfel og Turner 1985). Identitet kan også knyttes til studier rundt *affekt* og *emosjoner*, fordi mange ser på identitet som et emosjonelt fenomen. Whetten og Godfrey (1998) sammenligner identitet med en løk; delvis fordi den er i flere lag, men hovedsaklig fordi den produserer tårer, da det gjerne oppstår veldig sterke følelser forbundet med identitet, identifikasjon og aidentifisering. Hatch og Schultz (2004) mener videre at meninger og inntrykk, uttrykk, følelser og forventinger er alle med på å definere organisasjonsidentitet. Identitet kan derfor bli reflektert i delte verdier og synspunkter, oppgaver, strukturer, prosesser, organisasjonsklima osv (Ashforth og Mael 1989). Begrepets

ulike dimensjoner åpner derfor for at det kan tolkes og forstås på flere vis. En måte å skille ulike tolkninger på, er å se de i sammenheng med ulike tilnærminger og vitenskaplige paradigmer.

### **3.2 Ulike tilnærminger og vitenskaplige paradigmer**

Studiet av organisasjonsidentitet fremstår i dag ifølge Kvåle og Wæraas (2006) som nokså fragmentert og uoversiktlig. Ulike fagtradisjoner og tilnærminger vektlegger ulike aspekter ved organisasjonsidentitet. Kvåle og Wæraas (2006) mener en grunn til dette kan være at flere fagområder har sett relevansen av begrepet og har derfor knyttet de til en bestemt faglig kontekst. Resultatet av dette gir et mangfold av ulike tradisjoner og originale definisjoner.

Det finnes likevel overensstemmelser som ofte går igjen; at identitet viser *hvem og hva organisasjonen er*. Hatch og Schultz (2000) beskriver to hovedretninger av identitet, en organisasjonsteoretisk og en bedriftsøkonomisk tilnærming. Den organisasjonsteoretiske tilnærmingen er opptatt av identitet som et fenomen som vokser frem over tid og som gir organisasjoner et distinkt preg, nemlig distinkthet. Identitet blir altså noe som utvikles naturlig med nær tilknytning til det indre liv i organisasjonen, og har som sådan mye til felles med organisasjonskulturen. Kvåle og Wæraas (2006) mener tilnærmingen har hentet mye inspirasjon fra psykologi, sosialantropologi og sosiologi. Videre mener de at det er bare mulig å uttrykke, oppdage, og utvikle organisasjonsidentiteten gjennom språk og andre eksplisitte tegn og uttrykk. Man kan med andre ord ikke ta på, føle eller se organisasjonsidentitet, men ved å tolke hvordan organisasjonsidentiteten blir utviklet, er det mulig å komme frem til en forforståelse av begrepet.

Den bedriftsøkonomiske tilnærmingen bygger på at identitet er noe som kan skapes og kontrolleres. Den er ifølge Hatch og Schultz (2000) primært et ytre trekk ved organisasjonen som ledelsen utformer strategisk for å signalisere hvem og hva virksomheten er. Det er nært knyttet til image og omdømme, og mye brukt innen markedsføring, merkevarebygging og kommunikasjon. Den skaper følelsesmessig appell, og Hatch og Schultz (2000) hevder at

virksomheter ikke kan lykkes med omdømmebygging uten å ha dette på plass. Virksomheter blir derfor vurdert gjennom deres handlinger som må samsvare med kommunikasjonen utad. Gode intensjoner er med andre ord ikke tilstrekkelig. Den bedriftsøkonomiske tilnærmingen har ifølge Kvåle og Wæraas (2006) sitt utspring fra økonomifag, fordi den på mange måter bygger på modellen av *economic man*. Det vil si at en aktør er i stand til å definere og rangere sine preferanser. Han kjenner både alternative handlingsveier og konsekvensene av sine mål. I denne tilnærmingen blir derfor identitet Kvåle og Wæraas (2006) et instrument som kan utformes som et virkemiddel, der for eksempel godt omdømme er målet.

Ifølge Christensen og Askegaard (2001) vil en virksomhet dra fordeler av å ha et omdømme som eksterne interessenter kan identifisere seg med. Den blir derfor ledet slik at den kommuniserer den ideelle selvoppfattelsen som organisasjonen ønsker å gi til publikummet. Identitet sees derfor fra organisasjonens hold i kommunikasjonsprosessen, mens image referer til den mottagelsen som kommunikasjonen gir hos utenforstående. Dermed blir identitet og image sett på som henholdsvis sender og mottaker i kommunikasjonen. En del av identitetsutviklingen krever således at en aksepterer en foreløpig tilstand av inkonsistens og kreativt kaos. Dette gjelder forholdet mellom det organisasjonen faktisk står for og ulike uttrykk for identiteten som for eksempel visjon, verdigrunnlag, misjon og offisielle identitetsbeskrivelser (storytelling).

Forskjellene i de to tilnærmingene blir enda mer tydelig når vi ser dem i sammenheng med ulike *vitenskaplige paradigmer*. Whetten og Godfrey (1998) klassifiserer organisasjonsidentitet inn i tre ulike hovedtilnærminger (se *tabell 1* neste side): den funksjonalistiske, den fortolkende og den postmoderne. Den bedriftsøkonomiske retningen kan ifølge Kvåle og Wæraas (2006) knyttes til det funksjonalistiske paradigmet, mens den organisatoriske tilnærmingen kan settes innefor det fortolkende og postmoderne paradigmet<sup>7</sup>.

---

<sup>7</sup> Endringsbegrepet vil innen et funksjonalistisk perspektiv bli forstått som endring av strukturer, prosesser og belønninger, mens det innen et fortolkende perspektiv defineres som endring i virkelighetsoppfatninger og kunnskapsmønstre (Jfr. Busch et al. 2003).

Tabell 1: Paradigmer innenfor identitetsteori

	Funksjonalismen	Fortolkning	Postmodernismen
Sentralt problem	Hvordan identitet former handlinger og kognisjon	Hvordan organisasjonsmedlemmer konstruerer en forståelse av "hvem er vi?"	Multiple identiteter Dekonstruering av begrepet identitet
Antagelser	Identitet er observerbart og kan manipuleres (sosial fakta). Det er en ressurs som kan brukes til å forme medlemmers oppfatning og holdninger.	Identitet er sosialt konstruert. Sosiale grupper trenger stabil mening	Identitet er en tilfeldig samling av former på et tidspunkt
Målet med undersøkelsen	Å avdekke identitet. Å beskrive og måle identitet. Å utnytte identitet kommersielt	Å oppdage meninger og uttrykk som utvikler seg blant organisasjonsmedlemmer	Provosere, reflektere, gi stemme til uuttalte meninger
Hvordan studere organisasjonsidentitet	Kartleggingsteknikker	Symboler, språk, kognitive skjema, verdensbilder	Språk, diskusjon manglende diskusjon

Kilde: Whetten og Godfrey (1998) (Egen oversettelse)

Det funksjonalistiske paradigmet er inspirert av naturvitenskapen og positivismen<sup>8</sup>, der fysiske fenomen lett lar seg studeres ut fra lover. Samfunnsfenomener sees mer eller mindre som noe objektivt og som derfor kan studeres som sosiale fakta. Fordi de eksisterer uavhengig av andre fenomener, kan man også anta at de lar seg styre og forme etter ønskede formål. Forskingen kan derfor konsentrere seg med å falsifisere hypoteser og avdekke generaliseringer.

---

<sup>8</sup> En nærmere forklaring av denne tradisjonen og andre nærliggende begreper og tradisjoner kommer i metodekapitlet.

Det fortolkende paradigmet er ifølge Kvåle og Wæraas (2006) langt mer kritisk til bruk av naturvitenskaplige modeller. Med sitt hermenautiske og sosialkonstruktivistiske syn legger paradigmet mer vekt på individuelle synspunkter og tolkninger for studere virkeligheten, som en antar blir til gjennom en lang prosess med samhandling og fortolkning.

Postmodernismen har ikke en like klar forankring til studien av organisasjoner og identitet som de to andre paradigmene. Men på et generelt plan kan man si at postmodernismen handler om å utfordre grunnlaget for alle epistemologiske hypoteser. En kan for eksempel innenfor dette synet tvile på om et fenomen i det hele tatt fins, og tro mer på at det er en illusjon. Slik sett kan organisasjonsidentitet sees som en samling av meninger og illusjoner som kan endres over tid og skifte innhold. I neste underkapittel kommer presentasjonen av en modell som kan plasseres under det fortolkende paradigmet.

### **3.3 Hvordan organisasjonsidentitet blir formet og opprettholdt – en modell**

Hatch og Schultz (2002) presenterte i 2002 en omfattende modell av hvordan organisasjonsidentitet blir formet og opprettholdt. Således er modellen også meget aktuell i forhold til oppgavens problemstilling. De argumenterer for en firedelt prosess som skaper, opprettholder og endrer organisasjonsidentitet. De mener at *kultur, identitet og image* påvirker hverandre gjennom disse fire prosessene. Man kan derfor hevde at modellen inneholder momenter fra både den organisasjonsteoretiske og den bedriftsøkonomiske tilnærming til organisasjonsidentitet. Hatch og Schultz' (2002) konsept om identitet, kultur og image har ifølge dem selv mye til felles med Meads (1934) antagelser om "jeget", "meget" og "selvet" som beskrives senere i denne avhandlingen. "Meget" kan ifølge dem overføres til organisasjonen ved å sammenligne det med image, mens "jeget" ligner på kultur. Videre mener Hatch og Schultz (2000) at kreftene kultur, identitet og image på mange måter definerer hverandre, men fordi oppdelingen er mer relativ enn absolutt, sammenligner de først kreftene ved å se på det de kaller relasjonelle ulikheter. Dette betyr at de sammenligner og kontrasterer identitet med image og kultur.

### 3.3.1 Image

Ifølge Dutton og Dukerich (1991) handler image om hvordan organisasjonsmedlemmene tror andre ser organisasjonen. Denne måten å se begrepet på har på mange måter rotfeste i et internt syn på identitet. Jenkins (1994, gjengitt i Hatch og Schultz 2000) mener imidlertid at identitet konstrueres i møtet med interne og eksterne definisjoner av det organisatoriske "selvet". Prosessen med en identitetskonstruering skjer med andre ord ved hjelp av både eksterne og interne perspektiver. På en lignende måte omfavnes image av ulike komplekse prosesser (Hatch og Schultz 2000). Flere fagtradisjoner innen markedsføring beskriver ifølge Aaker (1996, gjengitt i Hatch og Schultz 2000) at organisasjoner sammenligner seg med andre organisasjoner ved hjelp av sin egen identitet (hvem vi er). Dette for å se på unikhete man innehar. Mens image på den andre siden beskriver hvordan man oppfatter at andre ser organisasjonen. Selv om Hatch og Schultz (2000) aksepterer oppdelingen av identitet og image, mener de at begrepene bør sees både fra ens egen og andres posisjon. Dette innebærer at image blir dannet når et *selv* blir studert fra andre. Det betyr at image blir formet gjennom toppledelsens handlinger og uttalelser, gjennom den daglige interaksjonen i organisasjonen, gjennom interaksjonen mellom organisasjonsmedlemmer og det eksterne publikummet, samt interaksjonen blant andre eksterne grupper (Hatch and Schultz 1997). Gioia og Thomas' (1996) undersøkelser viste også at hoveddriveren for å endre identitet var å endre image. Et opplevd gap mellom identitet og image kan derfor motivere til organisasjonsendringer. Videre kan organisasjonsidentiteten også sees i forhold til kulturen.

### 3.3.2 Kultur

Flere forskere argumenterer ifølge Hatch and Schultz (2000) for at organisasjonskultur tilfører identiteten lokal kontekst. Konseptet organisasjonskultur berører alle aspekter i det daglige organisatoriske liv. Dette kan berøre alt fra verdier, antagelser, atferd, følelser, meningsdannelse, artefakter og symboler. Ifølge Hatch og Schultz (2000) kan kultur sees som den tause organisatoriske forståelsen som er kontekst for meningsdannelse og intern

selvdefinering. Kultur er således ikke gitt ved hva andre mener eller sier om det, men finnes dypt nede i organisasjonen. Man kan med andre ord si at kultur er konteksten hvor identitet blir formet, omformet, forhandlet, endret og forfaller (Whetten og Godfrey 1998). Hatch og Schultz (2000) mener dette betyr at identitet blir enklere å verbalisere og kommunisere sammenlignet med kultur. Som vi har sett påvirkes identitet av organisasjonskultur og image som "selvet" interagerer med. La oss nå se nærmere på sammenhengen mellom begrepene.

### 3.3.3 Videre om sammenhengen mellom identitet, kultur og image

Hatch og Schultz (1997) mener man må se begrepene kultur, identitet og image som nært knyttet til hverandre fordi man i våre dager er vitne til en stadig utvisking av de tidligere skarpe skillene mellom den interne og eksterne sfæren i organisasjoner. Det betyr med andre ord at man i større grad må studere begrepene i forhold til dem utenfor organisasjonen. Dette "sammenbruddet av grenser" skyldes i sin tur flere faktorer som for eksempel media og andre eksterne interessenters interesse for interne prosesser. Videre kommer interne krefter stadig i nærere kontakt med eksterne krefter gjennom blant annet nettverksbygging, allianser og ulike former for partnerskap. Organisasjonsidentitet er omgitt av organisasjonskulturen som gir et symbolsk grunnlag til å uttrykke et image. Det uttrykte imaget blir uttrykt mot eksterne interessenter, og har samtidig også en betydning for interne interessenter. Handlingene i organisasjonen og hvordan andre tolker disse handlingene gjør at man danner et bilde av "hvem vi er". Dermed bindes image og identitet sammen innenfor en kulturell kontekst hos organisasjonen og dens omgivelser.

Dutton og Dukerich (1991) gir et bilde på at organisasjonens identitet blir reflektert i et speil som blir holdt oppe av meningene til publikum og media. Slik skaper samspillet mellom image og identitet det mønsteret individene tolker og handler etter. Deres mål var å lage et rammeverk for å forstå hvordan organisasjoner og deres omgivelser relaterer seg til hverandre over tid. På bakgrunn av denne studien hevder Dutton og Dukerich (1991) at utenforståendes meninger og reaksjoner påvirker og former identiteten, fordi man forsøker å speile de eksterne ønsker og forventninger. Identiteten speiler altså andres oppfatninger av



organisasjonen. Det er nettopp disse speilende prosessene som *forskningsspørsmål 3* ser nærmere på.

Organisasjonsmedlemmer utvikler ikke bare deres egen identitet ut ifra hva andre sier om dem, men også hva de selv føler. Når organisasjonens image blir speilet i identiteten, så vil imagen ifølge Hatch and Schultz (2002) tolkes i relasjonen med eksisterende selvdefinisjoner som er nedlagt i den kulturelle forståelsen. Hatch and Schultz (2002) ser derfor reflekteringen i organisasjonsidentitetens dynamikk som en prosess der organisasjonsmedlemmer forstår og forklarer seg *som en organisasjon*, der forståelsen er avhengig av den lokale konteksten. Så når organisasjonsmedlemmer lager eksplisitte påstander om hva organisasjonen er, blir noen av deres påstander videreført i kulturen (organisasjonens jeg) der de er nedlagt. Refleksjonen forankrer derfor identiteten i kulturen.

Etter hvert som refleksjonen forankrer identiteten i kulturen, så vil identiteten uttrykke de kulturelle forståelsene. Når for eksempel organisatoriske endringer blir brukt til å uttrykke organisasjonsidentitet, er deres mening koblet sammen med unikhetene som ligger i organisasjonskulturen. De kulturuttrykkende prosessene i identiteten tar også *avhandlingens forskningsspørsmål nummer 2* utgangspunkt i.

Organisasjonsidentitet er ikke bare organisasjonens uttrykk av kulturen, den kan også påvirke andres oppfatninger. Identiteten er derfor en kilde for å gi inntrykk på folk utenfor organisasjonen. På denne måten kan man stimulere interessen og involveringen rettet mot organisasjonen, gjennom eksempel reklamekampanjer, pressekonferanser, bruk av symboler osv.

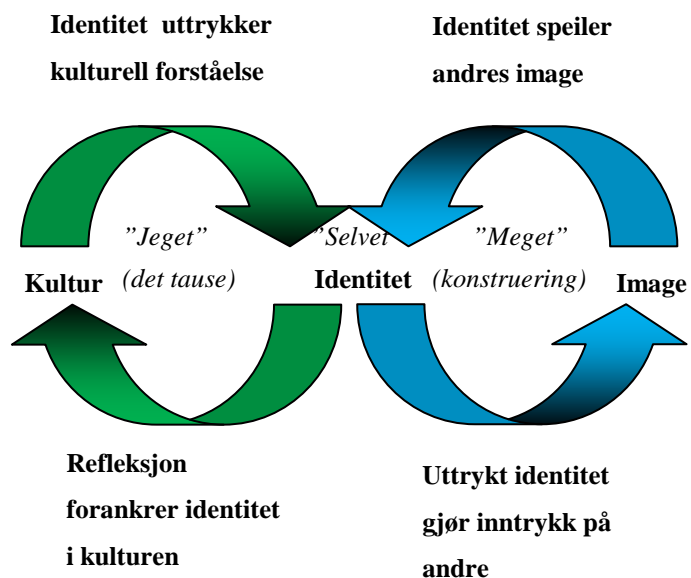
Hatch og Schultz (2002) påpeker videre to feller og lite hensiktsmessige tilnærminger knyttet til identitet. Dette går ut på at man ignorerer linken mellom kultur og image. De mener identitetsdynamikken ikke fungerer på riktig måte dersom effekten av tilgang og eksponering utenfra blir benektet eller ignorert. Organisasjonsmedlemmer skaper da identitet på basis av hvordan de selv uttrykker seg til andre, og reflekterer derfor kun i skyggen av sine egne

selvuttrykk. Identiteten baseres kun på kultur, og det er derfor stor sannsynlighet for at organisasjonen vil miste interesse og støtte fra eksterne interessenter. Denne tilstanden er karakterisert som *organisatorisk narsissisme*. Situasjonen tilsier derfor at organisasjonens positive selvbilde står i kontrast til omgivelsenes negative oppfatning av hva organisasjonene står for. De har altså fullstendig ignorert speilingsprosessen i modellen.

Den andre ekstreme tilstanden er når organisasjonen blir overfokuset på image og tilpasser seg bort fra kulturen sin. Å ignorere organisasjonens kulturarv hindrer organisasjonsmedlemmene i å reflektere over identiteten i relasjon til sine antakelser og verdier. Denne tilstanden kalles *hyperadaptiv*. Resultatet fører til tap av kulturen. Image blir derfor ikke tolket gjennom den kulturelle forståelsen. Hyperadapting blir derfor en tilstand hvor tilpasning til aksepterte normer hos eksterne interessenter vektlegges på bekostning av organisasjonens normer, verdier og egenart.

Et sentralt poeng ut fra modellen er derfor at man må se på både image og kultur når man studerer identiteten. Hatch og Schultz (2002) prøver således å gi en forklaring på hvordan identitet blir formet. Prosessen består av speiling, inntrykk, uttrykk og refleksjon, som skaper, opprettholder og endrer organisasjonsidentitet. De mener at kultur, identitet og image stadig påvirker hverandre gjennom disse fire prosessene. Ifølge dem er identitet resultatet av konversasjon mellom organisasjonens uttrykk (kultur) og kulturen reflektert i interessentenes image på et gitt tidspunkt (se *figur 2* neste side). Denne modellen har hentet en del inspirasjon fra Meads (1934) antagelser om individet. La oss derfor i det følgende se nærmere på hans og andres bidrag rundt individuell identitet.

Figur 2: Hvordan organisasjonsidentitet blir formet



Kilde: Hatch og Schultz (2002) (Egen oversettelse)

### 3.4 Individuell identitet

En hensiktsmessig måte å studere nærmere på Hatch og Schultz (2002) sin modell kan være å se på lignende bidrag innenfor individuell identitetsteori. Slik teori kan også være med å belyse hva avhandlingens problemstilling legger i "identitetsformende prosesser".

Filosof, sosiologer og psykologer har gjennom historien alle vært opptatt av spørsmålet "hvem er jeg". Gioia (1996) hevder at både Sokrates, Platon, Aristoteles og Descartes forstod identitet som noe objektivt, nesten som en gjenstand man kunne observere og tilegne bestemte egenskaper. Det siste århundret har mange gradvis skiftet fokus fra personlig identitet til sosial identitet. Ifølge Gioia (1996) har sentrale aktører som den sene Wittgenstein, Husserl og Schultz med sin sosialkonstruktivistiske utgangspunkt konkludert med at det ikke finnes *en* objektiv verden, men kun en sosial verden som er avhengig av kontekst, og noe som bare kan klassifiseres som et sosialt konstruert fenomen. Vi kan således si at vi gjennom tidene har hatt to ulike hovedtradisjoner, en som har vært opptatt av enkeltindividet og en som har vært opptatt av forholdet mellom enkeltindividet og andre.

Samtidig har de to synene tilsynelatende hatt et annerledes ontologisk og epistemologisk utgangspunkt.

Berger og Luckmann (1966) mener videre at en subjektiv virkelighet må stå i forhold til en objektiv virkelighet som sosialt definert. Samfunnet, identiteten og virkeligheten utkrystalliseres subjektivt i den samme internaliseringsprosessen. Det betyr at individet internaliserer både samfunnet som sådant og den objektive virkeligheten som er etablert der, og samtidig den subjektive dannelsen av en sammenhengende og kontinuerlig identitet. Individet oppfatter seg med andre ord som noe som er både innenfor og utenfor samfunnet. Det innebærer at symmetrien mellom den objektive og den subjektive virkeligheten aldri er statisk eller en gang-for-alle etablert tilstand. Den må alltid skapes og gjenskapes. Forholdet mellom individet og den objektive virkeligheten er med andre ord som en kontinuerlig balansegang.

På lignende måte mener Guneriussen (1999) at Durkheims gamle sosialiseringsteori fra 1902 kan brukes til å beskrive hvordan identitet utvikler seg. Sentralt i teorien er forståelsen av tvang. Som barn opplever vi de sosiale omgivelsene som lyst eller ubehagproduserende. Vi gjør ting som vi ikke har lyst til på grunn av frykten av negative sanksjoner. På denne måten internaliseres de verdiene og normene som vi opprinnelig opplevde som tvang. Dette integreres og blir en del av vår selvopplevde identitet. Disse betraktningene gir også rom for en mindre utvendig tankegang. Derlega et al. (1991, gjengitt i Valstad 2004) mener mennesket danner en oppfatning av eget selv fra et fysisk selv, eller kroppen, til noe som inneholder sosial identitet, omdømme, verdier, men som samtidig er innvendig og ikke tilgjengelig for fysisk inspeksjon. Han viser videre til tre relaterte begreper; først *selvbilde* som er personens antagelser om seg selv, så *selvfølelse* som er evalueringen av seg selv og *identitet* som er den definisjonen man gir av seg selv. Albert og Whetten (1985) mener store endringer innen identitet, slik som ekteskap, fødsel og skilsmisse har vist seg å trigge en evaluering av sin egen selvdefinisjon.

Mead (1934) tar tak i hvor det ikke kroppslige "selvet" kommer fra. Han mener at det kun gjennom språket at man kan bli et objekt for seg selv. Dette selvet utvikler seg gjennom et sosialt samspill. Han mener også at mennesket har flere "selv", fordi vi har ulike relasjoner til ulike mennesker. Det betyr at "selvet" er avhengig av den spesifikke konteksten eller situasjonen man befinner seg i. Han snakker derfor også om "jeget" og "meget": *The "I" is the response of the organism to the attitudes of the others; the "me" is the organized set of attitudes of others which himself assumes. The attitudes of the others constitute the organized "me", and then reacts toward that as in "I"* (Mead 1934: 175). Mead (1934) hevder derfor at subjektets identitet er et sosialt produkt. Det er altså gjennom erfaringer med andre subjekter identiteten utvikler seg fra, fordi den alltid defineres i forhold til noe eller noen. På denne måten kan identitet brukes til å bestemme forskjellighet. Tajfel og Turner (1979) mener imidlertid at likhetene ofte er tydeligere enn ulikhetene. De mener grupper identitet opprettholdes og utvikles gjennom sammenligning med andre grupper, og at grupper bruker de "positive" forskjellene til å bedre selvfølelsen sin. Ifølge Hotvedt (1997) er det viktig med en balansegang mellom slike ulikheter og likheter, fordi det både er viktig for menneskets psykiske helse, samtidig som at det virker styrende på menneskets atferd i et system. Berger og Luckmann (1966) mener på samme måte at identiteten er et nøkkelement i den subjektive virkeligheten, og står som all subjektiv virkelighet i et dialektisk forhold til samfunnet.

Individet oppfatter seg altså som noe som er både innenfor og utenfor samfunnet. Det innebærer at symmetrien mellom den objektive og den subjektive virkeligheten aldri er statisk eller en gang-for-alle etablert tilstand. Mead (1934) mener derfor at mennesket har flere "selv", fordi vi har ulike relasjoner til ulike mennesker. Det betyr som tidligere nevnt at "selvet" er avhengig av den spesifikke konteksten eller situasjonen man befinner seg i. Så på hvilken måte samsvarer individuell identitet og organisasjonsidentitet? Det ser neste underkapittel på.

### 3.5 Fra individuell identitet til organisasjonsidentitet

Albert og Whetten (1985) karakteriserer organisasjonsidentitet som et ”selvreflekterende” spørsmål: ” *Hvem er vi egentlig, som en organisasjon?*”. De mener identitet fanger opp de essensielle trekkene ved organisasjonen, og de definerer derfor organisasjonsidentitet som de *sentrale, egenartige* og *varige* trekk i organisasjonen. Ifølge Whetten og Godfrey (1998) bestemmer både organisasjoner og individer hvem de er ved å ta i bruk klassifiseringsskjema og lokalisere seg selv innen for disse skjemaene. De mener derfor at de dimensjonelle trekkene er ganske like for organisasjonen og individet. Albert og Whetten (1985) mener organisasjoner utvikler identiteten gjennom interaksjon med andre organisasjoner gjennom en prosess av interorganisatorisk sammenlikning over tid. På samme måte som personer har ulike identiteter i forskjellige kontekster hevder Whetten og Godfrey (1998) at organisasjoner også utvikler og manifesterer subidentiteter i forhold til kjerneverdier og praksis. Gioia og Schultz (1995) hevder imidlertid at organisasjonsidentitet er mer fluid enn individuell identitet, og kan derfor endres mye raskere. Det at organisasjonens omgivelser skifter ofte i dagens samfunn, krever rask rekonstruksjon av identitet slik at organisasjonen kan opprettholde fleksibilitet.

Videre hevder Albert og Whetten (1985) at alle virksomheter har en identitet, men dersom denne skal bli synlig, krever det en prosess både internt og eksternt. Det må arbeides aktivt for å synliggjøre de bånd som knytter de ansatte til virksomheten og det rykte som virksomheten har utad, som bidrar til å knytte eksterne interessenter til virksomheten. En virksomhet vil dra fordeler av å ha et omdømme som både interne og eksterne interessenter kan identifisere seg med. Det er lettere for en virksomhet å oppnå støtte hos sine interessenter når de både synes om og forstår hva virksomheten dreier seg om.

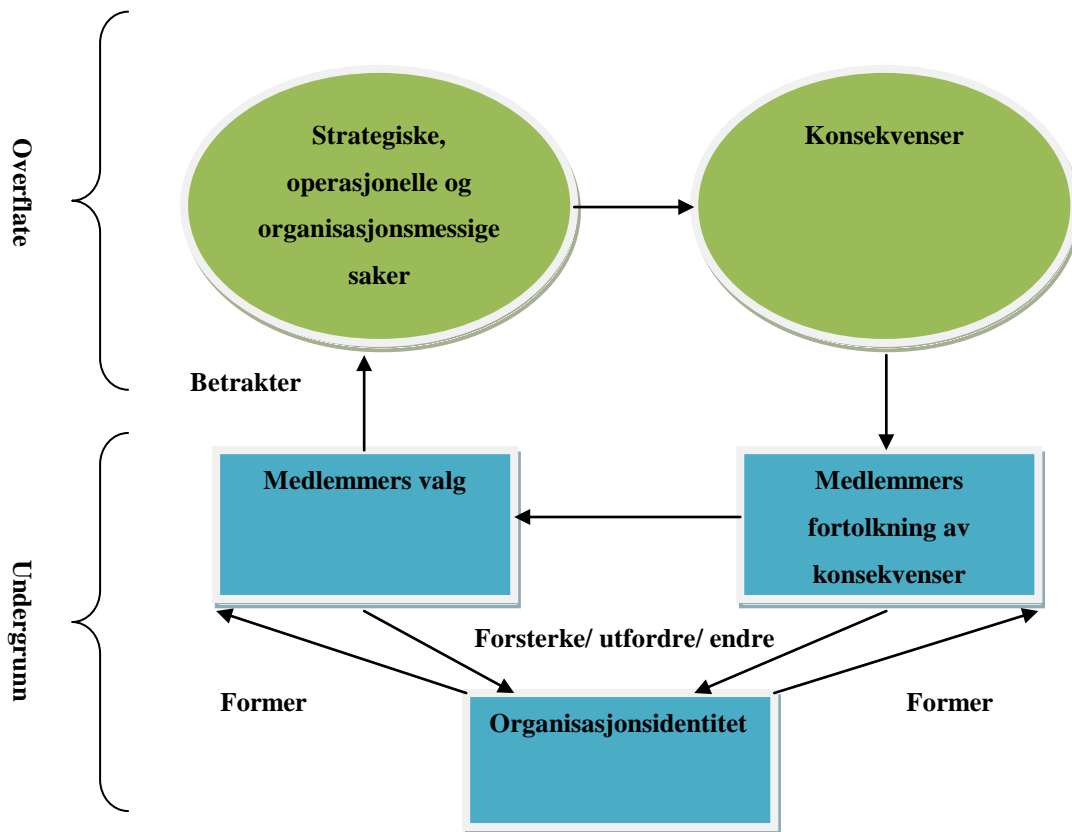
Kvåle og Wæraas (2006) på sin side mener identitet er ideer og forestillinger som gir mening, eller noe som gir en forståelse av virkeligheten, og gir orden til verden. Denne virkeligheten kan videre påvirkes av kultur, historier, symboler, endringer osv. Å finne identiteten sin kan således bli pågående prosess der identiteten kontinuerlig blir formet og

skapt. I henhold til avhandlingens problemstilling så vil derfor også organisatoriske endringer forme identiteten. Identitet er derfor ifølge Garsten og Salzer-Mörling (2004) noe man *blir* i stedet for noe man *er*, eller som Michael Wood (2000:305) sier det: *...It is always in the making and never made.*” Slik sett ser det ut som at identitet ikke er så statisk som Albert og Whetten hevder.

Corley og Gioia (2004) fant gjennom sine undersøkelser ut at organisasjonsidentiteten ofte beskrives ulikt av forskjellige aktører i organisasjonen, og at forskjellene gjerne deler seg etter virksomhetens hierarki. Toppledelsen knytter identiteten til organisasjonens strategi, misjon og mål. Mens ansatte knytter sin forståelse av organisasjonsidentitet til virksomhetens kultur, dens atferd og mening. Identiteten blir derfor formet av spenningene mellom ledelsens strategiske tilnærming og de ansattes kulturbaserte forståelse.

Identitetsspørsmål som ”hvem er vi som organisasjon” er ifølge Kvåle og Wæraas (2006) grunnleggende for legitimiteten til organisasjonen, så vel som for handling. Ifølge Berger og Luckmann (1966) forteller ikke legitimeringen bare individet hvorfor det bør utføre en handling fremfor en annen, men den forteller hvorfor ting er som der er. Svaret på et slikt spørsmål må derfor i henhold til legitimitet gi aksept og anerkjennelse i de sosiale omgivelsene. Således er det viktig at identiteten speiler andres oppfatninger av organisasjonen, og diskusjonen om legitimitet er derfor et aktuelt punkt under *forskningsspørsmål 3* i denne avhandlingen. Når det gjelder forholdet mellom identitet og handling gir svaret også føringer på hvordan organisasjoner skal handle i ulike situasjoner og kontekster. Man kan med andre ord si at selvbildet gir retningslinjer på hva som er naturlige, logiske og rasjonelle handlinger. Whetten og Godfrey (1998) mener organisasjonsidentitet fremgir kriteriene for å bestemme suksess, feiling, effektivitet eller verdi av handlinger og resultater. Samtidig mener Czarniawska og Sevon (1996) at identitet ikke nødvendigvis kommer *før* en handling, men at handlingen også er med å forme identiteten.

Figur 3: Hvordan organisasjonsidentitet og organisasjonsmedlemmer påvirker hverandre



Kilde: Whetten og Godfrey (1998) (Egen oversettelse)

Whetten og Godfrey (1998) ville vise sammenhengen mellom en organisasjons identitet og medlemmenes handlinger og laget derfor en modell på dette (se figur 3 over).

Organisasjonsidentitet påvirker premissette som ligger til grunn for menneskers valg i forhold til strategiske, organisasjonsmessige og operasjonelle utfall (Dutton og Dukerich 1991). Disse valgene interagerer med andre ytre faktorer og skaper konsekvenser i form av blant annet profitt, markedsandeler og konkurranseposisjon. Medlemmenes fortolkning av konsekvenser vil også formes av organisasjonsidentiteten; det vil si hva som normalt forventes i organisasjonen. Så lenge medlemmene er fornøyde med konsekvensene av deres handlinger så vil de fortsette å gjenta familiære atferdsmønstre. Det betyr at de enten kan leve med utilfredsstillende konsekvenser eller tror at marginal justering av deres handlinger kan forbedre konsekvensene. Men hvis medlemmene ikke lenger kan leve med



konsekvensene, vil de begynne å utfordre identiteten. De vil derimot få motstand fra medlemmer som er dypt ”*committed*” til den. Utviklingen av organisasjonsidentitet vil da avhenge av balansen mellom kraften av konvergens (stabilitet) og kraften av divergens (endring). Slik sett kan Whetten og Godfrey (1998) sitt rammeverk brukes til å identifisere ulike identitetsformende krefter eller prosesser i en organisasjon.

Som en slags oppsummering til slutt i dette underkapitlet kan man ifølge en mer eller mindre statisk tilnærming definere organisasjonsidentitet som de sentrale, egenartige og varige trekk i organisasjonen (Albert og Whetten 1985). En mer fluid tilnærming er å se organisasjonsidentiteten som en pågående prosess der den kontinuerlig blir formet og skapt, altså identiteten er noe man blir i stedet for noe man er (Garsten og Salzer-Mörling 2004). Identitetsspørsmål som ”hvem er vi som organisasjon” er ifølge Kvåle og Wæraas (2006) grunnleggende for både legitimiteten til organisasjonen og handling. Teorier som blant annet anser legitimitet som en viktig faktor for organisasjoner er institusjonell teori. En gjennomgang av denne type teori kommer under.

### **3.6 Institusjonell teori og identitet**

Selznick (1957) er en forsker som har utviklet organisasjonsteoretisk tilnærming til identitet. Hans oppfatning er at identitet er nært knyttet opp mot kjernevirksomheten i organisasjonen og er således vanskelig å skille fra den historiske utviklingen til organisasjonen og særtrekkene til den. Man kan derfor også koble hans antagelser mot avhandlingens *forskningsspørsmål nummer 2* om kulturuttrykkende prosesser. Over tid vokser det altså frem sterke institusjonsverdier som er med å forme måten organisasjonsmedlemmer tenker og handler på; organisasjonen har blitt institusjonalisert. Ifølge Berger og Luckmann (1966) skjer institusjonalisering når forskjellige aktører gjensidig deler vanemessige handlinger. Institusjoner har således alltid en historie de er produkter av. Med andre ord kan institusjonene oppleves som både ytre og indre årsaker til handling. De ligger ikke i individet eller utenfor individet, men individet er på en måte innbakt i institusjonen. Dette innebærer at organisasjonen har en egenverdi og en grunnleggende karakter som gir svar på spørsmål

som ”hvem vi er”, ”hva vi vil være” osv. Ut fra dette perspektivet blir tekniske mål og prosedyrer blandet med personlige ønsker og gruppeinteresser. Disse varige og viktige egenskapene vil ansatte i organisasjonen forsøke å forsvare. Således passer Albert og Whettens (1985) forståelse av organisasjonsidentitet godt inn på dette punktet.

Konsekvensen med institusjonalisering blir derfor at organisasjonen utvikler en helt unik identitet, samtidig som at den gir retningslinjer på hva som er riktig atferd i bestemte situasjoner.

Tilnærmingen av at organisasjonen er en helt unik enhet, tilhører ifølge Kvåle og Wæraas (2006) det klassiske institusjonelle perspektivet. Dette blir nesten det motsatte av hva det nyinstitusjonelle perspektivet hevder. Meyer og Rowan (1977) antar ut fra det siste perspektivet at organisasjoner blir mer like hverandre. Utgangspunktet for dette synet er måten organisasjoner stiller seg til såkalte rasjonaliserte myter på. De mener mytene er avgjørende for organisasjoners implementering av formelle strukturer. Disse aksepterte eller rasjonaliserte forestillingene om hvordan organisasjoner arbeider har de hentet fra andre. Uavhengig av brukbarheten av de bestemte prosedyrene så blir organisasjoner som innfletter disse mytene oppfattet som mer legitime, suksessfulle og har større sannsynlighet for å overleve. På denne måten kan man også si at en organisasjons identitet speiler andres oppfatninger av rasjonalitet. Det kan derfor være aktuelt å trekke inn dette under diskusjonen av *forskningsspørsmål 3*. På lignende måte sier Berger og Luckmann (1966) at *signifikante andre* innehar en sentral plass i ”virkeligvedlikeholdelsens økonomi”. De er spesielt viktige for den kontinuerlige bekreftelsen på det avgjørende elementet som man kaller identitet. Man er derfor avhengig av andre for å oppfatte at man virkelig er den man er. Med sin vekt på sosialt konstruerte virkeligheter kan det se ut som den nyinstitusjonelle tradisjonen hører hjemme i det fortolkende paradigmet.

Brunsson (1988) hevder at et stadig mer differensiert samfunn, med mange sterke interessentgrupper, ofte har ulike og motstridende forventninger og krav til samfunnsaktører. Regler, normer og interesser for hva som er akseptabelt formes i et nettverk av aktører. Omgivelsene avgjør om den enkelte organisasjon blir ansett som verdi for samfunnet og om

man derfor vil få tilstrekkelig tilgang på ressurser. Brunsson (1988) mener blant annet at kompetanse, suksesshistorier og mål om normoppnåelse fører til legitimitet i samfunnet. Siden han sier at omgivelsene er inkonsistente, mener han at man kan omgå motsetningsfylte forventninger gjennom å skille ord, beslutning og handling. Dette betyr at realitetene faktisk kan være noe annet, og trekker derfor fram begrepet ”organisatorisk hykleri” som relevant. Det at organisasjonen er lik i det *ytre* betyr ikke nødvendigvis at man er lik i det *indre*. Hva som er den egentlige identiteten kan således ikke bare finnes ved å studere det organisasjonen formidler om seg selv til omgivelsene. På denne måten aktualiserer det nyinstitusjonelle perspektivet blant annet spørsmålet om identitet er noe essensielt eller om det bare er image.

Røvik (1998) argumenter i stedet for at organisasjoner ikke har noe ønske av å symbolisere en ting utad mot omgivelsene og noe annet i praksis. Han mener at vi må se nærmere på prosessene som finner sted internt når man adopterer ”oppskrifter” og institusjonaliserte standarder. Han mener at når man markerer sin identitet, så vil man tilpasse oppskriften, slik at resultatet blir noe helt nytt. Slik sett formes også identiteten. Adoptering fremstår derfor mer som en identitetsutviklingsprosess.

Gjennom klassisk- og nyinstitusjonell teori kan man altså på den ene siden studere organisasjonsidentitet som noe unikt og historiebærende, men på den andre siden noe som blir mer og lik andre organisasjonsidentiteter. Viktige stikkord for institusjonell teori er blant annet institusjonsverdier, motstridene interesser, legitimitet og identitetsutvikling. Her kan det derfor ligge viktige bidrag i analysen av *forskningsspørsmål 2 og 3*. La oss i det følgende se videre på mulige teoretiske bidrag under *forskningsspørsmål 4*.

### **3.7 Organisasjonsidentifisering og *commitment***

Graden av identifisering og *commitment* kan på mange måter være med å si noe om de identitetsformende prosessene i en organisasjon. Selve begrepene blir gjerne sett på som ganske overlappende uttrykk, selv om noen prøver å skille de.

### 3.7.1 Organisasjonsidentifisering og dens virkninger på organisasjonen

Innenfor organisasjonsteoretiske tilnærminger blir ofte identitet som *identifisering* nevnt som en egen retning (Whetten og Godfrey 1998). Mens spørsmål som ”hvem er vi som organisasjon?” ofte kalles et ”*identity of*” – fokus, har spørsmål som ser nærmere på forholdet mellom ansatte og organisasjonen, et ”*identification with*”- fokus. (Hatch og Schultz 2000). Dette handler derfor i større grad om hvordan organisasjonsmedlemmene identifiserer seg med virksomheten og det de oppfatter den står for. Så når skjer identifisering? Satt på en måte; identifisering med organisasjonen skjer når et organisasjonsmedlem integrerer synet om ens egen organisasjon mot sin egen identitet (Whetten og Godfrey 1998). Whetten og Godfrey (1998) hevder at individer søker identifisering med grupper, som for eksempel en organisasjon, for å føle trygghet, tilknytning, selvrespekt eller for å tilfredsstille leting etter mening. Dette betyr blant annet ifølge Ashford og Mael (1989) at organisasjonsmedlemmer sammenligner graden av særegenhet i organisasjonen med andre nærliggende organisasjoner, og da med hensyn til verdier og praksis, i forhold til andre lignende organisasjoner. Særegenhet vil føre til at man kan differensiere seg bort fra andre organisasjoner, og dette kan gi følelsen av en unik identitet. Videre mener de at en faktor som øker identifisering er ”prestisjenivået” til organisasjonen. Gjennom å sammenligne sin egen gruppe med andre grupper vil sosial identifisering føre til økt selvtillit. Identifisering blir også gjerne assosiert med tilstedeværelsen av utgrupper. At man er klar over at utgruppen finnes, skjerper bevisstheten om sin egen inngruppe, og økt identifisering finner således sted. Interaksjon innad i gruppen, likhet, det at man liker hverandre, intern nærhet, felles mål eller trusler og felles historie er blant andre faktorer som kan påvirke i hvilken grad et individ identifiserer seg med en organisasjon.

Innenfor dette perspektivet er man derfor ifølge Kvåle og Wæraas (2006) ikke så opptatt av hva organisasjonsidentiteten er, men heller hva organisasjonsidentiteten kan ha å si for måten de ansatte tilknytter seg organisasjonen på. Slik sett kan det se ut som at perspektivet har hentet mye inspirasjon fra det funksjonalistiske paradigmet. Sterk grad av identifisering vil

således være et tegn på at organisasjonsidentiteten er attraktiv. Identifiseringsstudier kan derfor sees som nyttig bakgrunnsinformasjon for å gjennomføre interne endringer (Kvåle og Wæraas 2006). Identifisering med en organisasjon vil ifølge Ashforth og Mael (1989) (1) gi en mekanisme hvor individer kan konkretisere organisasjonen og føle seg lojal og *committed* til den, og (2) en indirekte kanal hvor sosialisering kan øke internalisering av organisasjonens verdier og syn. Identifikasjon kan derfor påvirke medlemmenes beslutningsprosess og meningsdannelse (Whetten og Godfrey 1998). Identifisering har også vært linket til høyere medgjørighet blant ansatte, mindre sykmeldinger, færre interne gruppekonflikter og atferd som i større grad er i overensstemmelse med organisasjonsidentiteten. (Whetten og Godfrey 1998). Identifisering blir også sett på som ganske overlappende med begrepet *commitment*. Men det kan likevel være hensiktsmessig å se ulike tolkninger av disse to begrepene, siden mye litteratur gjør dette.

### 3.7.2 Identifisering som en del av *commitment*

*Organisasjonscommitment* refererer ifølge Whetten og Godfrey (1998) til et psykologisk bånd som et medlem knytter med sin arbeidsgiverorganisasjon, og som er karakterisert av atferdmessig, emosjonell og kognitiv konsistens. Fokuset ligger altså på relasjonen en arbeidstaker har til sin arbeidsgiverorganisasjon. Det konseptuelle overlappet mellom organisasjonscommitment og organisasjonsidentifikasjon hviler derfor på hvordan de blir definert. En mye brukt definering av *commitment* er denne: "... styrken til et individs identifisering og involvering i en bestemt organisasjon, og det er sagt å være karakterisert av tre faktorer: En sterk tro på- og aksept av organisasjonens mål og verdier; en beredthet til å overgå forventet prestasjon på vegne av organisasjonen; og et sterkt ønske om å forbli et medlem av organisasjonen" (Organizational Commitment Questionnaire (OCQ), Mowday, Porter og Steers, 1982; Mowday, Steers og Porter, 1979; Porter og Steers, 1973; Porter, Steers, Mowday og Boulian, 1974, gjengitt i Whetten og Godfrey 1998: 177). Ashforth og Mael (1989) prøver å differensiere identitet og *commitment* (etter OCQ definisjonen) på to måter: Først bemerker de at begrepene er ulikt spesifisert. Siden mange ulike organisasjoner

har nærliggende verdier og mål, og *commitment* involverer en sterk tro på disse verdiene og målene (og altså ikke selve organisasjonen), trenger ikke organisasjons *commitment* å være spesifikk til en organisasjon. Organisasjonsidentifisering må derimot være spesifikk for organisasjonen, siden organisasjonen blir sett på som selvdefinerende. For det andre mener de at OCQ måler ikke et individs følelse av å være en del av organisasjonen, og er dermed konseptuelt ulikt fra organisasjonsidentifisering<sup>9</sup>. Buchanan (1974, gjengitt i Whetten og Godfrey 1998) ser identifisering, sammen med lojalitet og jobbinvolvering, som et av tre ”komponenter” av *commitment*. Å se identifisering som en del av *commitment* kan derfor likevel være fruktbart. I henhold til *forskningsspørsmål 4* (om *commitmentmessige* prosesser) vil det derfor være aktuelt å se om det har skjedd noen forandringer i organisasjonsmedlemmenes oppfatning av disse komponentene. I neste underkapittel vil det komme en gjennomgang på hvordan organisasjonsmedlemmer kan påvirke eller styre utviklingen i organisasjonsidentiteten. Dette i henhold til *forskningsspørsmål 5*.

### 3.8 Endring og utvikling av organisasjonsidentitet

Ifølge Kvåle og Wæraas (2006) er identitetsutvikling en prosess som består av ulike relasjonelle mekanismer og dynamikker. Hovedmekanismen er sammenligning. Sammenligning går ut på å finne likheter og forskjeller på seg selv og andre. Oppfatningene av dette driver så frem andre mekanismer som imitasjon, differensiering og individualisering. *Imitasjon* tyder på at man prøver å være lik noen som blir oppfattet som vellykkede bedrifter og at man på denne måten skaffer seg en attraktiv organisasjonsidentitet. *Differensiering* vil si at man kvitter seg med enkelte trekk som man ikke vil bli identifisert med. *Individualisering* er å forme organisasjonsidentiteten slik at den fremstår som noe unikt og enestående. Kvåle og Wæraas (2004) mener alle disse mekanismene er noen av de fremste

---

<sup>9</sup> For min avhandling vil jeg i tolkningen hovedsakelig bruke begrepet *commitment*, men jeg legger i dette at identifisering er en del av *commitment*, og derfor at økt identifisering vil føre til økt *commitment*. Jeg vil derfor ikke skille klart mellom disse to begrepene, da dette ikke er en nødvendighet for min avhandling. Min antagelse er at siden organisasjonsidentitet påvirker identifisering, vil det også påvirke grad av *commitment* hos de ansatte. Dermed tror jeg organisasjonsmedlemmenes *commitment* vil være en grei måte å gjøre seg bevisst på de organisasjonsformende prosessene.

trekkene i utviklingsprosessen av bedrifter og individer, og derfor helt avgjørende for organisasjonsidentiteten. Som bedrift vil man derfor prøve å finne en balansegang mellom disse mekanismene, det vil si at man prøver å etterligne forbilder, men vil samtidig skape kontrast, slik at man kan skille seg ut i mengden og fremstå som noe unikt. Røvik (1998) mener at organisasjonsidentiteter blir skapt og endret i spenningsfeltet mellom identiteten som formell organisasjon og det virksomhetsspesifikke; mellom universelle, rasjonaliserte institusjonaliserte organisasjonsformer og den særegne lokale utvikling, historie og kultur til den enkelte organisasjon. Kvåle og Wæraas (2006) mener det organisatoriske hverdagslivet, innføring av nye organisasjonselement og omorganisering, ulike former for kriser, forventninger fra omgivelser, konkurranse og forestillinger om fremtiden alle er drivkrefter som utløser og former organisasjonsidentiteten. Albert og Whetten (1985) mener videre at store omveltninger som for eksempel trussel om fiendtlig overtagelse, oppkjøp av en bedrift utenfor morselskapets industri derfor vil kunne føre til skarp debatt om organisasjonens misjon, verdier og identitet. Moderne organisasjoner er derfor i posisjoner hvor de blir tvunget til å endre seg nesten konstant. Dette reiser spørsmålet om den faktiske varigheten av organisasjonsidentitet. Det relevante ifølge Whetten og Godfrey (1998) er evnen til å balansere endring og stabilitet, der man beholder en viss forbindelse med fortidens begrep om hvem man er.

I tråd med sine tanker om identitetsutvikling, identifiserer Kvåle og Wæraas (2006) to typer utviklingsprosesser; en strategisk og en spontan. De utelukker ikke hverandre, men finner sted samtidig. Den strategiske identitetsutviklingen dreier seg om en mer bevisst håndtering av hva man oppfatter er forventningene til omgivelsene. Denne prosessen gir derfor uttrykk for hvem man *ønsker å bli* og tar derfor utgangspunkt i det rasjonaliserte institusjonaliserte som gjelder om globalisering, konkurranse, endring, modernitet, effektivitet osv. Dutton (1991) mener at prosessen hjelper ledelsen å holde styr på ressursallokeringsprosessen ved å identifisere *"hvem er vi?"*, og derigjennom *"hvor bør vi satse for å opprettholde og videreutvikle dette?"*. En måte å forstå utvikling av organisasjonsidentitet på er derfor å se det som en konsekvens av håndteringen av gapet mellom en eksisterende og en ideell organisasjonsidentitet (Valstad 2004). Denne utviklingsprosessen blir blant annet styrt av

ledere, konsulenter og forskere. Vi kan derfor kalle dette den målbeviste og profesjonaliserte delen av organisasjonsutviklingen.

Den spontane identitetsutviklingen former, ifølge Kvåle og Wæraas (2006), hva eller hvem man mener at organisasjonen er og bør være. Dette skjer gjennom en sosial og relasjonell samhandling av erfaring og tolkning av hendelser, handlinger og relasjoner til andre i en uunngåelig meningsdannelsesprosess. Den spontane identitetsutviklingen blir derfor styrt innenfra og gjerne nedenfra, og har derfor mye til felles med Schultz (2000) forståelse av kultur.

Vellykket identitetsstyring er ifølge Kvåle og Wæraas (2006) avhengig av at man har en overordnet identitetsforståelse å ta utgangspunkt i. De påpeker at dette ikke nødvendigvis behøver å være så enkelt. Man kan tenke seg to ytterpunkter i måten som en organisasjon arbeider for å oppnå dette. Dette synet åpner opp for at organisasjonsidentiteten lar seg styre, og teorien rundt dette lar seg derfor drøfte i analysen av *forskningsspørsmål 5*. Den ene måten man kan bruke er en ”*top down*” tilnærming; det vil si at ledelsen definerer hva organisasjonsidentiteten skal være og forteller resten av organisasjonen hva som skal være styrende for bedriften. Kvåle og Wæraas (2006) mener en fordel med denne tilnærmingen er at ønsket identitet blir raskt definert, og den har et potensial for å få et klart og konsistent innhold. Men samtidig peker de på ulemper. ”*Top down*” tilnærmingen blir mye preget av et fokus på *ønsket* identitet, og man kan derfor miste fotfeste i hva som er realistisk å oppnå. Når en organisasjon eksempel skal formulere visjoner, verdier og budskap, er det viktig at den stemmer overens med kulturen. I sin ytterste konsekvens kan det føre til at identitetsstyringen tar overhånd og ender opp i selvforføring og selvsentrering. Man glemmer derfor rett og slett hvem mottakerne er.

Den andre måten er en mer ”*botton up*” tilnærming. Det vil si at hele organisasjonen blir mobilisert i et forsøk på å finne fellesnevnerne for organisasjonsidentiteten. Fordelen med denne er ifølge Kvåle og Wæraas (2006) at man tar vare på en mer realitetsnær organisasjonsidentitet som er mer forankret hos de ansatte. Men man risikerer likevel en lang



og slitsom prosess fordi rivalisering og ulike syn og tolkninger ikke er uvanlig fra avdeling til avdeling, ettersom organisasjoner kan ha flere organisasjonsidentiteter og kulturer. Da blir spørsmålet hvem som skal bli hørt og hvem som blir oversett. Schultz (2002) mener denne kompleksiteten kan være vanskelig å styre. De fire neste underkapitlene ser på ulike ”styringsmåter” som kan forme organisasjonsidentiteten.

### 3.8.1 Endring av organisasjonsidentitet gjennom historiefortelling

”*Corporate storytelling*” blir presentert som et mulig strategisk verktøy som gjør det mulig for toppledelsen å påvirke og til og med kontrollere handlinger og persepsjon til de ulike interessenter organisasjonen er avhengige av (Valstad 2004). Den kan på mange måter sammenlignes med en strategisk, ”*top down*” tilnærming, og har derfor mye til felles med det bedriftsøkonomiske synet til organisasjonsidentitet. Ifølge Hatch og Schultz (2000) oppmuntrer toppledelsen til å konstruere eller sette sammen sammenhengende historier som gir mening til de forskjellige handlinger og hendelser. Gergen (1994) mener at det er nettopp gjennom denne historiefortellingen at identiteten konstitueres. Sevon (1996) påpeker at tenking ved hjelp av metaforer er viktig i identitetskonstruksjon. Slike fortellinger blir ofte brukt strategisk på internettsider, i årsrapporter og brukt i andre offisielle sammenhenger i den hensikt i å fremme organisasjonen som en merkevare. Ifølge Levitt og Nass (1994, gjengitt i Valstad 2004) er den strategiske fortellingen svært anvendelig fordi en organisasjon rett og slett kan være forfatter av sin egen identitet. Dette innebærer ofte et strategisk fokus på den fremtidige identiteten, på den måten at identitetsforetellinger formidler en visjon om fremtiden. Når fremtiden er usikker eller flertydig med hensyn til omgivelsene, målene eller den tekniske produktiviteten mener Sevon (1996) at organisasjoner imiterer andre. Som organisasjon søker man derfor etter holdbare erfaringer og modeller som kan imiteres – en ny identitet.

### 3.8.2 Endring av organisasjonsidentitet gjennom subidentiteter

At en organisasjon har flere identiteter kan ofte bli regnet som et problem. Men ifølge Pratt og Foreman (2000:37) ”*However, if a firm can gain sustainable advantage over its rivals through having a single identity that is rare and difficult to imitate, does it now seem logical that a firm that is characterised by multiple identities would be even more difficult for its rivals to imitate?*” Det er med andre ord ikke noe i veien for at organisasjonen kan ha flere identiteter. Det gjør det enda vanskeligere for andre å imitere den. Målet er å vekke en følelsesmessig tilhørighet gjennom initiativ som viser troverdighet, respekt og velbehag. Det handler også om å demonstrere at man er til å stole på; man holder de løfter man gir, man møter de forventninger som er gitt, og skulle noe gå galt som gir et annet inntrykk, er det viktig å handle raskt og vise at virksomheten tar ansvar for sine handlinger. De tiltak som iverksettes må kommuniseres på en slik måte at omgivelsene oppfatter at virksomheten er til å stole på. Men samtidig mener Pratt og Foremann (2000) at subidentiteter som er løst koblet sammen, lettere kan føre til interne konflikter enn de som er tett koblet sammen. Dette på grunn av at konkurrerende krav fra et mangfold av identiteter vil bli nedtonet om koblingen er tettere, noe som også bidrar til en sterkere oppfatning av hvem man tross alt er. De viser til at ledelsen kan legge til rette for en bedre synergi mellom subidentitetene. Ifølge Pratt og Foremann (2000) bestemmes identitetssynergien av hvor mye interaksjon og koordinasjon mellom identitetene som er mulig og hensiktsmessig. Graden av synergi styres altså av koblingsmulighetene, dette påvirkes igjen av ulikhet i verdier, av kultur eller hvor konflikterende kravene fra organisasjonsmedlemmene er. Konsekvensene av de valgene lederne tar, fordeler seg hovedsakelig i to retninger. Det blir enten økt mulighet for interne konflikter og større følsomhet for omgivelsene sine behov, eller så blir det reduserte muligheter for interne konflikter koblet med redusert følsomhet for omgivelsens behov. Når avgjørelsene rundt mangfold og synergi kombineres, fremtrer det noen mulige responsmuligheter: Den første er opprettholdelse av subidentitetene som autonome enheter. Den andre er sletting av en eller flere av dem. Den tredje er integrering mellom en eller flere av dem. Mens den siste responsmuligheten er opprettholdelse av dem, der man samtidig prøver å lage linker mellom dem.

### 3.8.3 Endring av organisasjonsidentitet gjennom interessenter

Scott og Lane (2000) viser til hvordan ledelsen kan bidra til å påvirke organisasjonsidentiteten gjennom å synliggjøre enkeltinteressentenes tilknytning til organisasjonen, og gjennom å trekke bestemte interessenter inn i organisasjonen. Ifølge dem er det gjennom ledelse at en organisasjon overfører sitt bilde av seg selv til andre interessenter. Måten man kan påvirke de andre er å jobbe med organisasjonsidentitetens attraktivitet, legitimitet eller omdømme. Aktørens selvfølelse øker når deres egen identitet ligner på organisasjonens. Det vil si at sentrale karakteristika som verdier, normer og handlingsregler bør samsvare mest mulig. Forenlig med institusjonell teori mener Valstad (2004) at kamper om organisasjonsidentitet således vil bli kjempet ved hjelp av argumenter knyttet til høy legitimitet. Både bruken av rettferdiggjøring, unnskyldinger og beklaging kan ifølge Kvåle og Wærass (2006) få omgivelsene til å se mer positivt på ulike handlinger nær knyttet til organisasjonsidentitet. Videre kan det være hensiktsmessig å analysere organisasjonsidentiteten ut fra et skille mellom ledelse og ansatte. Ifølge Corley og Gioia (2004) er toppledelsen i sin tenking om organisasjonsidentitet opptatt av å forstå denne i relasjon til den/ de andre. Mens ansatte gjerne knytter begrepet mot identifisering av kritiske, sentrale trekk ved virksomheten. De leter derfor etter stabile og vedvarende trekk *innover* i organisasjonen. Dette kan også legge føringer på hvordan man skal jobbe med organisasjonsidentiteten, og at resultatet derfor nettopp kommer frem gjennom både den strategiske og den spontane identitetsutviklingen nevnt tidligere.

### 3.8.4 Utvikling av organisasjonsidentitet gjennom forsvarsmekanismer og emosjoner

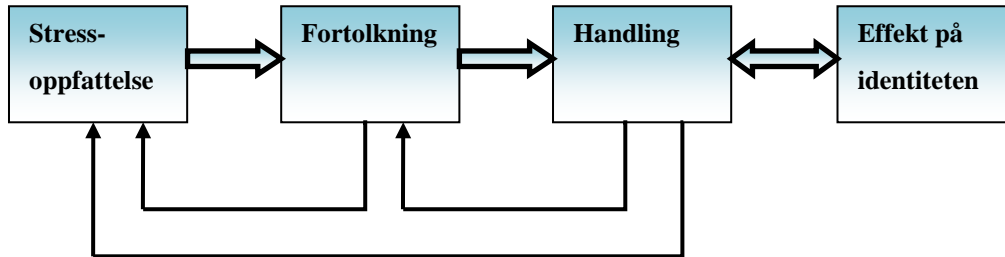
Psykologisk forsvar er ifølge Valstad (2004) opprinnelig anvendt som begrep på individnivå innenfor psykoanalytisk teori, og referer til de kreftene i en pasient som motsetter seg den psykoanalytiske prosess og dermed forvarer den eksisterende personlighetsstruktur og identitet. Når følelser blir for intense, har mennesket utviklet et forsvars- eller avvergesystem

som reduserer det øyeblikkelige ubehaget. Følelsene forsvinner og konflikten blir usynlig ved å innleires i strukturer og institusjoner. Fordelen med dette er at ubehaget forsvinner, men ulempen er et betydelig energitap og i verste fall utbrenthet ved at energien bindes i strukturen. På organisasjonsnivå vil en slik utvikling ifølge Hotdvedt (1997) bidra til noe han kaller uhensiktmessige institusjoner. Følelser kan føre til uro i organisasjonen, og utløserfølelser kan være stress, ydmykelser, skuffelse, fiendtlighet, urettferdighet osv. Når følelsene tar overhånd mister man kontrollen; dette betyr at det følelsesmessige uttrykket ikke står i samsvar i med situasjonen slik den kan vurderes av andre. Ulike institusjoner vil da utvikle mekanismer som regulerer disse følelsene, og gjør derfor organisasjonen mål- og handlingsorientert. Hinshelwood (1987) viser hvordan grupper kan håndtere emosjoner på to ulike måter. Den funksjonelle måten å håndtere dette på er gjennom verbalisering, det å sette ord på emosjonene, slik at det er mulig å forholde seg til dem på en utviklingsfremmende måte. Slik kan man komme frem til en enighet hvordan situasjoner skal oppfattes og håndteres. Den andre måten kaller han dramatisering. Dette går ut på at organisasjoner dramatiserer ubevisste emosjoner i gruppen. Dette betyr at en gruppe kan utvikle en struktur som i neste omgang styrer aktørenes atferd, uten at denne prosessen er ledet eller bevisst. Gruppen vil da velge en form som på det tidspunktet best ivaretar gruppens behov. Hinshelwood (1987) viser videre til at den felles deltagelse i disse forsvarsmekanismene bidrar til organisasjonen som en form for sosialt lim. På denne måten kan dette analyseres som et symptom på hvordan institusjonen fungerer, og gjennom dette bidra til muligheter for endring og utvikling i identiteten (Valstad 2004). Dermed kan også organisasjonsmedlemmers uttrykte emosjoner under organisatoriske endringer si noe om de identitetsformende prosessene.

Modellen på neste side (*figur 4*) tar utgangspunkt i at organisasjonsmedlemmene i organisasjonen opplever emosjonell stress. Når medlemmene ikke tror at ting går bra, vil de tolke situasjonen. De vil prøve å fortolke kilden til stress og om dette er en kortsiktig eller permanent endring, og om dette er viktige meningsskapende aktiviteter. Så vil organisasjonsmedlemmene handle (noen ganger vil organisasjonsmedlemmene handle først og deretter tolke), og denne handlingen avhenger av persepsjon og tolkning. Handlinger kan

også endre fortolkning. Handlingen og medlemmenes formening om handlingens effektivitet kan endre organisasjonsidentiteten. Selv om modellen er lineær, så er alle stegene interaktive og gjentakende (Whetten og Godfrey 1998).

Figur 4: Endring, stress og effekt



Kilde: Whetten og Godfrey (1998) (Egen oversettelse)

Kvåle og Wæraas (2006) mener altså at identitetsutvikling er en prosess som består av ulike mekanismer; imitasjon, differensiering og individualisering. Videre identifiserer de to ulike utviklingsprosesser; en strategisk og en spontan. De utelukker ikke hverandre, men skjer samtidig. Vellykket identitetsstyring er avhengig av at man har en overordnet identitetsforståelse å ta utgangspunkt i; to ytterpunkter man kan gjøre dette på er enten gjennom en "top down" tilnærming eller en "botton up" tilnærming. Historiefortelling, subidentiteter, ulike interessenter og emosjoner er noen "styringsmomenter" som kan påvirke utviklingen til organisasjonsidentiteten.

### 3.9 Oppsummering

Populært sagt kan vi si at organisasjonsidentiteten er svaret på "hvem er vi". Det finnes imidlertid en rekke tradisjoner og paradigmer som behandler begrepet på ulike måter. Blant annet kan begrepet i det funksjonalistiske paradigmet sees som noe objektivt og som lar seg studeres som sosiale fakta. Mens det fortolkende paradigmet, med sitt hermenautiske og sosialkonstruktivistiske syn, heller legger vekt på individuelle synspunkter og tolkninger for å studere virkeligheten som blir til i gjennom en lang prosess med samhandling og

fortolkning. En mer eller mindre dynamisk modell med mye inspirasjon fra det fortolkende paradigmet er Hatch og Schultz (2002) sin modell om hvordan organisasjonsidentitet blir formet og opprettholdt. De argumenterer for en firedelt prosess som skaper, opprettholder og endrer organisasjonsidentitet. De mener at *kultur, identitet og image* stadig påvirker hverandre gjennom disse fire prosessene. Det kan se ut som at modellen har hentet en del inspirasjon fra individuell identitetsteori, spesielt Meads (1934) tanker om konstrueringen av "selvet". Ut fra dette kan det være fruktbart å påstå at organisasjonsidentitet således preges av prosesser både internt og eksternt. Identitetsspørsmål som "hvem er vi som organisasjon" er ifølge Kvåle og Wæraas (2006) grunnleggende for legitimiteten til en organisasjon, så vel som for handling. Svaret på et slikt spørsmål må derfor i henhold til legitimitet gi aksept og anerkjennelse i de sosiale omgivelsene. Dette kan sammenlignes med Hatch og Schultz (2002) argumenter om at organisasjonsidentiteten blant annet blir reflektert i ulike speilende prosesser. Gjennom klassisk institusjonell teori kan vi også se at organisasjonsidentiteten beskrives som noe unikt og historiebærende, der organisasjonen blir institusjonalisert. Således kan man dra paralleller fra dette og mot Hatch og Schultz (2002) sine antagelser om hvordan kulturuttrykk påvirker oppfattelsen av identiteten. Over tid vokser det altså frem sterke institusjonsverdier som er med å forme måten organisasjonsmedlemmer tenker og handler på. Det kan også se ut som at *commitment* er en viktig del av dannelsen av organisasjonsidentiteten, på grunn av at organisasjonsidentiteten er avhengig av hver enkelt organisasjonsmedlems villighet til å være en del av den. Kvåle og Wæraas (2006) mener man også kan direkte forsøke styre formingen av organisasjonsidentiteten på flere måter, for eksempel gjennom en "top down" tilnærming eller en "botton up" tilnærming.

## 4. Metode

*Jeg vil i dette kapitlet presentere forskningsmetoden som danner grunnlaget for arbeidet i oppgaven. Det vil videre presenteres hvordan data innhentes og datautvalget for oppgaven. Jeg vil avslutte med å evaluere metoden jeg har brukt.*

### 4.1 Innledning

Det finnes en rekke valg man må ta når det gjelder hvordan en skal fremskaffe, bearbeide og analysere relevant informasjon. Det betyr ifølge Grønmo (2004) at alle forskningsprosjekt har underliggende faser man disponerer oppgaven gjennom, fra problemet blir formulert til forskningsrapporten er utarbeidet. Dette skillet vil ikke alltid være så skarpt og rekkefølgen kan variere. Dette gjelder spesielt i kvalitative undersøkelser der en vil pendle mellom utvikling av problemstillingen, datainnsamling, analyse og tolking.

### 4.2 Vitenskapsteoretisk grunnlag

All forskningsaktivitet forutsetter en presisering av vitenskapsteoretisk ståsted. Spørsmål som spør om hva som eksisterer, og om hva det vil si for ulike ting å eksistere, kaller vi ontologiske spørsmål (Nyeng 2004). Ontologien legger også premissene for et kunnskapssyn hos forskeren, en bestemt epistemologi, et syn på hvilken type kunnskap som er mulig og relevant. En forsker står noe forenkelt sagt ovenfor det vitenskapelige hovedvalget mellom den positivistiske eller den hermeneutiske tradisjonen, der både mål og metoder er forskjellig. Ifølge Nyeng (2004: 53): ”*positivismen er en posisjon som instruerer vitenskapen om å legge vekt på å analysere observerbare fakta og søke lovmessige forklaringer*”.

Hermeneutikken har som hovedhensikt å gjøre ting tilgjengelig for mennesker. Det vil si at tradisjonen har en fortolkende tilnærming til menneske og samfunn. Den legger med andre ord vekt på man skal utvikle forståelser av konkrete menneskelige fenomener, og skape mening av dette. En epistemologisk differensiering knyttes ofte til om man fører opp et

sosialt realistisk eller sosialkonstruktivistisk syn. Det realistiske synet beskriver ifølge Nyeng (2004) en bevisstuvhengig sosial virkelighet, mens man gjennom den konstruktivistiske forståelsen studerer sosiale fenomener som er skapt av folks måte å se og omtale dem på. Konstruktivismen legger også opp etter et syn der vitenskapen selv er med i dannelsesprosessen av sosiale og økonomiske fakta (Nyeng 2004). Den sosialkonstruktivistiske tenkingen har mye til felles med det hermeneutiske perspektivet.

Som det fremgår i mitt innledende kapittel vil jeg prøve å undersøke og forstå endring av organisasjonsidentitet. Jeg støtter hovedsakelig den hermeneutiske og sosialkonstruktivistiske tilnærmingen til organisasjonsforskning, og min utredning vil derfor bære preg av dette. Således mener jeg at organisasjoner ikke er statisk og at forholdet mellom mennesker, organisasjoner og teknologi ikke er stabilt, men i konstant forandring. Derfor støtter jeg Dehlins (2007) antagelser om kontekst og kunnskap; nemlig at ting kan tolkes både *i* og *som* kontekst. Kontekst er handling, konteksten tilhører øyeblikket, og øyeblikket er alltid forbi. På denne måten blir kunnskap ifølge Dehlin (2007) (inter)subjektivt unnfanget og kontinuerlig skiftende og utviklende. Jeg har tatt utgangspunkt i et konkret case slik det var ved et gitt tidspunkt. En slik masteroppgave vil derfor alltid bestå av øyeblikksbilder av tolkningene av funnene der og da.

Organisasjonsidentitet er et begrep som kan forstås på mange måter. I teorikapittelet gikk jeg dypere inn på identitetsbegrepet, og så på hvordan det kan sees i sammenheng med noen dominerende perspektiver og paradigmer. Et grunnleggende spørsmål knyttet til bestemmelse av vitenskapsteoretisk forankring vil være hvorvidt ulike perspektiv er gjensidig utelukkende eller om de kan kombineres. Grønmo (2004) mener ulike perspektiver og paradigmer ikke nødvendigvis behøver å slå i hjel hverandre, men komplettere hverandre. Dette åpner for at jeg i mine undersøkelser kan forankre min forskning i en multiparadigmatisk tilnærming. Som leser vil du fort se at jeg i denne utredningen har brukt en kryssing mellom den funksjonalistiske og tolkende identitetstilnærmingen. I neste avsnitt reder jeg ut om avhandlingens metodiske forankring.



### 4.3 Metodisk grunnlag

For å komme frem til kunnskap må man benytte en metode, eller et slags verktøy, for å samle inn informasjon. Valget av denne forskningsmetoden essensielt for å få tydelig frem hva som skal undersøkes (Kvale 1997). Det er ifølge Grønmo (2004) vanlig å skille mellom to tilnærminger til forskningsmetode; den kvantitative og den kvalitative. Det er formålet eller problemstillingen som bestemmer hvilken metode som bør velges. Kort beskrevet er kvantitativ metode preget av det analytiske perspektivet med formål om statistisk generalisering, der årsakssammenhenger og breddeforståelse er viktig (Nyeng 2004). Dette vil si at problemstillingen blir besvart gjennom data som lar seg tallfeste (Ryen 2004). Mens kvalitativ metode er preget av forskerens tolkning eller forståelse av prosesser, motiver og sammenhenger. Det er altså selve teksten som står i fokus (Ryen 2004).

I tråd med mitt vitenskaplige syn vil jeg velge å bruke en kvalitativ metodisk tilnærming i avhandlingen. Jeg vil se på et fenomen som vanskelig lar seg tallfeste. Å undersøke organisasjonsidentiteter er vanskelig, ganske enkelt fordi jeg mener det ikke finnes og heller kanskje aldri vil finnes noe entydig operasjonelt og nøytralt verktøy for å måle identiteten i organisasjoner. Videre er jeg enig i Kvale (1997) som mener det er en prinsipiell ulikhet på de ting naturforskeren studerer og de ting samfunnsforskeren studerer. Min studie vil derfor bære preg av et tolkende syn på organisasjonsidentitet. Jeg betrakter meg derfor ikke som en observatør som kan rapportere observasjoner av den sosiale verden på en klar og objektiv måte. Jeg som deltaker i samfunnet tar også del av sosiale prosesser, iaktakelsen av slike komplekse sosiale fenomener vil derfor være påvirket av min omgivelsesmessige eller kontekstuelle bakgrunn. Den kvalitative metoden åpner derfor opp for en rekke ulike datainnsamlingsmetoder. Mine valg blir beskrevet i det følgende.

## 4.4 Datainnsamlingsprosessen

For å gjennomføre en undersøkelse må man også vite hvordan man skal legge opp datainnsamlingen (Kvale 1997). Da dataene til syvende og sist skal bidra til å svare på den initiale problemstillingen, må designet passe.

### 4.4.1 Undersøkelsesdesign

Jeg har valgt et casestudium som undersøkelsesdesign. En casestudie er ifølge Yin (1984) en empirisk undersøkelse som ser nærmere på fenomener i deres virkelige livs kontekst, der grensene mellom fenomener og kontekst ikke er helt klart tydelig definert og hvor flere kilder er brukt. I valget mellom de ulike casedesignene ligner mitt på det Yin (1984) kaller ”innleirede singelcasestudier”, der man benytter seg av et case med flere analysenivå. Yin (1984) mener man ikke må falle i fella gjennom å bare fokusere på ett analysenivå. Dette gjelder ifølge ham når man for eksempel skal studere en virksomhets klima. Hvis dette skjer, vil studien være en individuell studie og ikke en organisasjonsstudie. Det som har skjedd da, er at organisasjonsklimaet har blitt konteksten og ikke formålet med undersøkelsen. For ikke å havne i denne fallgraven, har jeg derfor plukket ut ulike organisasjonsmedlemmer både fra forskjellige avdelinger og fra ulike nivåer i ledeshierarkiet. I dette tilfellet begrenser studiet seg til ulike avdelinger i Adresseavisen-huset på Heimdal. Yin (1984) snakker også om multiplestudier. Han mener multiplecasestudier oftere kan være mer overbevisende i sine beskrivelser, slik at studiene blir ansett som mer robust, men at slike studier ofte vil kreve betydelige ressurser og tid til rådighet.

Innenfor rammen av casestudier brukte jeg intervju og til en viss grad deltagende observasjon som metoder for datainnsamling. Hensikten med de kvalitative intervjuene var å få frem organisasjonsmedlemmenes oppfatninger av de organisatoriske endringene og hvordan disse påvirker organisasjonsidentiteten. Siden organisasjonsidentitet er et relativt vanskelig område som det er vanskelig å uttrykke seg om, falt valget på semistrukturerte intervju. Den semistrukturerte formen har ifølge Ryen (2004) en rekke fordeler, både ved at

noen spørsmål er forhåndsskrevet og ved at muligheten for tilleggsspørsmål underveis eller endring av rekkefølgen av spørsmålene alltid er til stede. På denne måten ville det bli enklere å få tak i organisasjonsmedlemmenes identitetsrelevante historier og antagelser. Deltakende observasjon innebærer ifølge Grønmo (2004) at forskeren selv samler inn data ved å se og høre på aktører mens de handler eller samhandler, uttrykker meninger eller er involvert i hendelser. Jeg gjennomførte ingen omfattende observasjonsstudie, men gjorde meg noen feltnotater mellom intervjuene i løpet av den tiden jeg var i Adresseavisen-huset. Her noterte jeg ting som skjedde der og da som jeg trodde kunne være relevant i forhold til mitt senere arbeid med analysen og avslutningskapitlet.

Mitt undersøkelsesdesign er preget av to viktige valg. For det første har jeg identifisert to viktige hendelser eller endringer som Adresseavisen opplever. Det er gjennom disse jeg prøver å forstå de identitetsformende prosessene gjennom. For det andre prøver jeg å forstå disse endringene gjennom ulike organisasjonsmedlemmer i Adresseavisen, der jeg antar at hvert medlem deltar i et dynamisk samspill med andre medlemmer. Jeg forutsetter at endringer vil kunne sette organisasjonsidentiteten ”i spill” eller under press, slik at organisasjonsmedlemmene lettere vil kunne uttrykke sine refleksjoner og tanker om fenomenet. Kompleksiteten i mine analyser kunne blitt enda mer omfattende hvis jeg hadde tatt med interessenter utenfor selve Adresseavisen-huset på Heimdal, for eksempel Harstad Tidende som sammen med Adresseavisen er en del av Polaris Media. Men siden jeg hadde begrenset tid å disponere, tok jeg de valg som jeg gjorde.

### *Valg av informanter*

Neste steg var å plukke ut respondenter. Når casestudier tar sikte på en helhetsforståelse eller teorigenerering mener Grønmo (2004) at dette vil innebære at man ikke bare legger vekt på egenskaper ved hver enkelt samhandlingsenhet, men at man også får frem hvordan ulike samhandlingsenheter utvikles i forhold til hverandre og til sammen danner lengre samhandlingsprosesser. Dette forutsetter en fleksibel utvelgning av enheter, i den forstand at

strategiske vurderinger underveis i studiet leder til stadig revurderinger av hvilke enheter som skal være med i utvalget.

Jeg valgte å benytte meg av hele 12 respondenter. Dette fordi det i mine øyne trolig er vanskelig å si så mye om organisasjonsidentitet før man har intervjuet en god del personer. Ved å intervju svært få vil man stå i fare for å foreta utvalgsfeil, hvilket innebærer at noen få respondenters subjektive oppfatning av temaet blir ansett for å være dekkende for resten. Whetten og Godfrey (1998) mener forskere som jobber med å kartlegge organisasjonsidentiteter bør intervju et tilstrekkelig antall respondenter helt til at man ikke får noen flere merkbare nye funn. I samsvar med Grønmo (2004) sine råd ble selve rekrutteringen av intervjurespondentene gjort på to måter. Min kontaktperson i Adresseavisen ga meg først noen føringer på hvem det kunne være smart å snakke med, jeg gjennomførte derfor intervjuer med disse. I tillegg plukket jeg ut personer underveis, enten ved tips fra tidligere intervjurespondenter eller etter egne vurderinger. Jeg prøvde hovedsakelig å få til et så godt sammensatt utvalg som mulig. Ønsket var at respondentene kunne vise bevissthet og engasjement rundt både arbeidshverdagen sin og endringene som pågår i Adresseavisen. Det er viktig å understreke at ingen av de personene som ble spurt om å delta i undersøkelsen, vegret seg mot dette.

### *Intervjuguiden*

Før jeg gjennomførte dybdeintervjuene, utarbeidet jeg en intervjuguide (*se vedlegg 1*) til bruk som hjelp og veiledning under intervjuene. Den består først av mer åpne spørsmål, så baserte jeg meg mer spesifikt på teorien som jeg presenterte i forrige kapittel. Videre ble intervjuguiden strukturert etter forskningsspørsmålene. Under hvert spørsmål var det også flere tilleggsspørsmål som jeg kunne stille hvis jeg fant dette nødvendig. Jeg prøvde å benytte meg av spørsmål som var minst mulig ledende eller teoretisk vanskelige. Intervjuguiden ble fulgt, men det var aldri meningen at den skulle følges slavisk, siden dette var et semistrukturert intervju. Svarte respondenten på et annet spørsmål i tillegg til det han eller hun skulle besvare, prøvde jeg ikke å stille det samme spørsmålet om igjen.

### *Gjennomføring av dybdeintervjuene*

Jeg valgte å foreta intervjuene ansikt til ansikt for lettere å kunne skape en trygg atmosfære rundt intervjuet, slik at jeg også kunne få med meg eventuelt kroppsspråk hos respondentene. Intervjuene hadde en varighet på 45 til 60 minutter og ble gjennomført i tilrettelagte rom i tilknytning til respondentenes daglige arbeidsplass ved Adresseavisen-huset på Heimdal. Totalt gikk det med 5 dager til intervjuene (i tidsrommet 2.- 10. mars). Til hvert intervju brukte jeg et eksemplar av intervjuguiden hvor det var åpne områder mellom hvert spørsmål, jeg kunne derfor ta notater. Etter min formening ødela dette ikke flyten i samtalen. Det ble også benyttet båndopptaker for å sikre at ingen uttalelser gikk tapt. På grunn av tidsbegrensningene fikk jeg ikke tid til oppfølgingsintervju.

### *Bearbeiding av datamateriell*

Bearbeiding av data går ifølge Ryen (2004) ut på å kategorisere innsamlet data med sikte på å beskrive hva en har funnet. Ved bearbeidelsen prøver man å finne relevant informasjon for problemstillingen, for eksempel et mønster eller relasjon. Den første runden med bearbeidelse ble gjort i ukene etter intervjuene, hvor intervjuene ble transkribert på bakgrunn av lydopptakene og notatene. På grunn av datamengden og ressursbegrensningene mine ble transkripsjonen gjort så nøyaktig som jeg vurderte det var nødvendig for å bevare sitatene og meningene til respondentene. Det kan derfor være visse unøyaktigheter i transkriberingen, uten at jeg mener dette vil forandre min analyse i noen særlig grad. På bakgrunn av problemstilling, har jeg som tidligere nevnt laget fem forskningsspørsmål som jeg skal prøve å besvare. Analysedelen av oppgaven er utformet slik at jeg kan tolke og drøfte hvert forskningsspørsmål for seg. Dette gjør jeg ved hjelp av enkeltsitater og mønstre som jeg har funnet i løpet av bearbeidingen. I det følgende kommer en vurdering av mine valg.

## **4.5 Evaluering av metode**

Ved vurdering av forskning og gjennomføring av en undersøkelse blir det vanligvis benyttet prinsipper som validitet og reliabilitet. Validitet går ifølge Ryen (2004) ut på gyldigheten og påliteligheten til måleinstrumentene som brukes. Mens reliabilitet dreier om i hvilken grad

målingen kan gjentas flere ganger og vise samme resultater. Ifølge Kvale (1997) er dette imidlertid bygget på positivismens kunnskapsteoretiske antagelser, altså mer hva som er sant og ikke sant. I tråd med et mer sosialkonstruktivistisk syn på kunnskap mener Kvale (1997) at validitet heller blir et spørsmål om å velge mellom konkurrerende og falsifiserende tolkninger, gjennom å granske og gi argument for den relative troverdigheten hos alternative kunnskapsspråk. Validering handler derfor om å være kritisk til sine egne resultater, stille spørsmål med ting og ha en viss teoretisk forestilling om hva som studeres.

Når det gjelder forskning innenfor feltet organisasjonsidentitet, er det derfor vanskelig å vite hvorvidt forsøkene på å oppdage de identitetsformende prosessene faktisk frembringer noe godt bilde eller ikke. Jeg fant mine resultater ved hjelp av både Hatch og Schultz (2002) sin modell og andre selvvalgte organisasjonsidentitetsteorier. De ble presentert i teorikapitlet. Derfor vil også mine valg og teoriene i seg selv være gjenstand for diskusjon. Personlig finner jeg imidlertid modellen til Hatch og Schultz (2002) fruktbar i sine beskrivelser av hva som skjer rundt og med organisasjonsidentiteten. I tillegg anser jeg *commitment* og identitetsstyring som to viktige ingredienser i de identitetsformende prosessene. Dette fordi jeg mener de lett kan kombineres med mitt ontologiske grunnsyn.

Så kan man alltid diskutere andre avgrensninger jeg har tatt. Først og fremst kan det være en svakhet at jeg har utelatt hvilke inntrykk organisasjonsidentiteten gir til personer og omgivelser utenfor Adresseavisen, noe som jeg mener burde være med hvis man skal få mest mulig utbytte av Hatch og Schultz (2002) sin modell. Hadde jeg hatt tid nok, ville jeg mer enn gjerne intervjuet utenforstående interessenter om hvordan de oppfatter organisasjonen og dens endringer. Slik sett kunne man også "enklere" sett hvordan virksomheten og deres omgivelser på ulikt analysenivå relaterer seg til hverandre. Jeg vil også poengtere at jeg bare har studert Adresseavisens hovedkvarter på Heimdal, og ikke mindre avdelinger og kontor tilhørende Adresseavisen Gruppen. Videre må jeg innrømme at det ikke alltid har vært like enkelt å skille mellom hva som er kulturuttrykk, hva som er *commitment* osv i mine funn. Dette fordi jeg mener de henger sammen og påvirker hverandre.

Jeg har heller ikke sett noe særlig på hvordan organisasjonsidentiteten direkte påvirker de kulturelle uttrykkene. Ifølge modellen lager organisasjonsmedlemmene eksplisitte påstander om hva organisasjonen er (gjennom identiteten), noen av deres påstander blir videre videreført i kulturen (organisasjonens jeg) der de er nedlagt. Studien av dette vil ikke bare vært tidskrevende, men ikke minst svært vanskelig å finne noe ut av, siden organisasjonsmedlemmene selv ikke nødvendigvis behøver å være seg bevisst dette.

De organisasjonsidentitetsformende prosessene ble ”målt” på bakgrunn av selvrapporteringen fra respondentene. En mer omfattende observasjonsstudie ville kanskje gitt meg et enda ”tydeligere” bilde av formingsprosessene. Jeg vurderte også en stund å foreta gruppeintervjuer, men fant etter hvert ut at utfordringene ved gruppeintervju ville vært for mange. Det ville eksempel vært vanskelig å vite hvordan man skulle dele inn i grupper. Jeg kunne også risikert at respondenter over- eller underrapporterte egne meninger for å tekkes andre i gruppen. Analysene av dette ville rett og slett blitt for komplekse. I min situasjon og med de ressurser jeg har hatt tilgjengelig for gjennomføringen av oppgaven, tok jeg derfor de valg som jeg tok.

Siden jeg studerte noe både *i* og *som* kontekst ville en del av de ”sosiale fakta” bli produsert som en del av den sosiale interaksjonen mellom meg og deltakerne. Hvorvidt konklusjonene er valide og reliable er og blir derfor et subjektivt spørsmål så lenge man har med tolkning av kvalitative data å gjøre. Resultatene er derfor ikke ment som absolutte sannheter som finner sted i enhver organisasjon ved organisatoriske endringer. Dette har heller ikke vært intensjonen med selve oppgaven. Men jeg mener likevel at funnene kan studeres og sammenlignes med andre nærliggende case.

## 5. Analyse

*Jeg vil i denne delen av oppgaven presentere mine datafunn. De empiriske funnene vil bli diskutert opp mot hverandre og mot teori omkring emnet. Kapitlet er strukturert slik at forskningsspørsmålene blir viet separate underkapitler.*

### 5.1 Innledning

Jeg vil nå se på hvilke organisasjonsidentitetsformende prosesser Adresseavisen har opplevd i kjølevannet av ulike organisatoriske endringer. Jeg har som nevnt i *kapittel 2* identifisert to endringer jeg vil analysere dette mot: den ene i forhold til tilpasningen av den nye digitale hverdagen og den andre finanskrisen, der jeg i hovedsak definerte de største konsekvensene av disse som alliansesamarbeid, oppkjøp, fusjon og effektivitetsprogrammer. I forhold til å finne organisasjonsidentitetsformende prosesser antok jeg i innledningskapitlet at organisasjonsmedlemmenes kulturuttrykk, speiling av andres oppfatninger, *commitment* og identitetsstyring var gode indikatorer for å avdekke dette.

I det følgende vil jeg ikke dele funnene mine i ”før og etter bolker”, siden det er vanskelig å sette en startdato og en sluttdato på de organisatoriske endringene; Mye på grunn av at det er vanskelig å se når disse ble påbegynt, men også fordi det er grunnlag til å si at disse ennå pågår. Så når jeg nevner *før* i teksten, snakker jeg som oftest om respondentens oppfattelser av hvordan Adresseavisen var da de begynte å jobbe der. Jeg vil derfor heller prøve å oppdage ulike prosessfaser i funnene og diskutere disse.

Da respondentenes beskrivelser stort sett ikke skilte seg ut i noen særlig grad i forhold til hvilken gruppering eller avdeling de kom fra, har jeg kun valgt å poengtere hvem som står bak sitatene hvis det er relevant for drøftingen.



## 5.2 Organisasjonsmedlemmenes beskrivelser av de organisatoriske endringene

### 5.2.1 Endringer for fremtiden?

I startfasen av forskningsarbeidet antok jeg at mine diagnostiserte endringsfaktorer var de som hadde hatt størst innvirkning på Adresseavisens identitet de siste årene. Mine funn tilsier at organisasjonsmedlemmene også nevner de samme endringene under den mer åpne delen av intervjuet. Polarisetableringen, nettsatsningen, alliansesamarbeid og omskoleringer var hyppige beskrevne endringer. Noen valgte dog å fremheve også andre endringer. En endring som tydelig ser ut til å være viktig for organisasjonsmedlemmene, er papiravisens overgang til tabloidformat. Denne endringen fremheves som en milepæl i Adresseavisens utvikling. Ellers ble også streiker og miljøsertifiseringer nevnt av enkeltrespondenter.

Polarisfusjonen og andre alliansesamarbeid blir sett på som viktige faktorer i Adresseavisens overlevelsessevne som bedrift, selv om de fleste av respondentene er opptatte av å beholde mest mulig makt i regionen. Det å være stor blir sett på som en nødvendighet. Ifølge de fleste av respondentene ligger mange av grunnene til dette i organisasjonens muligheter til å hente ut større effekter fra både marked og teknologi. Dette settes så igjen i sammenheng med den digitale utviklingen som skjer i mediemarkedet. Respondentene beskriver at mediekonsernene opplever en nedgående trend i papiravisenes totale opplag. Dette tvinger Adresseavisen og andre til å tenke nytt, og man satser derfor på andre kanaler.

Respondentene sier videre at man må beherske flere mediefelt og at man arbeider på tvers av disse. Konsekvensene av dette blir derfor at organisasjonsmedlemmene opplever en mer kompleks arbeidssituasjon. De beskriver at arbeidsdagen derfor preges av et større tempo med flere deadlines og tilrettelegginger av det redaksjonelle stoffet. Dette gjør at hverdagen oppleves som mer uoversiktlig og mindre definert. Mange hevder at dette også går utover kvaliteten og dybden i Adresseavisens redaksjonelle stoff. Men det ser likevel ut som at de finner seg i den digitale utviklingen.

Når det gjelder respondentenes beskrivelser av Adresseavisens forhold til finanskrisen, er uttalelsene mest preget av en lettere positiv fremtoning. Dette kommer godt frem når de sammenligner seg med andre. Selv om de også de berøres av diverse tiltak, hevder mange at de er bedre rustet til å takle situasjonen enn andre mediehus. Noen fremhever blant annet ledelsens evne til å tenke fremover, og at dette var grunnen til at de ikke opplever finanskrisen like sterkt. Så alt i alt så ser det ut som at organisasjonsmedlemmenes beskrivelser av de organisatoriske endringene er mer av det positive slaget, og at de derfor er viktig for fremtiden. I neste underkapittel kommer en nærmere analyse av kulturuttrykkende prosesser som jeg har identifisert.

### **5.3 Kulturuttrykkende prosesser**

#### **5.3.1 Fra en klart definert til en åpnere kulturell forståelse?**

Konseptet organisasjonskultur berører, som nevnt tidligere i teorikapitlet, alle aspekter i det daglige organisatoriske liv. Kulturen er derfor også ifølge Hatch og Schultz (2002) konteksten for meningsdannelse og intern selvdefinering. Mine funn tilsier at det har skjedd en ganske markant utvikling i hvordan organisasjonsmedlemmene forstår sin kultur og sitt arbeidsmiljø i Adresseavisen. Mange av de respondentene som har jobbet en stund i Adresseavisen, mener organisasjonen var enklere definert før, både i forhold til arbeidsoppgaver, avdelinger og tempo. Det kommer blant annet frem i dette utsagnet:

”Før var vi enklere definert, vi var bare den seriøse samfunnsaktøren som drev med stortabloidformat.”

De beskriver Adresseavisen som en seriøs, traus og konservativ bedrift, der de ulike avdelingene mer eller mindre var lukket fra hverandre. Hverdagen var på mange måter en helt annen. Selv om respondentene beskriver Adresseavisen på denne måten, må det nevnes at de aller fleste oppgir at det sosiale miljøet alltid hadde vært bra, men at det sosiale nettopp foregikk mer eller mindre i lukkede miljøer på huset. Mange poengterer også at

kommunikasjonen mellom ledelse og ansatte mer eller mindre var fraværende før i tiden. Miljøet var således noe preget av et fagforeningsmiljø, der det var klubb mot ledelse. En av respondentene beskriver ”den gamle utgaven av Adresseavisen” på denne måten:

”... en 50 år gammel mann som var konservativ, ordentlig og stolt. En som var veldig kunnskapsrik, som hadde høy integritet. Kanskje på grensen til å være arrogant”

Mens en annen sier dette:

”Jeg møtte en delt kultur. Det var nesten som det var opptegnet hvite felt hvor vi fikk befinne oss hen. Enkelte plasser var jo nesten hellig. Men jeg så raskt at folk var seriøse, vi hadde bra lønn, og jeg følte at fremtiden var sikret både erfaringsmessig og lønnsmessig.”

Dette kan tyde på at folk i Adresseavisen var veldig bevisste sine roller i organisasjonen. Man visste sin plass og jobbet mer eller mindre kun innenfor sitt fag- eller arbeidsområde, og så ikke behovet med å involvere seg i andres arbeid. Videre kan mine funn tyde på at folk i redaksjonen mente at det var selve papiravisen som definerte deres kulturelle forståelse av Adresseavisen. Storformatet signaliserte nettopp det seriøse og konservative. Man var for det første, som en del av respondentene også selv beskrev det, opptatt av å følge opp saker. For det andre sikre at både den samfunnskritiske stemmen og den journalistiske dybden var til stede i stoffet som kom på trykk i papiravisen på slutten av dagen. Journalistene hadde en deadline til å forholde seg til, og konsentrerte seg kun om papiravisemediet som de på mange måter mener de behersket veldig godt. De hadde kontroll over det de drev med og følte at deres arbeid ble høyt respektert i regionen.

Men etter hvert skjedde det imidlertid mange små og store endringer som gjorde situasjonen annerledes. Adresseavisen opplevde en rask utvikling. Adresseavisen valgte å bygge et mediehus med ulike mediekkanaler. I 1998 begynte blant annet Adresseavisen å satse mer på nett, og i 2006 byttet man avisformat til tabloid. En respondent beskriver hva hun mener er den største endringen på måten hun jobber på:

”... den største endringen som har skjedd er at tempoet har blitt vesentlig større. Før hadde vi ikke deadlines på minuttet. Vi jobbet kun med ett medium. I dag må journalistene forholde seg til et større mangfold. Journalistikken preges mer av et klipp-og-lim-regime, mye på grunn av nettsatsingen. Tempoet blir viktigere enn dybden. I papiravisa dyrket vi det skriftlige, og var opptatt av mer dybde i det vi skrev.”

En annen sammenligner også tiden før og nå:

”... Nå er stoff vesentlig kortere, hvert fall det som havner på nettet. Nettavisa mangler ofte dybde og den gode kritiske journalistikken som jeg er glad i. Jeg husker at vi selv i større grad bestemte hva som skulle være med i avisa og ikke. Nå må vi forholde oss til flere medier, både TV, radio, nett og avis. Det betyr at vi ofte må koordinere stoffet med andre folk og at vi må lage ulike versjoner av det vi har skrevet. Så jeg vil si at det var mer oversiktelig før. Vi hadde mer kontroll over hvordan vi skulle fremstille ting. Nå må vi forholde oss til flere kollegaer, flere vurderinger og beslutninger.”

Det kan virke som om mange av respondentene mener at papiravisen, som i deres øyne preget den kulturelle forståelse av Adresseavisen tidligere, nå har kommet litt i bakgrunn av de nye og moderne mediene. Man kan tolke dette som at noen føler at noe av den ”gode og definerte” journalistikken forsvinner i det høye tempoet og mer tabloide, kommersielle innholdsmåten. Dette er i deres øyne mindre seriøst. En respondent beskriver deler av den redaksjonelle utviklingen slik:

”Vi skriver mer om kjendiser og sex, spesielt i nettutgaven fordi det generer flere treff.”

En annen beskriver Adresseavisens ”personlighet” slik, sammenlignet med da han begynte i bedriften:

”... nå er vi mer lettbenete. I dag vil jeg si at personen har blitt ti år yngre, det kunne like godt være en kvinne, har fortsatt høy utdanning, men er mer utadrettet og har flere personligheter; personen er opptatt av alt fra det hippe til mer det alvorlige og seriøse.”

Flere beskriver også Adresseavisen på lignende måter. Mange mener at Adresseavisen har blitt schizofren. Organisasjonen balanserer derfor kanskje mellom det konservative og det nye, og blir usikker på hvem man er. Det blir med andre ord trolig vanskelig å finne stabile og vedvarende trekk i organisasjonen som Corley og Gioia (2004) hevder de ansatte leter etter. Organisasjonsbyggingen gjør også at man prøver å være noe både lokalt, regionalt og nasjonalt. Man sliter rett og slett med å uttrykke forståelsen av en selv til seg selv. Det at noen organisasjonsmedlemmer tenderer å være mer på ”den gamle siden” og noen andre på ”den nye siden” kommer også frem når en respondent beskriver følgende:

”I løpet av de årene jeg har vært her vil jeg si at det har dannet seg en egen subkultur i forhold til dem som jobber med nett. De består av en ny generasjon av ansatte og bruker nettet på en helt annen måte enn folk flest her på huset. De er kanskje mer friske og kommersielle i sin væremåte...”

Den kan se ut som om den digitale utviklingen har preget Adresseavisens selvforståelse de siste årene. Mange føler kanskje at den kontrollen de opplevde i sine lukkede kontekster, ikke er der på samme måte, og at arbeidsmåten føles mer byråkratisk fordi man må koordinere arbeidet sitt med flere. En annen konsekvens av digitaliseringen er, ifølge noen av respondentene, at folk opplever å bli omskolert til andre arbeidsområder eller avdelinger, der man blir satt til å gjøre arbeid som er forskjellig i forhold til deres tidligere felt og som man kanskje ikke behersker på samme måte. Likevel synes samtlige respondenter at kulturen i Adresseavisen har blitt til det bedre, og at den på mange måter har blitt sterkere. Mange mener utviklingen har gjort Adresseavisen til en mer åpen plass, der folk kommuniserer på kryss og tvers, uavhengig av avdeling og fagområde. Folk har blitt yngre og det har blitt flere kvinner som jobber i organisasjonen. Man både prater og lærer mer av hverandre. Det kan se

ut som om kulturen har blitt mykere i kantene, og at dette også har ført til en bedre kontakt mellom ledelse og andre ansatte. Dette poengteres også av en respondent:

”... Men jeg synes utviklingen går rett vei. Selv om vi opplever en større følelse av oppjagethet, en følelse av mindre kontroll, at vi må stole mer på andre, så ser jeg bare positivt på dette. Det skjer så mye mer spennende ting nå, det er artig å få jobbe med andre, noe som også er med å definere oss.”

En annen respondent synes heller ikke det var bedre før:

”Men jeg synes ikke det var bedre før. Før drev vi med en helt annen idrett. Nå går alt raskere, vi er bedre teknisk, hastigheten er en helt annen og samhandlingsmønsteret mye bedre.”

Men på tross av at respondentene beskriver en veldig teamånd i bedriften, så mener mange at nykommere, og da spesielt vikarer, blir møtt med ett tøffere miljø enn før. Før hadde Adresseavisen noe som het ”Adresseskolen”, der nykommere ble fulgt opp flittigere enn i dag. Nå blir det ifølge mange stilt større krav, og de må i større grad klare seg mer på egen hånd. De blir raskere satt i arbeid. Det kan spekuleres i hva som kan være årsaken til dette. En sannsynlig grunn kan rett og slett være at det er vanskeligere å følge opp dem på grunn av det økende tempoet og uoversikten som mange av respondentene beskriver; man har rett og slett ikke tid til å følge opp dem. Videre tok en respondent seg selv som eksempel og nevner at man er nyansatt ganske lenge i et Adresseavisen-perspektiv. Flere av respondentene bruker analogier som familie og kameratskap om sitt forhold til kollegaer, og som de fleste som har familie og/ eller venner vil man hevde at det tar en stund å knytte nye familiebånd eller bygge opp nære vennskap. Det kan derfor tyde på at det tar litt tid å komme inn i selve ”hjertet” i Adresseavisen. Mine funn tilsier imidlertid ikke at nyansatte blir sett ned på. Det virker som om folk i huset er stort sett trivelige med andre uansett hvor mange år man har vært i huset.

Mine funn tilsier nettopp at følelsen av kameratskap og familie som viktige sider ved den kulturelle forståelsen i Adresseavisen. En respondent som har takket ja til førtidspensjonering som følge av effektiviseringsprogrammet sier følgende:

”... Kollegaene er greie, og vi har alltid hatt det artig på jobb. Jeg kommer til å savne det sosiale når jeg går av som pensjonist... Ja, det blir rart, tror ikke jeg kommer til å savne arbeidet i seg selv, men alle greie kollegaer og venner. Vi har som sagt så mye artig på jobben.”

Selv om mange mener at Adresseavisen-miljøet er åpent og inkluderende, avdekket jeg ett unntak. En respondent som er ansatt i trykkeriet, sier dette om sin avdelings forhold til resten:

”Du kan si vi er en avdeling for oss selv. Men fester og lignende arrangementer myker opp grensene mellom oss og andre her på huset.”

Jeg vil hevde at dette handler mer om plassering og hva som er praktisk gjennomførbart. Trykkeriet blir på en måte noe for seg selv, fordi man rett og slett ikke behøver å snakke noe særlig med andre avdelinger i arbeidssammenheng.

Som tidligere nevnt har også båndet mellom ledelse og andre ansatte blitt bedre. Det virker som at folk generelt har fått stor tiltro til ledelsen, mye på grunn av deres inkluderende og kommunikasjonsbaserte lederstil. Men en del respondenter oppgir imidlertid sin frustrasjon rundt lederlønninger, bonuser og økende makt. En respondent sier dette:

”Jeg blir en smule forbannet på at ledelsen ikke viser mer moderasjon når situasjonen er som den er. Det har liksom aldri vært et tema. Jeg har tatt opp dette med tillitsvalgte, men de sier bare at det er slik det er.”

En annen respondent bemerker noe annet, noe som også andre respondenter er inne på:

”Jeg synes de fortjener dette... Jeg stoler helt og fullt på at ledelsen skal gjøre de riktige tingene...”

Dette kan ha sammenheng at det er svært lenge siden Adresseavisen har vært i en økonomisk krise som har resultert i oppsigelser, og at mange av de ansatte viser stor takknemmelighet for den jobben ledelsen har gjort frem til nå for å holde på den økonomiske styrken. I tillegg kan det se ut som at mange ansatte mener at ledelsen også har vært rausere mot dem når det gjelder deres egne lønninger. Så selv om det har vært en del støy rundt slike saker, er det grunn til å tro at mange faktisk aksepterer ganske høye lederlønninger.

### 5.3.2 Mer endringsperspektiv i blodet?

Flere av respondentene påpeker at det tok lengre tid å gjennomføre endringsprosjekter før enn nå. Dette kan også sees i sammenheng med det jeg har beskrevet tidligere. Den lukkede og mer definerte kulturen gjorde det sannsynligvis vanskeligere å gjøre om på faste strukturer og normer. Alt fungerte som det skulle. Men det kan se ut som at folk i Adresseavisen nå ser endring og utvikling som helt naturlige sider ved bedriften deres. Mine undersøkelser tyder på stor forståelse for de organisatoriske endringene. En respondent sier følgende om Adresseavisens forhold til endringer generelt:

”Vi opplever en konstant strøm av endring, endringene skjer ikke da og da, men de skjer hele tiden”

Oppfatningene hos respondentene er altså stort sett at de organisatoriske endringene vil ha flest positive effekter. I forhold til det at man opplever at konsernet vokser gjennom oppkjøp og fusjoner og at man søker alliansepartner, ser de fleste dette som en nødvendighet for å overleve videre som bedrift. Mange av respondentene mener blant annet at man kan lære mye av hverandre når det gjelder digitale mediekkanaler, og at de kan sikre høyere inntekter gjennom annonsesamarbeid. Respondentene jeg intervjuet fra redaksjonen er imidlertid



opptatt å være mest mulig uavhengige på det redaksjonelle planet i forhold til de andre eksterne samarbeidspartene, og at dette var en viktig forutsetning for at organisasjonen fikk vokse seg større på slike måter. Det ønsket ser også ut til å være oppfylt, i hvert fall midlertidig. Dette kommer av at mange av respondentene i redaksjonen hittil ikke har sett så mye av Polaris-samarbeidet i praksis. De har ikke noen spesiell tro på at kommer til å gjøre det heller.

Når det gjelder effektiviseringsprogrammet, er de aller fleste enige i at tiltakene var nødvendige. Men en del av respondentene er noe uenig i hvordan det kommer til å påvirke arbeidshverdagen fremover. En respondent sier for eksempel følgende:

”... Grunnplanet vil få det tøffere i tiden fremover, arbeidsmiljøet blir tøffere, det blir høyere tempo. Jeg synes den er tøff nok. Ledelsen sier at vi skal bli flinkere til å tenke smartere. Bob, bob, sier jeg. ... Videre spares det på andre områder også. Vi har fått en mer restriktiv overtidsordning, vi har fått en strengere reisepolitikk og man skjærer ned på bruken av vikarer...”

Mens en annen ser lite til finanskrisen i Adresseavisen og mener hun kun er berørt på denne måten:

”... vi er fratatt muligheten til gratis frukt og annen mat på kurs og møter.”

Funnene mine tyder altså på at folk ikke er misfornøyde med de endringene og tiltakene som har blitt gjennomført. Men dette betyr ikke at tiltak eller praksis ikke kan bli bedre ved senere anledninger. Mange av respondentene uttrykker at man i Adresseavisen er opptatt av å kontinuerlig forbedre ulike sider ved organisasjonen. Det generelle inntrykket etter intervjuene er at alt alltid kan gjøres bedre i Adresseavisen; endringsprosesser kan skje raskere, det redaksjonelle stoffet kan bli bedre osv. Dette kommer blant annet frem i følgende utsagn fra en respondent som klager en del over den manglende seriøsiteten i nettutgaven av Adresseavisen:

”Nettutgaven er i ferd med å komme seg ut av puberteten, og det er bra.”

Mens en i ledelsen sier blant annet dette om kommunikasjonen mellom ledelse og andre ansatte:

”Vi prøver å være god på det, men det er ikke alltid like lett. Det er litt synd at vi noen ganger ser tendensen til at det blir litt for toppstyrt kommunikasjon. Vi vil aldri få meget+ i informasjon. Men vi har et helvetes fokus på dette.”

Flere respondenter påpeker at prosessene under de organisatoriske endringene hadde vært gode, der de hadde fått lov til å komme med egne innspill og kritikk. En respondent beskriver hvorfor Adresseavisen hadde fått folk med på denne måten:

”Man må opprette mange arbeidsgrupper også langt nede i organisasjonen. Det skaper engasjement hos mange, i stedet for at folk blir påtvunget endringene.”

Dette kan tyde på at også endring, utvikling og inkludering er viktige stikkord i de ansattes forståelse av Adresseavisen. Disse stikkordene blir med andre ord viktige for konstrueringen av det Mead (1934) kaller ”jeget” i identiteten.

### 5.3.3 Sterkere tro på seg selv?

Mitt inntrykk gjennom intervjuene og observasjonsstudiene er at organisasjonsmedlemmer i Adresseavisen ser noenlunde positivt på organisasjonshverdagen og utviklingen videre, og at man har en forventning på at ting vil ordne seg, så lenge man ikke tar ting for gitt. Siden konsernet vokser seg større, føler folk i Adresseavisen at man står bedre rustet enn man ville gjort alene. Man har blant annet derfor sikret organisasjonen finansielle muskler i tiden fremover. Det at Adresseavisen Gruppen er størst i Polaris Media virker også betryggende i forhold til at ønsket om at mest mulig makt blir værende i huset. Mine funn tilsier altså at

lokal makt og ledelse er viktig for organisasjonsmedlemmenes forståelse av Adresseavisen. Dette kommer frem under Media Norge-diskusjonen. En respondent sier dette om deltakelsesplanene:

”... Det var stor misnøye rundt dette. Vi ville ikke bli overstyrt av Schibsted. Det er viktig vi har frihet til å gjøre ting på vår måte og at beslutningene tas regionalt, og ikke på et kontor i Oslo.”

Det at organisasjonsmedlemmer ønsker mest mulig makt sentrert i regionen kommer også frem i spørsmålet om hvem som bør kjøpe Schibsteds aksjepost i Adresseavisen:

”Jeg tenker også en del over at det burde være en lokal eier som tar over aksjeposten fra Schibsted, noen som virkelig interesserer seg for Adresseavisen.”

En grunn til disse meiningene kan være Adresseavisens såpass sterke tradisjoner og verdier gjennom mange år som en uavhengig aktør. Selznick (1957) og Berger og Luckmann (1966) vil derfor hevde at det vokser frem sterke institusjonsverdier over tid som er med å forme måten organisasjonsmedlemmene i Adresseavisen tenker og handler på. Institusjonen Adresseavisen har således en historie de er produkter av. Folk i Adresseavisen føler kanskje at noe av det mest særegne trekket vil bli borte hvis noen utenforstående selskaper eller investorer overtar store deler av maktapparatet. I redaksjonen ville man ifølge mine funn i så fall fryktet mindre redaksjonell frihet. Det kan virke som at denne frihetsfølelsen driver frem en kraft som er viktig i Adresseavisens grunnfundament.

Selv om respondentene beskriver usikkerhetsmomenter rundt finanskrisen, ser ikke dette ut til å være en stopper for den store troen man har på seg selv. Det kan se ut som at mange tar de ulike satsningsområdene og den relativt sterke økonomien til Adresseavisen som et tegn på at skuta seiler videre, og at de vil komme ut enda sterkere etter finanskrisen og de organisatoriske endringene. En respondent sier dette om hva man fokuserer på i Adresseavisen:

”Selv om vi har nedskjæringer, så fokuserer vi ikke på det. Vi satser videre... Det er satsing som gir avkasting...”

Så til slutt i dette underkapitlet: hvilke kulturuttrykkende prosesser har blitt identifisert i Adresseavisen? For det første er det grunn til å tro at det har skjedd en prosess der organisasjonsmedlemmene har gått fra å forstå sin egen kultur som lukket og definert til å forstå den som mer åpen. Det kan blant annet se ut som at den digitale utviklingen har tvunget frem nye og praktiske arbeidsmåter. For det andre tyder mye på at organisasjonsmedlemmene forstår seg som mer endringsvillige enn før. Noen av grunnene til dette kan være at de ser nødvendigheten av å omstille seg i et stadig mer turbulent marked, og fordi ledelsen på mange måter oppmuntrer ansatte til endringsvilje gjennom å inkludere dem mer. Den siste prosessen som er klarlagt, er at det kan se ut som at organisasjonsmedlemmene er i ferd med å få en enda sterkere tro på Adresseavisen, fordi de blant annet mener organisasjonen står relativt sterkt på tross av finanskrise. Men en forutsetning for den sterke troen er mest mulig uavhengighet og makt i huset. I det følgende spesifiseres ulike speilende prosesser som kan finne sted i Adresseavisen.

## **5.4 Speilende prosesser**

### **5.4.1 Blir større fordi de andre er store, men skiller seg likevel ut?**

Albert og Whetten (1985) mener, som tidligere nevnt i teorikapitlet, at organisasjoner utvikles gjennom en prosess av interorganisatorisk sammenlikning over tid. Hvis man ser nærmere på de speilende prosessene som foregår i Adresseavisen, kan man se en tydelig tendens til at man speiler seg med andre store mediekonsern, og kanskje i større grad enn de gjorde før. Da en respondent fikk spørsmål om å sette personlighetstrekk på Adresseavisen, sier han blant annet følgende om dagens Adresseavisen i forhold til den gamle:

”Nå vil denne personen løpe raskere og lever på mange måter i takt med det som skjer utenfor huset, altså i markedet.”

I mine intervjuer ble ofte Adresseavisens organisatoriske handlinger legitimert gjennom å sammenligne dem mot de store Oslo- og Bergens-avisenes handlinger. Man blir rett og slett større fordi de andre blir større. Uten samarbeid og allianser blir man rett og slett for liten i et marked som er i bevegelse. En respondent bemerker dette:

”Det er viktig slik at vi ikke taper markedsandel. Schibsted og A-pressen er jo såpass store, og vi står jo bedre hvis vi også er store...”

Mens en annen poengterer det samme:

”... Jeg føler sammenslåingen er en god fortsettelse av det særtrekket at vi ikke er alene, vi er avhengig av å få arbeide med andre.”

I tillegg rettferdiggjør mange av respondentene de ulike endringene gjennom å hevde at man ikke akter å stå alene i en medieutvikling der digitalisering av kanalene er kommet for å bli. På mange måter kan man derfor si at det var gjennom speilingen av utenforstående trender og standarder som fikk Adresseavisen til å bli mer endringsorientert og til å satse mer på andre områder. Det gjorde at man måtte skifte fokus innad i organisasjonen. Det er derfor god grunn til å tro at dette var en viktig faktor som førte til fremveksten av en åpnere kulturell forståelse.

Det blir understreket at man rett og slett må konkurrere på et større marked hvis man skal sikre fremtiden. Blant annet var den generelle oppfattelsen av Polaris-etableringen at man kan øke konkurranseevnen og bidra til effektivisering i flere ledd i verdikjeden, og da spesielt i administrasjonen. Hvor antagelsen om at ”større er bedre” kommer fra, kan det alltid spekuleres i. Dette kan sees i sammenheng med Rowans (1977) antagelser om at organisasjoner blir mer like hverandre og at stadig flere tar del av institusjonaliserte myter. I

forhold til Adresseavisen kunne det sikkert vært diskutert om de hadde klart å overleve uten å fusjonere med Harstad Tidende. Men som en mer sikrere og generell oppfattelse har man altså valgt å gjøre de endringer som har blitt gjort. En grunn til dette kan nettopp være det at organisasjoner som vokser gjennom fusjoner, blir oppfattet som mer legitime og suksessfulle.

Etter lesing av økonomiske rapporter er mitt inntrykk at Adresseavisen vil klare seg bra gjennom nedgangskonjunkturen, selv om det selvfølgelig er vanskelig å definere fremtidens realiteter. Adresseavisen kan også selvfølgelig gå på en smell. Men selv om noen respondenter også frykter enkelte negative konsekvenser av finanskrisen, er det grunn til å tro at organisasjonsmedlemmer i flere tilfeller så dette i lys av andre mediebedrifter. Mange påpeker at de har kommet veldig godt ut fra det når de sammenligner seg med andre mediehus. En respondent sier blant annet dette om finanskrisen:

”... Det er selvfølgelig spenning rundt finanskrisen. Så langt har vi kommet skremmende bra ut av det, nesten for godt til å være sant. I hvert fall når du sammenligner med andre mediekonsern som eksempel Schibsted.”

Det kan derfor se ut som at noen påvirkes en smule av *andres* nedskjæringer og økonomiske underskudd. Noen respondenter uttrykker også en viss frustrasjon rundt ledelsens og eiernes bonus- og utbytteordninger. Som mange andre organisasjoner klager også noen folk i Adresseavisen på dette. Det har altså blitt ”inne i tiden” å snakke om moderasjon. Men samtidig distanserer flere av respondentene seg fra mange av de andre store mediehusene, og pekte blant annet på at seriøsiteten på det redaksjonelle planet ikke er den samme. En respondent sier dette:

”Hvis du sammenligner oss med VG og Dagbladet, vil jeg si at vi er vesentlig mer presentabel, de har ingen spesiell samfunnsmessig betydning. De er mer opptatt av å sette kjendiser og dyr på forsiden sine, om hvordan elefanten som ikke klarer å drikke i

dyrehagen og slike ting. Jeg vil si at Adressa har mer dybde og bredde enn de rene tabloidene...”

Det kan derfor se ut som at organisasjonsmedlemmer i Adresseavisen har et behov å skille seg ut. De aller fleste respondentene uttrykker også viktigheten av at deres organisasjon fortsatt satser i krisetider. Dette ser man også som et tegn på at man står bedre stilt på de fleste områdene i forhold til de andre. Noen nevner også at andre mediehus har kritisert Adresseavisens pengebruk, blant annet gjennom en sak i Dagens Næringsliv der Adresseavisen ble negativt omtalt for å bruke tre millioner på ”bli kjent-festen” i forbindelse med Polaris-fusjonen. Grunnen til dette kan være at andre mediehus har opparbeidet seg andre erfaringer under finanskrisen, der en mer restriktiv pengepolitikk er en selvfølgelighet. Det at organisasjonen ønsker å fremstå som en unik enhet stemmer således overens med Selznicks (1957) antagelser på dette punktet. Hans oppfatning er som tidligere nevnt i *kapittel 3* at organisasjoner vanskelig lar seg skille fra deres historiske utvikling og særtrekkene som er opparbeidet der. Det kan med andre ord også hende at Adresseavisen har opparbeidet seg et annet finansielt utgangspunkt som man kan dra fordel av. Det at Adresseavisens virker litt unik, kommer også frem i følgende sitat fra en i ledelsen:

”Men jeg tror det hadde vært fornuftig av meg å jobbe utenfor Adressa en stund, for å så komme tilbake igjen. Vi lever jo litt i vår egen verden og vi blir fort litt bortskjemte. Mange utenforstående synes vi bruker tid til å diskutere bagateller.”

#### 5.4.2 Trues av mindre grad av lojalitet?

Ifølge Dutton og Dukerich (1991) handler image om hvordan organisasjonsmedlemmene tror andre ser organisasjonen. I Adresseavisens tilfelle omhandler ofte ”andre” deres lesere. Flere av respondentene mener at organisasjonen har et meget godt forhold til leserne. De har oppfattelsen av at leserne bruker Adresseavisens tjenester til å holde seg oppdatert på regionale nyheter og som et slags referansepunkt for deres meninger. De ser derfor

organisasjonen som en viktig institusjon i Trøndelag. En respondent forklarer sitt inntrykk av lesernes forhold til Adresseavisen på denne måten:

”... Folk har generelt et elsk / hat-forhold. De bruker jo oss til å følge med hva som skjer. Folk har jo mye meninger. Vi oppdager fort når vi har vært for kritiske for å si det sånn. De er veldig engasjert, men det er en forutsetning for at vi skal lykkes, så det er bare bra. Vet at vi irriterer folk når de ikke får avisa til morgenkaffen sin.”

Mens en annen påpeker dette:

”Jeg tror Adresseavisen er en viktig del av trønderes identitet. For å si det sånn - det lønner seg ikke å skrive for mye negativt om Rosenborg, da selger vi mindre.”

Som disse utsagnene viser fremhever respondentene at man er avhengig av forholdet til leserne. Mange av respondentene påpeker at de synes det er viktig med konstruktive tilbakemeldinger fra leserne sine. På denne måten mener mange av respondentene at kritikken kan brukes til å forbedre produktene deres. Ifølge respondentene handler mange av klagen om det å være for *lite* eller for *mye* konservativ i det redaksjonelle stoffet sitt. Dette kan sammenlignes med mange av organisasjonsmedlemmenes egen forståelse av Adresseavisen, og kan sees som et tegn på at Adresseavisen både er lik i det *indre* og på det *ytre*. Det kan derfor se ut som at leserne også er noe splittet i sin forståelse av Adresseavisen. Konstruksjonen av ”meget” blir med andre ord trolig berørt av dette. Forklaringen på dette mener de fleste lå i at man står midt i mellom et generasjonsskifte av unge og eldre lesere. Man oppgir derfor at man prøver å balansere stoffet, men at man ikke hele tiden lykkes med det i forhold til mange av de tilbakemeldingene man får. En respondent sier dette om dagens Adresseavisen:

”... folk kompletterer med andre medier. Jeg tror heller ikke de ser oss så konservative som de en gang gjorde. Vi er mer i sentrum. Adresseavisen kan være mange ting.”



I tillegg oppgir mange respondenter at graden av de svært lojale leserne er på vei ned og at dette må sees i sammenheng med den generelle utviklingen i mediemarkedet. Noen mener også at dette bidrar til at Adresseavisen mister noe av den monopoloppfattelsen som Adresseavisen tidligere var kjent for. En beskriver dette på følgende måte:

”... I forhold til den medieutviklingen ser vi imidlertid at folk er mindre avis-tilknyttende, kommende generasjoner vil ha et annet forhold til oss. Samtidig med at de er mer opptatt av nett, så er de mindre lojal, de shopper liksom sine egne interesser.”

Det kan derfor se ut som at dette er hovedgrunnen til at organisasjonen satser mer på andre mediekanaler enn bare papiravisen. En konsekvens av dette kan være at man er i ferd i å miste noe av det gode forholdet med papiravisleserne sine. Det finnes imidlertid unntak mot andre kundegrupper. En respondent som er med i lederapparatet rundt salg, beskriver blant annet at forholdet til annonsørene oppleves som bedre nå enn før. Ifølge ham så samarbeider man tettere med kundene. Som en virkning av dette ville han ikke lengre bruke selger som sin stillingstittel, men hevdet han heller fungerer som en slags rådgiver ovenfor kundene.

Når det gjelder spørsmålet om hva folk utenfor er opptatt av, så mener de fleste respondentene at det er selve produktene som får mest fokus. De organisatoriske endringene får derimot mindre plass. Respondentenes oppfattelser er at de tror de stort sett er enige i Adresseavisens valg og vurderinger. Det kommer frem i følgende sitat:

”Jeg tror folk på gata ikke tenker så mye på det som skjer i Adresseavisen og at de derfor stort sett er enig med oss. De ser at tiltakene er nødvendig for å sikre driften.”

Det kan derfor se ut som at Adresseavisen har høy tiltro i regionsområdet. Som Brunsson (1988) mener er blant annet kompetanse, suksesshistorier og mål om normoppnåelse viktige faktorer som fører til legitimitet i samfunnet. Hvis man studerer Adresseavisens historie, er det grunn til å tro at folk generelt har en oppfattelse av at disse ingrediensene er på plass. Men ifølge mine funn er det likevel en viktig forutsetning som ligger til grunn.

Respondentene sier at Media Norge-debatten vekket engasjementet hos mange, både lesere, regionalt næringsliv og Trondheim kommune. Disse interessentene var fornøyde med at det ikke ble noen Media Norge-deltakelse, der styring og ledelse i større grad ville bli flyttet ut av regionen. Det kan tyde på at den trønderske eierfølelsen også er et viktig for forståelsen av Adresseavisen hos regionale eksterne interessenter. En del av respondentene sier også at de hadde fått inntrykket av at trøndersk næringsliv stiller seg bak den organisatoriske byggingen, fordi det vil ha positive ringvirkninger for mange andre bedrifter. Det kan se ut som at Adresseavisen også oppfattes som en bauta og som et næringscenter i et trøndersk perspektiv. Mange bedrifter ser derfor opp til hva Adresseavisen har fått til i løpet av årenes løp. Flere respondenter tror også at denne oppfattelsen deles av andre mediehus utenfor regionen. Noen reagerer imidlertid på at andre store mediekonsern utenfor fokuserer for mye på Per Axel Kochs (den tidligere konsernsjefen for Adresseavisen og nå konsernsjef for Polaris) person når Adresseavisen omtales både negativt og positivt i mediene. Respondentene poengterer at Adresseavisen er mer enn bare Koch.

Jeg har altså pekt ut to mulige speilende prosesser som skjer i Adresseavisen. Det ene er at man i større grad har begynt å sammenligne seg med andre, spesielt med de store mediehusene i sør. Man utvider blant annet konsernet fordi andre mediehus også blir større. Men samtidig kan det se ut som at de prøver å skille seg ut ved å fremstå som sterkere og mer seriøse finansielt og redaksjonelt. For det andre kan det se ut som at Adresseavisen begynner å miste noe av den lojaliteten som var der før. Papiravisen er i ferd å miste litt taket og på tross av satsingen på flere mediekanaler er organisasjonsmedlemmenes oppfattelse at den yngre generasjonen ikke er like tilknyttende som før. I neste underkapittel kommer det forslag på hvilke *commitmentmessige* prosesser som skjer i Adresseavisen.

## 5.5 Commitmentmessige prosesser

### 5.5.1 Fra sterk til sterkere *commitment*?

Fra OCQs definisjon har vi at organisasjonsmedlemmer er *committed* når de har stor tro på og aksepter bedriftens verdier og mål, har et sterkt ønske om å forbli i organisasjonen, samt er beredt på og ønsker å overgå forventet prestasjon. Det generelle inntrykket jeg får fra mitt datamateriale er at *commitment* jevnt over er høy blant de ansatte i Adresseavisen og at dette ikke har endret seg noe særlig som følge av endringene. Som en respondent uttrykker det på spørsmål om han er stolt over å få jobbe i Adresseavisen:

”Ja, fordi jeg er en del av en stor og betydningsfull arbeidsplass og mediebedrift. Å være en del av dette har vært viktig for meg, og det har ikke forandret seg noe i løpet av årene.”

Selv om jeg antar at mange av respondentene forstår Adresseavisen som en litt schizofren organisasjon med en mindre definert kultur enn før, er det grunn til å tro at de ikke ser bedriften sin i et mer negativt lys. Noen av endringene kan til og med ha bedret graden til *commitment*. Da tenker jeg spesielt på interne tilfeller som henger sammen med at folk må jobbe på tvers av ulike avdelinger. Det kan derfor se ut som at blant annet innføringen av åpne kontorlandskap kan ha myknet opp grensene mellom folk ytterligere. Hovedgrunnen til dette ligger trolig i at mange i organisasjonen setter stor pris på det sosiale aspektet de opplever i Adresseavisen. Kameratskapet som mange beskriver som unikt og tilknyttende, ser tilsynelatende til å ha vært en viktig *commitmentfaktor* for dem i mange år.

I Ashford og Mael (1989) sin forskning viser resultatene at organisasjonsmedlemmer sammenligner graden av organisasjonens særegenhet med andre organisasjoners karaktertrekk. De aller fleste respondentene i Adresseavisen uttrykker at de opplever Adresseavisen som en solid og trygg arbeidsplass med gode fremtidige utsikter. Effektivitetsprogrammene ser ikke ut til å sette noen spesiell demper for det. Mange påpeker at organisasjonen har en relativ god økonomi, at de satser videre, at de har bedre praksiser og

bedre ledelse enn andre mediehus. Dette kan ikke akkurat påstås å skape mindre *commitment* overfor Adresseavisen i en bransje som for øvrig stort sett sliter med underskudd og nedskjæringer. Dette fører med andre ord til at man differensierer seg bort fra andre organisasjoner. Flere av de respondentene sier de uansett ikke ville ha byttet arbeidsplass, fordi Adresseavisen i tillegg oppleves som en organisasjon som innehar gode muligheter til karrierebygging. En respondent sier blant annet dette:

”... Jeg er stolt og kunne ikke tenkt meg å jobbe for noen andre. Jeg har ofte fått spørsmål om hvorfor jeg ikke jobber i lokalavisa hjemme der jeg bor. Men her på huset har jeg større utviklingsmuligheter.”

Respondentene fremhever at alle har stor tro på det man driver med i Adresseavisen, og at mye av grunnen til dette ligger i at deres personlige verdier og antagelser samsvarer med organisasjonens. Organisasjonsmedlemmene vil derfor ifølge Whetten og Godfrey (1998) integrere synet om sin egen organisasjon mot sin egen identitet. En respondent sier følgende:

”Syns jeg får utfolde meg bra. Så de samsvarer godt. Jeg har som mål å være kritisk og skeptisk, og det er nettopp det hele bula her gjør.”

Den åpne, mindre definerte kulturen ser også ut til å nøytralisere noe av den tidligere konservative oppfattelsen av Adresseavisens skrevne verdier og mål. Det kan derfor se ut som at de verdikonservative målparagrafene ikke har like stor betydning for *commitment-oppfattelsen* som før, og dette poengterer også en respondent:

”Jeg holder meg egentlig på det politiske venstre personlig, det gjør vel egentlig ikke Adressa, selv om den har blitt mye mer åpen, det journalistiske nivået samsvarer jo bra. I utgangspunktet var jo Adressa et Høyre-organ, men det er ikke det i dag, vil jeg si, men formålsparagrafen sier jo fortsatt at vi er borgelig; nå hva det betyr. De høyrevridde synspunktene har alltid før gjaldt mest for lederne våre. Men lederartiklene i dag er mye mer

balanserte og gode. Men du kan si at jeg aldri har hatt noen problem med dette i mitt daglige virke.”

Et punkt i formålsbeskrivelsen til Adresseavisen er at organisasjonen skal være ”Midt-Norges frie stemme.” Det ser ut som at de fleste organisasjonsmedlemmene tar dette punktet svært alvorlig. Sammen med deres ønske om å ha mest mulig redaksjonell skrivefrihet, ser de dette som en viktig forutsetning for deres identifisering til Adresseavisen. Dette kan sees i sammenheng med de ansattes krav til at ledelse og makt ikke skal havne utenfor regionen. Media Norge-planene var noe som skapte stor frustrasjon, og det er derfor grunn til å tro at en deltagelse der ville ha skadet *commitment-graden* betydelig. Det kan imidlertid se ut som at Polaris-etableringen ikke skader de ansattes tilknytning. Mange av respondentene påpeker at Adresseavisen Gruppen er størst i Polaris Media. De er derfor ikke redd for en betydelig utflytting av makt. I tillegg påpeker mange av dem at det står i Polaris formålsparagrafer at hver part skal ha uavhengige redaksjoner.

Det kan se ut som at de som jobber i organisasjonen, har jobbet der i mange år, og at de på mange måter har funnet sin plass i Adresseavisen. Men en respondent fra ledelsen uttrykker imidlertid en viss usikkerhet rundt fremtidige arbeidstakere:

”... Mange av de eldre som slutter her, sier at Adressa var livet deres. Slik tror jeg ikke neste generasjon vil si...”

Han påstår videre at man ser tydelige tegn i dagens samfunn på at yngre mennesker lettere gir slipp på relasjoner, enten det gjelder jobb, venner eller ektefelle. Ifølge ham var det tidligere mer vanlig at man jobbet i en bedrift i hele sin karriere. Dette kan tyde på at det har blitt vanligere for yngre mennesker å bytte arbeidssted flere ganger i løpet av karrieren. Således kan dette videre forhindre like stor grad av *commitment* til alle arbeidsstedene, da disse gjerne kun blir sett på som noe midlertidig. Men det finnes også tegn i Adresseavisen som tilsier det motsatte, i hvert fall hvis du ser på hvilket forhold barna til de ansatte har til bedriften. En respondent sier dette:

”Jeg er heldig som får jobbe i Adresseavisen. Jeg hadde allerede bestemt meg i studiene og så er jeg jo litt skada av at jeg har andre i familien som jobber her.”

Dette kan tyde på at Adresseavisens verdier og tradisjon også setter sitt preg på organisasjonsmedlemmenes unger og familie. Det kan rett og slett foregå en smitteeffekt over på den yngre generasjonen i familiene deres. Funnene mine tilsier at det forekommer mange direkte familiære bånd i Adresseavisen. Mange av barna til organisasjonsmedlemmene søker derfor gjerne jobb i organisasjonen. Det kan derfor hende at noe av den sterke *commitment-følelsen* vil overleve også hos den yngre generasjonen i Adresseavisen.

Viljen til å involvere seg ovenfor organisasjonen ser også ut til å være stor. Mange respondenter påpeker at de alltid har lagt ned mye arbeid i Adresseavisen. De organisatoriske endringene ser heller ikke ut til å ha noen innvirkning på dette. Noen sier at de jobber mer enn før, mens andre sier at de verken jobber mer eller mindre. Selv om noen mener det er en viss personlig usikkerhetsfølelse rundt omskoleringen i Adresseavisen, ser ikke dette til å påvirke innsatsen deres. En av respondentene som har opplevd å bli omplassert, betrakter til og med at det nye jobbobrådet hennes som mer lovende og interessant ut sammenlignet med det forrige. Hun tror derfor at hun sannsynligvis vil prestere mer enn før. Mine funn viser imidlertid også at flere presterer mer fordi de mener den nye digitale hverdagen krever dette. Dette kan også sees i sammenheng med beskrivelsene av nyrekruttertes høye arbeidspress i begynnelsen av ansettelsesforholdet. Krav til høyere tempo og flere arbeidsoppgaver gjør derfor at man må prestere, uavhengig om man er nyansatt eller ikke. Det kan derfor se ut som at mange tar det som en selvfølge at de enten vil eller må yte mer enn forventet for å få jobbe i Adresseavisen, og at man derfor får *committed-følelsen* til Adresseavisen hvis man godtar dette. En respondent fremhever dog et viktig poeng:

”... Men jeg tror de som jobber i denne bransjen, er vant med at jobben er en stor del av livet.”

Gjennom bruk av OCQs definisjon kan det derfor spekuleres i om man yter mer fordi det er selve yrket som skaper *commitment* og ikke selve arbeidsplassen Adresseavisen. Mine undersøkelser tyder dog på at Buchanans (1974) tre ”komponenter” av *commitment*, som ble nevnt i *kapittel 3*, henger sammen. Det vil si at hvis blant annet graden av identifisering og lojalitet er stor, så vil også jobbinvolvering påvirkes positivt av dette.

Således tyder mine funn på at de aller fleste i Adresseavisen er *committed* til organisasjonen deres. De organisatoriske endringene ser altså ikke ut til å ha endret *commitment-graden* noe særlig, men tvert i mot i enkelte tilfeller til og med forbedret den. Integreringen av ulike avdelinger og slik Adresseavisens nåværende situasjon forstås av organisasjonsmedlemmene, gjør dette mulig. Men en viktig forutsetning for høy *commitment*, i hvert fall de i redaksjonen, er blant annet mest mulig redaksjonell frihet. I neste underkapittel kommer det en gjennomgang av det som kan se ut som identitetsstyrende prosesser i Adresseavisen.

## **5.6 Identitetsstyrende prosesser**

### **5.6.1 Identitetsstyring preget av mer sammenligning?**

Kvåle og Wæraas (2006) mener som nevnt i teorikapitlet at det er mange elementer som er med å forme organisasjonsidentiteten, deriblant organisatoriske endringer. De antar at sammenligning er hovedmekanismen i identitetsutviklingsprosessen. Sammenligning virker også viktig for Adresseavisen (se analysen av Adresseavisens speilende prosesser tidligere). Mange respondenter beskriver organisasjonen sin gjennom å finne likheter og forskjeller på seg selv og andre mediebedrifter. Når de legitimerer de organisatoriske endringene, ser de ofte på utviklingen generelt i mediemarkedet. En respondent sier blant annet dette:

”Tror alle endringene har vært like nødvendig, også for hele medie-Norge. På konsernnivå har Polaris-etableringen vært avgjørende for den digitale konkurranseevnen. Dette var viktig for å sikre vår posisjon som sterk aktør i Norge.”

Når Adresseavisen bygger en større organisasjon, søker ulike allianser og tar del av den generelle forståelsen av medieutviklingen, imiterer man på mange måter andre mediekonsern. Således kan det se ut som de fleste medieaktørene er enige i hva som skal til for å overleve i et turbulent mediemarked. Blir man ikke med, oppfattes dette kanskje som man er en mindre attraktiv bedrift. Man kan derfor miste sin legitimitet i markedet og samfunnet generelt. I samsvar med Scott og Lane (2000) sine teorier så endrer Adresseavisen derfor organisasjonsidentiteten gjennom å se på ulike interessenter, slik at aktørens egen identitet ligner på organisasjons. Man prøver derfor å ligne andre når det gjelder enkelte verdier, normer og handlingsregler. Men samtidig tyder mine funn på at Adresseavisen differensierer seg fra andre. Dette gjør man gjennom å påstå at man for eksempel har enkelte praksiser og verdier som er bedre enn andres mediekonsern. Det kan tilsynelatende være noe i disse påstandene siden organisasjonsmedlemmer i Adresseavisen oppgir at de ikke opplever finanskrisen like sterkt som mange andre. De oppfatter seg derfor som en motpol til de andre store medieorganisasjonene. Adresseavisen har derfor ifølge Kvåle og Wæraas (2006) individualisert seg, slik at man også fremstår som noe unikt og enestående. Sagt med Røviks (1998) ord blir derfor organisasjonsidentiteten til Adresseavisen skapt og endret i spenningsfeltet mellom de rasjonaliserte institusjonaliserte organisasjonsformene og den særegne lokale utviklingen, historien og kulturen som finnes i Adresseavisen. Identitetsstyringsprosessene i Adresseavisen tyder altså på at organisasjonen ønsker å fremstå som en seriøs og sterk aktør i markedet. Man har derfor bevisst håndtert og evaluert forventningene til omgivelsene. Kvåle og Wæraas (2006) kaller dette den strategiske delen av identitetsutviklingen. Men dette må samtidig sees i sammenheng med de kulturelle forståelsene i Adresseavisen, og kan således sammenlignes med det Kvåle og Wæraas (2006) benevner som den spontane delen av identitetsutviklingen. Den strategiske og spontane utviklingen påvirker hverandre og former Adresseavisens organisasjonsidentitet videre. Dette kan bety at mange av organisasjonsmedlemmene blant annet tolker integreringen av flere mediekanaler ved hjelp av den lange papiravistradisjonen som ligger i Adresseavisen. Det kan derfor hende at man vil ta med seg noen av verdiene fra papiravisen videre til nett, radio TV osv.



## 5.6.2 Mot en mindre toppstyrt identitetsstyringstilnærming?

Kvåle og Wæraas (2006) mener organisasjonsidentitetsutviklingen bare til en viss grad lar seg styres. I spørsmålet om Adresseavisen hittil har brukt en mer ”*top down*” tilnærming eller ”*botton up*” tilnærming, kan det se ut som at det er funn som peker begge veiene. Det kan dog være vanskelig å presisere hvor styringen egentlig kommer fra. Identitetsstyringen er med andre ord ganske sammensatt. Mine funn tilsier imidlertid at respondentene opplevde Adresseavisen som en mer toppstyrt organisasjon før. Ifølge mange av dem drev hver avdeling tidligere mer med sitt. De involverte seg derfor ikke så mye i hverandres arbeid. Dette gjaldt også blant annet redaksjonen og ledelsen. Respondenter påpeker også at kommunikasjonen i større grad foregikk ved hjelp av skriftlig materiale. En konsekvens av dette ble en litt enveis kommunikasjonslinje fra ledelsen både når det gjaldt meldinger og føringer. Derfor ble også fagforeningene og klubbene i større grad brukt som kilde til innflytelse i organisasjonen hos vanlige ansatte. Det resulterte ifølge en del respondenter i ”en klubb mot ledelsementalitet”, altså et litt kjølig miljø mellom partene. Dette kan også være en av grunnene til at mange respondenter beskriver ”den eldre” utgaven av Adresseavisen som mer konservativ og tungrodd. Funnene mine tyder også på at ledelsen hadde flere føringer i forhold til hvordan man skulle fremstå. Respondenter påpeker at Adresseavisen skulle fremstå som den verdikonservative avisen som støttet høyresiden i politikken. Organisasjonen var derfor preget av eldre menn som hadde oppfattelsen av at ting skulle styres fra toppen. Dette kan også ifølge en respondent sees i sammenheng med det generelle forløpet i samfunnet som rådet på denne tiden, med et mer mannsdominert og byråkratisk styringssystem. Det var med andre ord legitimt med slike styringsmåter. Adresseavisen tiltrakk seg derfor folk som godtok slike vilkår. Ledelsen kunne derfor raskt definere Adresseavisens organisasjonsidentitet uten at man mistet fotfeste i hva det var mulig å oppnå. Men så finnes det grunn til å påstå at det skjedde et generasjonsskifte i Adresseavisen. En respondent fra ledelsen beskriver hvordan han ble mottatt da han begynte å jobbe på Adresseavisen for 34 år siden:

”... Jeg kom jo midt i et generasjonsskifte. Det ble mer ungdommelig her, og vi fikk mange unge ledere.”

Selv om dette er lenge siden, kan dette være en indikator til hva som skulle komme til å skje med identitetsstyringen. Dette var kanskje starten på et mindre konservativt tankesett i organisasjonen. I dag kan det se ut som at organisasjonen ser mindre toppstyrt ut. Mediemarkedet er i stadig bevegelse, der endringsvilje og høyt tempo er viktige krav. Ledelsen i Adresseavisen har sett behovene for dette og bruker derfor mer tverrfaglige arbeidsmetoder. Et eksempel som det kan være greit å dra frem er overgangen til åpne kontorlandskap, et tiltak som i begynnelsen følte uvant for en del respondenter. Formålet var at ansatte skulle gjøres vant til å jobbe mer med hverandre og interessere seg for andre felt. Mine funn tyder på at det fungerer etter hensikten. Dette betyr videre at man også velger en mer inkluderende lederstil, der folk i større grad er involvert i arbeidet rundt endringer. I forhold til Polaris-fusjonen uttrykker mange av respondentene at det ble opprettet egne arbeidsgrupper på ulike nivå som var med å utarbeide føringer på hvordan ting burde være. Dette oppleves som positivt. Videre beskriver en av respondentene hvordan de organisatoriske endringene generelt hadde vært håndtert:

”... Selve prosessen har vært bra. Det har vært god informasjon, et solid organisatorisk arbeid, og sluttpakkene har vært gode tilbud.”

De fleste velger også å komme med lignende uttalelser. Noen mener dog enkelte ting kunne vært gjort annerledes. Men det ser ikke ut som at det er noen utbredt sammenheng i hva folk er mindre fornøyd med. Så alt i alt virker det som at man er fornøyd med arbeidet. Videre virker det som respondentene var tilfredse med arbeidet rundt tabloidovergangen som papiravisen opplevde i 2006. Det kan se ut som at denne endringen var preget av et sterkt samarbeidende og inkluderende Adresseavisen. En respondent påpeker dette slik:

”... Men nå er langt flere involvert i prosessene. Storeksempelen her er tabloidovergangen, der absolutt alle var involvert.”

Dette kan bety at også ledelsen setter pris på en mer ”*botton opp*” tilnærming når det gjelder organisasjonsidentitetsstyringen. Man ser behovet, og ser at man kan hente ut flere positive effekter ved en organisasjonsidentitet som er mer forankret hos de ansatte. Flere folk får derfor være med å finne fellesnevnerne for Adresseavisen. Men som også Kvåle og Wæraas (2006) påpeker, kan man risikere en viss rivalisering blant ulike grupperinger i organisasjonen. Det kan se ut som at konsekvensen for Adresseavisen har blitt en mindre samlet definert kulturell forståelse. Den vipper på kanten mellom det gamle, tradisjonelle og det nye, kommersielle. Dette kan også være med å skape subidentiteter i Adresseavisen. Som Pratt og Foremann (2000) mener så kan subidentiteter som er løst koblet sammen, lett føre til interne konflikter. Noen respondenter fra redaksjonen klager derfor over at det blir satset for mye penger på nettavisen til Adresseavisen. De mener at dette fører til en mindre seriøs journalistikk og at det ødelegger noe av organisasjonens gode tradisjoner. Mens andre igjen er storfornøyde. Det blir derfor som Schultz (2002) påpeker vanskelig å styre kompleksiteten i organisasjonsidentiteten. Men ifølge Pratt og Foremann (2000) er det ikke umulig. Det gjelder å koble subidentitetene tettere sammen, slik at organisasjonen i fellesskap kan ha en sterkere oppfatning av hvem man er. Spørsmålet er derfor hva som kommer til å være veien videre. Det ser ut som at det foregår en internaliseringsprosess der organisasjonsmedlemmer gjensidig påvirker hverandres meninger og holdninger om Adresseavisen. Årsaken til dette kan være at folk samarbeider mer og mer, på tvers av aldersgrupper, kjønn og avdelinger. Ledelsen har lagt til rette for en bedre synergi mellom mulige subidentiteter i Adresseavisen. Det betyr for eksempel at tilhengere av nett påvirkes av papiravisens verdier, og omvendt. Slik som utviklingen er nå, kan det hende at papiravisen er helt borte om en 20 års tid. Det kan derfor være viktig for Adresseavisen at man styrer mot en organisasjonsidentitet som er mindre avhengig av papiravisen. Men samtidig er det trolig viktig for organisasjonen å ta med seg noen av de ”gode” verdiene som har vært viktig for meningsdannelsesprosessen inn i fremtidens Adresseavisen. På denne måten vekker man en følelsesmessig tilhørighet blant grupperingene som viser troverdighet, respekt og velbehag.

### 5.6.3 En mann alene på toppen?

Mange respondenter drar frem at de har stor tiltro til Per Axel Kochs arbeid, uten at de nevner noen andre i toppledelsen. De fremhever hans evne til å se ting før de kommer. Flere mener at mye av årsaken til at Adresseavisen opplever situasjonen som såpass god i dag er på grunn av hans evne til å tenke strategi og være proaktiv. Han blir fremstilt som personen som sitter litt alene på toppen av Adresseavisen. Dette til tross for at andre personer i realiteten har hatt vel så avgjørende roller som ham. Man kan se dette i sammenheng med avhandlingens tidligere diskusjon om de speilende prosessene, som omhandlet andre mediers tendens til å bruke ham som et bilde av Adresseavisen. En respondent nevner dette i følgende sitat:

”... Men det er nettopp i gode tider det er viktig å endre, og ikke etter det har smelt, for da blir det så mye mer dramatisk og verre. Vi har vært tidlig ute med å effektivisere, i motsetning til mange i Oslo. Koch har alltid vært klar på dette, at endringene må gjøres når det går bra.”

Således kan det hende at mange føler en viss form for takknemmelighet overfor ham, og stoler på at han gjør de rette tingene. Organisasjonsmedlemmer ser med andre ord verdien i hans strategiske perspektiv, mye på grunn av tidligere resultater. Ansatte godtar hans visjoner om fremtiden. Mine funn tilsier derfor at han har vært en viktig faktor i styringen av organisasjonsidentiteten i Adresseavisen, noe som tyder på en toppstyrt tilnærming. Dette har blant annet kanskje bidratt til den store endringsvilligheten som ser ut til å være til stede i Adresseavisen. Han kan derfor ha påvirket organisasjonsidentiteten gjennom sin bruk av det strategiske identitetsverktøyet som Valstad (2004) kaller ”*corporate storytelling*”. Hans lederskap og fortellinger om fremtiden har derfor trolig vært med å skape mening til de organisatoriske endringene.

Noen respondenter er imidlertid bekymret over at han begynner å få for mye makt og innflytelse. En respondent fremhever blant annet at Koch både er konsernsjef for Polaris

Media, styreleder i Adresseavisen Gruppen og styreleder i Sparebanken Midt Norge som også eier aksjeposter i Polaris. De mener derfor han får for mye innflytelse når blant annet lønns- og bonusavtaler til ledelsen skal bestemmes. Når en del respondenter utenfor ledelsen får spørsmål om hvem som tjener mest på konsernbyggingen, ser det også ut til å være en viss tendens på at de svarer lederne. En respondent sier blant annet følgende:

”... men jeg synes det blir for mye fokus på organisasjon, organisasjon. Det blir for lite diskusjon på det faglige...”

Det kan se ut som at hun synes den kommersielle siden har fått for mye fokus. Mens respondenter fra ledelsen på den andre siden igjen svarer at hele organisasjonen og leserne vil tjene på tilveksten. Begge parter er for så vidt enige om at redaksjonen er den viktigste delen av Adresseavisen. Mange av respondentene i redaksjonen sier de ikke har tatt innover seg hva fusjonen og utvidelsen har å si for Adresseavisen. De ser rett og slett for lite av dette i praksis, og hva det egentlig betyr for deres hverdagslige arbeid og virke. Noen mener til og med at de også heller ikke vil gjøre det i fremtiden. Dette kan henge sammen med det følelsesladde kravet om mest mulig redaksjonell frihet.

Mine funn tilsier at dette kom tydelig frem under Media Norge-diskusjonen. For å unngå at makt og innflytelse ble flyttet til Oslo, håndterte ansatte i redaksjonen dette gjennom å verbalisere følelsene sine. Dette er ifølge Hinshelwood (1987) en utviklingsfremmende måte å forholde seg til noe. De satte ”sterke” ord på emosjonene sine og kom til enighet om at de ikke ville at Adresseavisen skulle bli en del av Media Norge. Dermed kunne ledelsen se dette som et symptom på hvordan ”institusjonen” Adresseavisen fungerer, jamført med det Valstad (2004) hevder. Selvstendighet og regional makt var derfor i neste omgang viktig stikkord som ledelsen la vekt på under Polaris-fusjonen. Dette kan også være en av hovedgrunnene til at redaksjonen ikke ser så mye av Polaris samarbeidet. Alle respondentene er som tidligere beskrevet innforståtte med at de organisatoriske endringene strengt tatt er nødvendige, og at stor organisasjon er en viktig fordel i mediemarkedet. Dette for å hente ut diverse synergieffekter gjennom blant annet felles satsning på annonsemarkedet, teknologi

og trykkerivirksomhet. Men siden samarbeidet hovedsakelig beskrives som noe som ut til å være på det øvre planet, tror jeg derfor ikke at redaksjonen ser så mange direkte effekter av Polaris Media, i motsetning til mange i ledelsen. Dette kan igjen bety at man føler sin *commitment* til Adresseavisen og ikke til Polaris Media.

Hva ledelsen mener om dette, sier ikke mine funn noe om, og denne problemstillingen går kanskje litt bort fra avhandlingens avgrensning. Men ifølge Corley& Gioia (2004) er toppledelsen i sin tenking om organisasjonsidentitet opptatt av å forstå denne i relasjon til den/ de andre. I dette tilfellet kan "andre" være deltagere i Polaris. Således kan det tenkes at ledelsen ønsker at Adresseavisens organisasjonsidentitet skal være preget av sterke tilknytningsbånd til Polaris, slik at synergieffektene kommer enda sterkere frem i alle ledd i Adresseavisen. Tiltak som tyder i retning av dette er arrangementen av Polaris-festen, der folk fra hele Polaris-konsernet var invitert. Denne festen kan derfor tolkes som et forsøk på å "spleise" Adresseavisen sammen med de andre bedriftene.

Så til slutt en sammenfatning av de viktigste identitetsstyrende prosessene som har blitt definert under *forskningsspørsmål 5*. Først og fremst tyder funnene på en identitetsstyring preges av et større behov til å sammenligne seg med andre. Man etterligner andre blant annet med å gjøre organisasjonen større, men prøver samtidig å holde fast på noen av sine særegne trekk. Det er også grunnlag til å påstå at styringen er i ferd til å bli mindre toppstyrt på grunn av de organisatoriske endringene. Medieutviklingen tvinger frem nye arbeidsmetoder som setter sitt preg på identiteten. Men det ser også ut som identitetsstyringen preges av Per Axel Kochs lederskap. Det ser ut som om han har vært en viktig meningsdannende faktor for endringene i Adresseavisen. I det følgende knyttes forskningsspørsmålene sammen.

## **5.7 Oppsummering**

Dette analysekapitlet har altså vist ulike prosesser som kan være identitetsformende i Adresseavisen som følge av de organisatoriske endringene. Organisasjonsmedlemmene opplever de organisatoriske endringene som en nødvendighet for fremtiden. Mine funn viser

videre at den nye digitale hverdagen tilsynelatende har ført til at organisasjonsmedlemmene har gått fra å forstå sin kultur som lukket og definert, til og forstå den som mer åpen og udefinert. Dette kan derfor være organisasjonsidentitetsformende. Det kan også se ut som at organisasjonsmedlemmene forstår organisasjonen som mer endringsvillige enn før. Mange poengterer at dette er viktig for å kunne overleve som mediebedrift. Videre tyder mine funn på at ansatte i Adresseavisen har fått sterkere tro sin organisasjon. På tross av effektivitetsprogrammene mener mange at man står bedre stilt enn andre mediehus. Det at man i større grad sammenligner seg med andre, er også trolig identitetsformende. Man blir blant annet større fordi andre blir større. Men samtidig kan det se ut som om man har et behov for å skille seg ut ved å fremstå redaksjonelt og finansielt sterkere enn andre. Det kan imidlertid se ut som at medieutviklingen gjør at Adresseavisen er i ferd med å miste noe av den sterke lojaliteten av lesere som var der før, og at dette sannsynligvis derfor også påvirker organisasjonsidentiteten. Videre ser ikke de organisatoriske endringene til å ha forverret *commitmentgraden* hos de ansatte, men heller trolig forbedret den. En viktig forutsetning her er dog mest mulig redaksjonell uavhengighet i fremtiden. Det kan også se ut som at identitetsstyringen er sterkt preget av sammenligning med andre mediehus. Det er grunn til å si at styringen har blitt mindre toppstyrt enn før. Adresseavisen preges likevel av Kochs lederskap, fordi han sannsynligvis på mange måter er med å skape mening rundt de organisatoriske endringene. Det ser derfor ut som om han er en viktig identitetsformende faktor i Adresseavisen.

## 6. Avslutning

*I dette kapitlet vil jeg gi mulige konklusjoner på problemstillingen og på bakgrunn av mine funn fra analysen. Jeg vil også prøve å ta avhandlingens tema et skritt videre. Så vil jeg avslutningsvis rette et kritisk blikk på oppgaven og fremme forslag til videre forskning.*

I denne avhandlingen har jeg prøvd å spesifisere ulike organisasjonsidentitetsformende prosesser i Adresseavisen som finner sted som følge av store organisatoriske endringer. De organisatoriske endringene ble i *kapittel 2* definert som ulike endringsfaktorer som omhandler tilpasningen til den nye digitale hverdagen og finanskrisen. Disse er allianser, oppkjøp, fusjon, integrering av mediekanaler og effektivitetsprogrammer. Måten jeg har valgt å svare på problemstillingen er: (1) å gjengi organisasjonsmedlemmenes beskrivelser av de organisatoriske endringene, (2) oppdage kulturuttrykkende prosesser, (3) finne speilende prosesser, (4) identifisere *commitmentmessige* prosesser, og til slutt (5) oppgi identitetsstyrende prosesser.

De identitetsformende prosessene jeg har funnet er som følgende:

- Det kan se ut som at organisasjonsmedlemmene begynner å forstå kulturen i Adresseavisen som mer åpen enn før. Kulturen er med andre ord blitt mindre definert som følge av nye arbeidsmetoder.
- Organisasjonsmedlemmene gir uttrykk for at man opplever organisasjonen som mer endringsvillig enn før. De ser nødvendigheten av å omstille seg på grunn av et stadig mer turbulent marked.
- Undersøkelsene mine tyder på at organisasjonsmedlemmene har fått en sterkere tro på Adresseavisen og det organisasjonen driver med. Mye til grunnen av dette ligger i organisasjonens relative sterke posisjon til tross for finanskrisen og interne effektivitetsprogrammer.
- Det kan se ut som at organisasjonsmedlemmene i større grad sammenligner seg med andre større mediehus, og da spesielt mediehus i Oslo-området. Man legitimerer blant

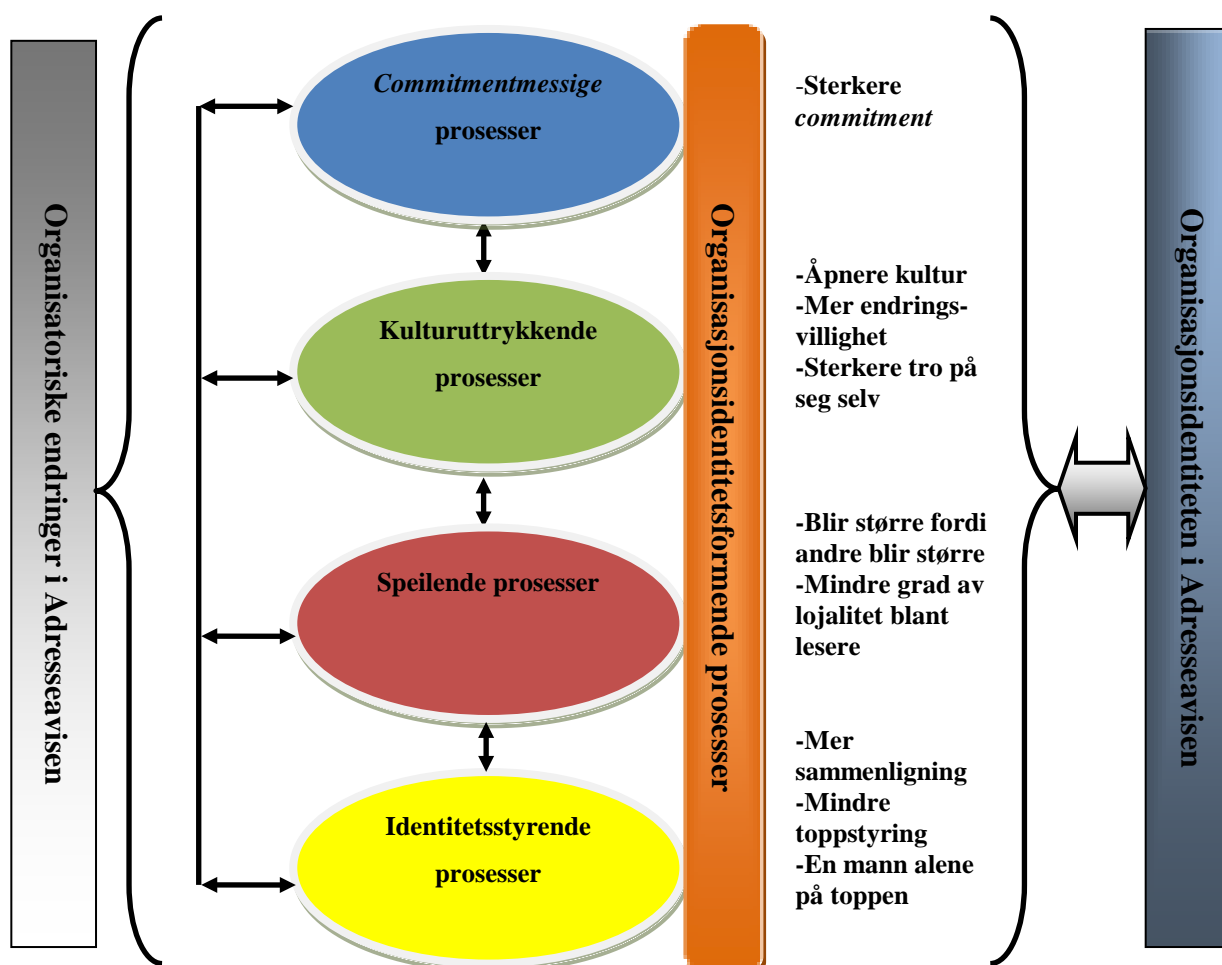


annet konsernbyggingen med å si at man blir større fordi andre blir større. Men samtidig kan det se ut som at organisasjonsmedlemmene prøver å fremstå som noe ulikt ved å hevde at man er finansielt og redaksjonelt sett sterkere og mer seriøs enn andre.

- Det kan også se ut som at organisasjonsmedlemmene berøres av lesernes mindre grad av lojalitet. Den yngre generasjonen av lesere føler sannsynligvis ikke samme tilknytningsfølelse som før, og dette på tross av Adresseavisens satsing på nye mediekkanaler.
- De organisatoriske endringene ser ikke ut til å ha endret *commitment-graden* til organisasjonsmedlemmene i noen særlig grad. Men det finnes imidlertid funn som tilsier at den faktisk har blitt bedre. Integrasjonen av ulike avdelinger kan blant annet ha ført til dette.
- Det kan virke som at også styringen i Adresseavisen preges av høy sammenligning med andre mediehus.
- De organisatoriske endringene gjør Adresseavisen trolig mindre toppstyrt enn før. Organisasjonen preges tilsynelatende av en mer inkluderende lederstil.
- Samtidig tyder mine funn på at Kochs strategiske lederskap gjennom de organisatoriske endringene har hatt en stor innvirkning på organisasjonsmedlemmenes forståelse av Adresseavisen. Han har med andre ord vært en viktig meningskaper for endringene.

Med den selvlagde modellen på neste side (*figur 5*) ønsker jeg å vise hvordan de organisatoriske endringene har satt i gang en rekke ulike prosesser som kan være organisasjonsidentitetsformende for Adresseavisen. Disse prosessene har mest sannsynlig gjensidig påvirket hverandre, og er bundet sammen i et felles pilnett i modellen. Ingen av prosessene er derfor viktigere eller større enn andre. Dette resulterer i mine hovedfunn som derfor påvirker organisasjonsidentiteten. Men samtidig går det en dobbelpil ut fra organisasjonsidentitetsboksen, fordi organisasjonsidentiteten trolig også har hatt en innvirkning på alle de foregående prosessene.

Figur 5: Organisasjonsidentitetsformende prosesser i Adresseavisen



Hvis man tar avhandlingens problemstilling et skritt videre kan man se på de organisasjonsidentitetsformende prosessenes mulige *innvirkning* på organisasjonsidentiteten. Under mine undersøkelser har jeg fått inntrykket av at organisasjonsmedlemmene i Adresseavisen leter etter en slags entydig definerbarhet i organisasjonsidentiteten. På nåværende tidspunkt tror jeg det er vanskelig for organisasjonsmedlemmene å oppfatte et definert identitetsbilde. Mine funn tyder imidlertid ikke på at de som følge av dette opplever dagens organisasjonsidentitet som lite attraktiv, men kanskje mer diffus enn før. De organisasjonsidentitetsformende prosessene som følge av de organisatoriske endringene har derfor ikke ennå gitt et klarere bilde av "hvem man er som organisasjon".

Det kan dog se ut som at de organisasjonsidentitetsformende prosessene har god støtte fra eksterne interessenter, samtidig som prosessene har rotfeste i organisasjonens kulturarv. Dette kan tyde på at Adresseavisen ikke har ignorert linken mellom image og kultur under de organisatoriske endringene. Organisasjonen har altså unngått Hatch og Schultz (2002) sine lite hensiktsmessige tilnærminger til identitet som ble presentert i teorikapitlet; altså *organisatorisk narsissisme og hyperadaptering*. Det kan se ut som at prosessene fører til en tradisjonsrik, strategisk og endringsvillig organisasjon. Til sammen gjør prosessene sannsynligvis at organisasjonsmedlemmene finner mening i de organisatoriske endringene i Adresseavisen.

De speilende prosessene tvinger tilsynelatende frem nye satsnings- og arbeidsområder. Dette kan tyde på at organisasjonsmedlemmene i Adresseavisen innser at organisasjonens tidligere identitet ikke passer overens med fremtidens. Det kan derfor se ut som at organisasjonsmedlemmene midlertidig godtar en mindre entydig organisasjonsidentitet. Grunnen til dette kan ligge i at organisasjonsmedlemmene i Adresseavisen ikke føler seg fremmedgjort på grunn av de organisatoriske endringene. De opplever blant annet ikke at fusjonspartnere eller alliansepartnerne har overtatt eller beleiret Adresseavisen. De ser heller disse partnerne som en brikke som sikrer organisasjonen diverse synergieffekter. På tross av effektivitetstiltakene som følge av finanskrisen, ser de ansatte Adresseavisen som en mediebedrift med bedre utgangspunkt enn andre. Integreringen av mediekanalene åpner opp grensene i organisasjonen og forbedrer ikke det bare det faglige miljøet, men også det sosiale. At graden av *commitment* til selskapet ikke har falt, tyder på at organisasjonen fortsatt er attraktiv for organisasjonsmedlemmene. Det finnes med andre ord fortsatt gjenkjennelige karaktertrekk i Adresseavisen. Organisasjonsidentiteten nullstilles derfor ikke, men bygger videre på grunnfundamentene. Det kan derfor se ut som at de identitetsformende prosessene er kjennetegnet av entusiasme og inkludering.

Organisasjonen kan med andre ord være i et slags ”naturlig og sunn” identitetsvakuum i påvente av at noe mer stabilt vil forme seg. Nye virkelighetsoppfatninger og praksiser er derfor ikke *helt* innarbeidet i organisasjonen. Det kan se ut som at denne overgangsperioden

er overkommelig i Adresseavisens tilfelle, fordi organisasjonsmedlemmene gir uttrykk for at ting faller på plass i et oversiktlig mønster. Spørsmålet videre blir da om de i det hele tatt kommer til å finne en helt entydig organisasjonsidentitet eller ikke. Mitt syn er at organisasjonsidentiteten til en bedrift kontinuerlig formes av ulike prosesser, men at større organisatoriske endringer gjør *formingsprosessene* enda synligere. En konsekvens av dette kan derfor bli at man opplever organisasjonsidentiteten som mindre tydelig enn ellers i organisasjonshverdagen. Jeg tror derfor at organisasjonsmedlemmenes følelse av en udefinert organisasjonsidentitet kan bli mindre da de organisasjonsidentitetsformende prosessene endelig har satt seg etter de organisatoriske endringene.

Jeg mener denne avhandlingen på mange måter kan være med å tegne et godt bilde over hvilke organisasjonsidentitetsformende prosesser som finner sted i Adresseavisen. Gode data har blant annet gjort dette mulig. Det betyr imidlertid ikke at jeg ikke er åpen for nye tolkninger rundt problemstillingene som er reist i avhandlingen. Forskning innenfor feltet organisasjonsidentitet vil trolig uansett følge. Spesielt relevant i forbindelse med denne avhandlingen ville være å gjennomføre en mer omfattende studie som ikke bare tar for seg organisasjonsmedlemmenes beskrivelser, men også diverse eksterne interessenters fremstillinger av de organisasjonsidentitetsformende prosessene. Dette ville sannsynligvis resultert i en mer komplett modell i samsvar med Hatch og Schultz (2002) sine antagelser om hvordan organisasjonsidentitet formes. Eventuelt ville det vært interessant å se mer på de organisasjonsformende prosessenes innvirkning på Adresseavisens organisasjonsidentitet på et bestemt tidspunkt.

## Referanser

- Albert, S. and Whetten. D. A. (1985): Organizational Identity. *Research in Organizational Behavior*, vol 7, pp 263-295.
- Ashforth, Blake E. and Mael, Fred (1989): Social Identity Theory and the Organization. *Academy of Management Review*, vol 14, pp 20-39.
- Berger, P, Luckmann, T (2006): *Den samfunnskapte virkelighet*. Bergen, John Grieg AS.
- Brunsson, N. (1989): *The organization of hypocrisy*. New York. Wiley.
- Busch, T., Johnsen, E., Vanebo, J.O. og Valstad, S.J. (2007): *Endringsledelse – i et strategisk perspektiv*. Oslo, Universitetsforlaget
- Christensen, L. T and S. Askegaard (2001): Corporate identity and corporate image revisited – A semiotic perspective. *European Journal of Marketing* (35) 3/4:292-315.
- Corley, K.G. and Gioia, D.A. (2004): Identity Ambiguity and Change in the Wake of a Corporate Spin-off. *Administrative Science Quarterly*, 49, pp 173-208.
- Czarniawska, B. (1997): Narratives of Individual and Organizational Identities. *Communication Yearbook*, 17, pp 193-221.
- Dutton, Jane E and Dukerich, Janet M. (1991): Keeping an Eye on the Mirror: Image and Identity in Organizational Adaption. *Academy of Management Journal*, vol 34, pp 517-554.
- Dutton, Jane E., Dukerich, Janet M. og Harquail, C.V (1994): Organizational Images and Membership commitment. *Administrative Science Quarterly*, 39, pp 239-263.

Guneriussen, W. (1990): *Aktør, handling og struktur. Grunnproblemer i Samfunnsvitenskapene*. Tano Aschehoug. Oslo.

Gioia, Dennis A, Schultz, Majken og Corley, Kevin G. (2002): Organizational Identity, Image and Adaptive Instability. *Academy of Management Review*, Vol 25, pp 63-81.

Gergen, K. (1997): *Realities and Relationships – Soundings of Social Construction*. First University Harvard Press.

Garsten, C. og Salzer- Mörling (2004): Innledning: jakten på identiteter. *Nordiske organisasjonsstudier*, 6: 3-12.

Gioia, D. A., & Thomas, J. B. (1996): Identity, image and issue interpretation: Sensemaking during strategic change in academia. *Administrative Science Quarterly*, 40, pp 370-403.

Gioia, Dennis A, Schultz, Majken and Corley, Kevin Gorley (2000): Organizational Identity, Image, and Adaptive Instability. *Academy of Management Review*, vol 25, pp 63-81.

Grønmo, Sigmund (2004): *Samfunnsvitenskapelige metoder*. Fagbokforlaget.

Hatch, Mary Jo and Schultz, Majken (1997): Relations between Organizational Culture, Identity and Image. *European Journal of Marketing*, vol. 31 s 356-365.

Hatch, M.J. og Schultz, M. (2000): Scaling the tower of Babel: Relational differences between identity, image and culture in organizations. I Schultz, M., Hatch, M.J. og Holten Larsen, M. (red.) *The Expressive Organization – linking identity, reputation and the corporate brand*, 11-35. Oxford, Oxford University Press.

- Hatch, M.J. and Schultz, M. (2002): The Dynamics of Organizational Identity. *Human Relations*, vol 55, pp 989-1019.
- Hatch, Mary Jo and Schultz, Majken (2004): *Organizational Identity A Reader*. 1.ed. Oxford University Press.
- Hinshelwood, R.D. (1987): *What happens in groups. Psychoanalysis, the Individual and the Community*. Free association Books. London.
- Hotvedt, T. (1997): *Konflikt og konflikthåndtering i arbeidslivet*. Ad notam Gyldendal. Oslo.
- Kvale, Steinar (1997): *Den kvalitative forskningsintervjuen*. Studentlitteratur, Lund.
- Kvåle, Gro og Wæraas, Arild (2006): *Organisasjon og identitet*. Det Norske Samlaget.
- Mead, G.H. (1934): The Self. *Mind, self and society*. Chicago, IL: University of Chicago Press, pp 173- 179.
- Meyer, J.W. og Rowan, B. (1977): Institutionalized organizations: Formal structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology*, 83, 340-363.
- Nyeng, Frode (2004): *Vitenskapsteori for økonomer*. Abstrakt forlag.
- Pratt, M. G. and Foreman, P. O. (2000): Classifying Managerial Responses to Multiple Organizational Identities. *Academy of Management Review*, Vol. 25, pp 18-42.
- Selznick, P. (1957): *Leadership in Administration*. N.Y. Harper & Row.
- Sevon, G (1996): Organizational Imitation in Identity Transformation. In: B. Czarniawska & G. Sevon: *Translating Organizational Change*. De Gruyter Verlag. Berlin.

Ryen, Anne (2002): *Det kvalitative intervjuet*. Fagbokforlaget.

Røvik, K. A. (1998): *Moderne organisasjoner*. Bergen. Fagbokforlaget.

Scott, W.R. (1995): *Institutions and organizations*. London, Sage Publication.

Tajfel, Henri and Turner, John (1979): An Integrative Theory of Intergroup Conflict. *The Social Psychology of Intergroup Relations*, pp 38-43.

Tajfel, H. og Turner, C.J. (1985): The social identity theory of intergroup behavior. *The Psychology of Intergroup Relations*, vol 2, pp 7-24.

Valstad, Stein Jonny (2004): *Organisasjonsidentitet - En teoretisk og empirisk studie av endring i organisasjonsidentitet*. Høgskolen i Nord- Trøndelag.

Whetten, David A. and Godfrey (1998): *Identity in Organizations; Building Theory Through Conversations*. Sage Publications, Inc.

Wood, M. (2000): *In search of England: Journeys into the English Past*. London. Penguin.

Yin, Robert K. (1984): *Case Study Research: Design and Methods*. Sage Publications. London.

### **Andre dokumenter:**

Informasjonsdokument Polaris Media ASA 6.juni 2008

Kort historikk og fakta materiale 2007

Polaris Media ASA, fjerde kvartal 2008



Uttalelser fra redaksjonsklubben 2008

Årsrapport Adresseavisen 2007

**Internettokumenter:**

[www.adressa.no](http://www.adressa.no) Adresseavisens nettavis. Tilgjengelig fra URL:

<http://www.adressa.no/nyheter/okonomi/article1277540.ece>

[Sist nedlastet 18.02.2009]

[www.byensnaeringsliv.no](http://www.byensnaeringsliv.no) Byavisens næringslivs portal. Tilgjengelig fra URL:

<http://www.byensnaeringsliv.no/bn/artikler.php?artid=2874&temaid=121>

[Sist nedlastet 18.02.2009]

[www.journalisten.no](http://www.journalisten.no) Fagportal. Tilgjengelig fra URL:

<http://www.journalisten.no/story/55447>

[Sist nedlastet 12.01.2009]

[www.na24.no](http://www.na24.no) Næringslivs nettavis. Tilgjengelig fra URL:

<http://arkiv.na24.no/Nyhet/330112/Adressa-kutt+vedtatt.html>

[Sist nedlastet 12.01.2009]

<http://www.na24.no/propaganda/article2508106.ece>

[Sist nedlastet 19.01.2009]

[www.mediehus.org](http://www.mediehus.org) Samarbeidsportal mellom Handelshøyskolen BI og Institutt for Journalistikk. Tilgjengelig fra URL:

<http://74.220.219.67/~mediehus/?p=211>

[Sist nedlastet 18.02.2009]

# Vedlegg

## Vedlegg 1 Intervjuguide

### Undersøkelsens problemstilling:

*”Hvilke organisasjonsidentitetsformende prosesser kan et selskap som Adresseavisen møte som følge av store organisatoriske endringer?”*

### Avgrensning og angrepsvinkel

1. Hvordan beskriver organisasjonsmedlemmene i Adresseavisen de organisatoriske endringene?
2. Hvilke *kulturuttrykkende* prosesser finner sted i Adresseavisen ved de organisatoriske endringene?
3. Hvilke *speilende* prosesser finner sted i Adresseavisen ved de organisatoriske endringene?
4. Hvilke *commitmentmessige*- prosesser finner sted i Adresseavisen ved de organisatoriske endringene?
5. Hvilke *identitetsstyrende* prosesser finner sted i Adresseavisen ved de organisatoriske endringene?

### Hensikten med intervjuene

Målet er å finne mulige svar i forhold til problemstillingen, der respondentens oppfatninger, erfaring og kunnskap er ønskelig å få frem.

#### *Del 1*

Før intervjuet starter avklares det hvem begge parter er, kort om hva som er hensikten med intervjuet.

### *Del 2*

Her bes intervjuobjektet å beskrive viktige hendelser i Adresseavisens utvikling og hvilken rolle personen har hatt i tilknytting av til disse hendelsene. *Eventuelle hjelpespørsmål:*

- Hvilke hendelser legger du vekt på og hvorfor?

### *Del 3*

Under denne delen bes intervjuobjektet beskrive en dag for 10 år siden (eventuelt da de begynte) og en dag i dag. *Eventuelle hjelpespørsmål:*

- Hvordan så eksempel arbeidsdagen din ut?
- Arbeidet du med andre ting? Hvorfor? Lå fokuset på andre ting?
- Hva var bedre før? Hva er bedre nå?

### *Del 4*

Under denne siste fasen styres intervjuobjektet inn på mine utplukkede endringer og mitt identitets relevante materiale. Spørsmål som blir stilt i den sammenheng er:

**(Hvilke kulturuttrykkende prosesser finner sted i Adresseavisen ved de organisatoriske endringene?)**

Hva var førsteinntrykket ditt da du begynte i Adresseavisen? *Eventuelle hjelpespørsmål:*

- Hvilken kultur møtte du?
- Har denne kulturen endret seg?

Har ditt sosiale miljø på arbeidsplassen endret seg på noen måte de siste årene? *Eventuelle hjelpespørsmål:*

- I så fall hva tror du er årsaken til dette?
- Tror du dette er gjeldende for hele organisasjonen?
- Deltar du i noen form for ikke jobbrelevante aktiviteter i forbindelse med kollegaer eller andre i Adresseavisen? Hvorfor/ hvorfor ikke?

Hvis Adresseavisen var en person, kan du nevne noen personlighetstrekk ved denne personen både nå og for ti år siden? *Eventuelle hjelpespørsmål:*

- Kan du gi noen eksempler?
- Tror du folk utenfor Adresseavisen ville sagt det samme?
- Passer disse trekkene på deg selv som person, eventuelt finnes det noen felles?

For tiden opplever Adresseavisen mange endringer i forbindelse med fusjoner, allianser, oppkjøp og finanskrisen. Kan du fortelle litt om hvilke forandringer dette har medført?

*Eventuelle hjelpespørsmål:*

- Tror du dette påvirker Adresseavisens selvstendighet og troverdighet?
- Noe som blir forandret i måten du jobber på?
- Må du lære deg nye ting?
- Hvordan reagerer du på dette?
- Hva tror du finanskrisen har og si for Adresseavisen?
- Hvordan ser du på etableringen av Media Polaris, vil det påvirke trekk du forbinder med Adresseavisen?
- Hvordan tror du alliansen ”Fire store” påvirker Adresseavisen på godt og ondt?

**(Hvilke *speilende* prosesser finner sted i Adresseavisen ved de organisatoriske endringene?)**

Hvilket forhold tror du folk i Trøndelags- regionen har til Adresseavisen? *Eventuelle hjelpespørsmål:*

- Hvilke ting ved Adresseavisen tror du folk er opptatte av?
- Tror du dette endrer seg som følge av alle endringer som pågår?

Hvis Adresseavisen ble omtalt i media av eksempel VG, hva ville du forvente at oppslaget dreiet seg om? *Eventuelle hjelpespørsmål:*

- Positivt?

- Enn negativt?
- Hvordan ville du reagert på dette?

Hvordan tror du folk utenfor tror oppfatter endringene som pågår i Adresseavisen?

*Eventuelle hjelpespørsmål:*

- Tror du ”vanlige” folk på gata syns det samme som dere?
- Tror du andre medievirksomheter syns det samme?

**(Hvilke *commitmentmessige*- prosesser finner sted i Adresseavisen ved de organisatoriske endringene?)**

I hvilken grad vil du si at dine personlige målsetninger og verdier samsvarer med Adresseavisens sine målsetninger og verdier?

Føler du at du passer godt inn i organisasjonen? *Eventuelle hjelpespørsmål:*

- Hvorfor/ hvordan?
- Har denne følelsen blitt forsterket eller blitt svakere etter endringene?

Føler du deg stolt av å jobbe i Adresseavisen? *Eventuelle hjelpespørsmål:*

- Kunne du tenkt deg å jobbe noen annen plass?
- Kan du forklare nærmere – hva gjør deg stolt/ikke stolt.
- Har dette forandret seg noe i løpet av de siste to årene? Hvordan og hvorfor?

Vil du vurdere din egen innsats for annerledes nå enn for ti år siden (eventuelt da du begynte her)? *Eventuelle hjelpespørsmål:*

- Hva tror du eventuelt er årsakene til forandringen?

**(Hvilke *identitetsstyrende* prosesser finner sted i Adresseavisen ved de organisatoriske endringene?)**

Hva tror du har vært og er mest avgjørende i arbeidet rundt endringene? *Eventuelle hjelpespørsmål:*

- Er det noe som har overrasket deg i denne prosessen?
- Hva tror du kunne vært gjort annerledes?
- Hva taler for at endringstiltakene ikke blir vellykket?
- Hva taler for at endringstiltakene blir vellykket?

Tok det tid å bearbeide nødvendigheten av endringstiltakene? *Eventuelle hjelpespørsmål:*

- I så fall hvorfor?
- Hvordan tror du ditt og dine kollegaers bilde av Adresseavisen er med å påvirke endringstiltakenes grad av suksess?

Hvem i Adresseavisen tror du tjener mest på de nevnte endringene? *Eventuelle hjelpespørsmål:*

- Finnes det eventuelle tapere i endringsprosessene?

Hvilke grupper i organisasjonen tror du setter mest preg i Adresseavisen i dag? *Eventuelle hjelpespørsmål:*

- Har det alltid vært slik?
- Hvorfor har det eventuelt forandret seg under endringene?

Har det skjedd spesifikke hendelser i forbindelse med endringene som har skapt mye uro eller stress? *Eventuelle hjelpespørsmål:*

- Har noe skapt uro eller stress?
- Hva tror du er årsaken for at dette kom frem?
- Har folk begynt å oppføre seg annerledes på grunn av dette (eksempel irrasjonelt)?