

NÅR EPLENE FALLER TIL BAKKEN

ER DET NOEN TIL Å SAMLE DEM OPP?

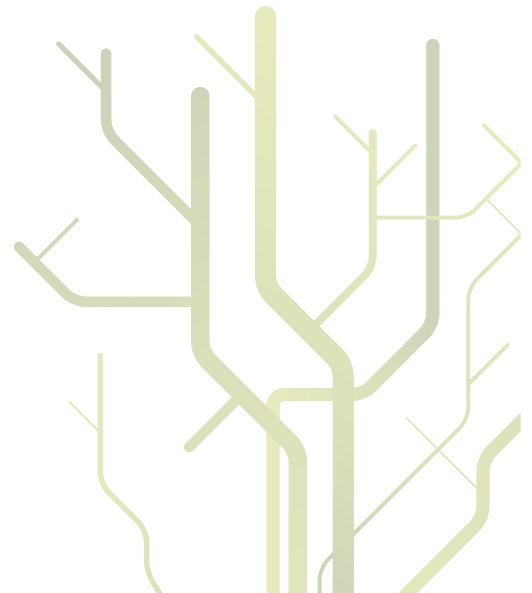
EN STUDIE AV FREMVEKST, ENDRING OG EFFEKTER
AV ORGANISASJONSIDENTITET I TRE NÆRINGSHAGER



Frank Holen

Avhandling levert for
graden Philosophiae Doctor

Juni 2010



FORORD

Arbeidet med denne avhandlingen har pågått over lang tid, og mange skal takkes for bidrag og støtte i forbindelse med realiseringen av denne avhandlingen.

Takk til ledere og aktører i næringshagene som gjennom disse årene har delt av sin tid og sin kunnskap. Arbeidet med denne avhandlingen og de praktiske utfordringene i næringshagene har lært meg utrolig mye om organisasjonsutvikling og om utfordringene med å møte de globale oppskriftene for god organisering også på mindre steder.

Takk til professor Lene Foss og professor Nils Aarsæther som har vært mine veiledere og faglige støttespillere i denne prosessen. Deres utholdenhet, oppmuntring og konstruktive veiledning har betydd mye for at dette endelig ble til en avhandling.

Deler av denne avhandlingen har blitt til under Pd programmet ”Enterprise development and work life research” (EDWOR). Mangfoldet av nasjonaliteter i kombinasjon med ulike faglige tilnærminger blant studenter og fagstab gjorde EDWOR til en verdifull arena for læring. Takk til studenter og stab for å ha gitt meg muligheten til å ta del i en så mangfoldig praksis og kunnskap. Å være en del av dette fellesskapet har vært berikende.

En viktig forutsetning for denne avhandlingen har vært mitt daglige arbeid ved U-vett, Universitetet i Tromsø. Et miljø som med sin lekenhet, humor og faglige tyngde har bidratt med en ramme for dette arbeidet som jeg vanskelig kan tenke finnes noe annet sted. Takk til dere alle for at dere gjør så store deler av arbeidshverdagen til en lek. To personer i dette miljøet må nevnes spesielt. Leder ved U-vett, Inger-Ann Hanssen har støttet meg, og lagt forholdene til rette for at dette prosjektet lot seg gjennomføre. At du har skjermet meg for andre oppgaver når jeg ikke selv har visst mitt eget beste, har nok vært viktig for at jeg nå har avsluttet denne maraton som det har vært. Takk! Gjennom innspurten har også Gunnar Grepperud spilt en viktig rolle med sine kommentarer til avhandlingen. Takk for at du ”kastet” deg over dette i innspurten og bidro med din fantastiske analytiske kapasitet.

Å skrive en PhD avhandling tar mye tid, noe familien min kanskje har erfart mest av alle. Ikke bare har det tatt av vår tid sammen, det har også gjort min tilstedeværelse fraværende i mange tilfeller. Takk kjære kona mi som har gitt meg det siste ”pushet” for å komme i mål med dette arbeidet. Randi, det er i stor grad din fortjeneste at dette arbeidet nå er avsluttet. Du er en fantastisk blanding av kunnskap og handlekraft som har støttet meg gjennom dette lange løpet. Takk for alt. Andrine og Iver, dere er viktigst av alt. Takk for deres uforbeholdne kjærlighet, og den glede som dere gir meg med deres tilstedeværelse.

Tromsø 25. juni 2010

Frank Holen

INNHold

Kapittel 1: Introduksjon – organisasjonsidentitet i meta-organisasjoner	1
1.1 Prolog: Næringshager som organisatorisk utfordring	1
1.2 Meta-organisasjoner og forskningsfokus.....	2
1.3 Meta-organisasjoner og organisasjonsidentitet	3
1.4 Empirisk fokus og problemstillinger	4
1.5 Avhandlingens disposisjon	10
Kapittel 2: Endring i regionalpolitikken	12
2.1 Generelt om SIVA	12
2.2 Om næringshagesatsingen	13
2.3 Hvordan tenkt iverksatt	15
2.4 Organisering og finansiering	16
Kapittel 3: Organisasjonsidentitet	18
3.1 Organisasjoner og identitet.....	19
3.2 Individ, organisasjoner og identitet	21
3.3 Fra individ til organisasjon	25
3.4 Perspektiver på organisasjonsidentitet.....	26
3.4.1 Det funksjonalistiske perspektivet	27
3.4.2 Det fortolkende perspektiv	29
3.5 Avslutning	35
Kapittel 4: Teoretisk rammeverk for studien - konstruksjon, endring og betydning av identitet i organisasjoner	37
4.1.1 Organisasjonsidentitet som relasjonell variabel – image og identitet.....	39
4.1.2 Organisasjonsidentitet som relasjonell variabel – kultur og identitet	43
4.1.3 Konstruksjon og endring av organisasjonsidentitet	47
4.1.4 Endring av organisasjonsidentitet	61
4.1.5 Organisasjonsidentitetens betydning for atferd.....	63
4.2 Teoretiske og empiriske utfordringer	67
4.3 Avslutning	71
Kapittel 5: Forskningsdesign og metode	73
5.1 Hensikt, problemstillinger og endrede forutsetninger i opplegget	73

5.2	Forskningsdesign: Fra aksjonsforskning til casestudie	74
5.3	Forskningsdesignet: Multippel casestudie.....	76
5.3.1	Casestudie.....	76
5.3.2	Multippel casestudie.....	78
5.3.3	Valg av case	80
5.4	Teknikker og metoder.....	83
5.5	Omfang og type data.....	85
5.6	Teknikker for datainnsamling.....	90
5.7	Forskerens rolle og etikk	96
Kapittel 6: Halti næringshage – de gode krefters samlingssted		100
6.1	Næringshagen blir til – næringsutvikling skal komme.....	100
6.2	Organisatorisk selv i Halti næringshage – en regional utviklingsaktør.....	101
6.3	Meningsdannelse og meningsforming i Halti næringshage	106
6.4	Meningsdannelse i Halti næringshage – dugnad for felles visjon og verdier.....	108
6.4.1	Refleksjon omkring institusjonelle standarder	109
6.4.2	Refleksjon omkring materielle og strukturelle trekk.....	110
6.4.3	Refleksjon omkring kulturell praksis og artefakter som konstruksjon av identitet.....	113
6.4.4	Refleksjon omkring image	117
6.4.5	Sosial konstruksjon av identitet.....	118
6.5	Meningsforming - Halti næringshage slik vi vil bli oppfattet	118
6.5.1	Preging av oppfatninger eksternt.....	119
6.5.2	Meningsdannelse og meningsforming	121
6.6	Bevaring og endring av organisasjonsidentitet.....	122
6.6.1	Fase 2: Konsolidering – jobben med å være begynner	123
6.6.2	Fase 3: Ny leder – ideen får et skudd for baugen.....	125
6.6.3	Fase 4: Samling på bunnen – revitalisering av idé og symboler	129
6.6.4	Fase 5: Tvilen kommer ikke ideen til gode: Vi er et kontorfellesskap	130
6.6.5	Skjøre forbindelser	131
6.7	Organisasjonsidentitet og atferd	133
6.8	Avslutning	145

Kapittel 7: Næringshagen i Målselv – en bauta på Rustahøgda	147
7.1 Næringshagen blir til – huset som fundament for utvikling	147
7.2 Organisatorisk selv i Næringshagen i Målselv – fra IT-næringshage til ”bare” næringshage.....	149
7.3 Meningsdannelse og meningsforming i Næringshagen i Målselv.....	155
7.4 Meningsdannelse i Næringshagen i Målselv – mangfold til besvær	157
7.4.1 Refleksjon omkring institusjonelle standarder	157
7.4.2 Refleksjon omkring materielle og strukturelle trekk.....	158
7.4.3 Refleksjon omkring kulturell praksis og artefakter	162
7.4.4 Refleksjon omkring image	164
7.5 Meningsforming - Næringshagen i Målselv som pådriver for utvikling av kunnskap og næringsliv	165
7.6 Bevaring og endring av organisasjonsidentitet.....	166
7.7 Organisasjonsidentitet og atferd	169
7.8 Avslutning	173
Kapittel 8: Hermetikken næringshage - Kulturnæringshagen	175
8.1 Etablering av Hermetikken næringshage – historisk bygg får moderne innhold ...	176
8.2 Organisatorisk selv i Hermetikken næringshage – vi i Hermetikken og de i Hermetikken	177
8.3 Meningsdannelse og meningsforming i Hermetikken næringshage.....	184
8.3.1 Refleksjon omkring institusjonelle standarder	185
8.3.2 Refleksjon omkring materielle og strukturelle trekk.....	186
8.3.3 Refleksjon omkring kulturell praksis og artefakter	192
8.3.4 Refleksjon omkring image	198
8.4 Meningsforming - hvem er kulturnæringshagen og hva gjør vi?	199
8.4.1 Forankring av identitet i kultur.....	199
8.4.2 PREGING AV OPPFATNINGER EKSTERNT.....	200
8.5 Bevaring og endring av organisasjonsidentitet.....	202
8.6 Organisasjonsidentitet og atferd	210
8.7 Avslutning	217

Kapittel 9: Utviklingsaktørene som ble til et kontorfellesskap	219
9.1 Konstruksjon av organisasjonsidentitet	219
9.2 Endring og konsolidering av organisasjonsidentitet.....	224
9.3 Organisasjonsidentitet og atferd	228
9.4 Epilog: Epler råtner når de ikke plukkes opp – hvorfor var det så vanskelig å koordinere innsatsen?	230
Referanser:	234

TABELLER

Tabell 1: Perspektiver på organisasjonsidentitet	34
Tabell 2: Organisasjon og omgivelser.....	41
Tabell 3: Relasjonelle forskjeller organisasjonsidentitet/image.....	42
Tabell 4: Relasjonelle forskjeller organisasjonsidentitet/kultur.....	46
Tabell 5: Datamateriale Halti næringshage	86
Tabell 6: Datamateriale Hermetikken næringshage	87
Tabell 7: Datamateriale Næringshagen i Målselv	88
Tabell 8: Populasjon i undersøkelse av omgivelser	94
Tabell 9: Identitetskarakteristika Halti næringshage - empirisk grunnlag	104
Tabell 10: Objekter i Halti	114
Tabell 11: Verbale uttrykk i Halti	115
Tabell 12: Aktiviteter i Halti	116
Tabell 13: Inntrykk av Halti næringshage i omgivelsene (2007).....	119
Tabell 14: Avissaker Halti næringshage (2001-2006)	120
Tabell 15: Overlapp forhold til identitet – Næringshage og personlig (2006).....	139
Tabell 16: Identitetskarakteristika NiM – empirisk grunnlag	153
Tabell 17: Vedtekter i NiM – dimensjoner og uttrykk.....	158
Tabell 18: Objekter i NiM.....	162
Tabell 19: Aktiviteter i NiM.....	163
Tabell 20: Overlapp i forhold til identitet – Næringshage og personlig	172
Tabell 21: Identitetskarakteristika Hermetikken næringshage - empirisk grunnlag	182
Tabell 22: Ta stilling til: Jeg opplever å være en del av et fellesskap i næringshagen	187
Tabell 23: Objekter i Hermetikken næringshage	195

Tabell 24: Verbale uttrykk i Hermetikken næringshage	197
Tabell 25: Avisoppslag i Hermetikken næringshage (2001-2006)	202
Tabell 26: Overlapp i forhold til identitet – Næringshage og personlig	214

FIGURER

Figur 1: Organisasjonsidentitetens dynamikk	50
Figur 2: Organisasjonsidentitetens dynamikk (2)	60
Figur 3: Abduktiv forskningsprosess	74
Figur 4: Identitet, kultur og image i Haldi næringshage	103
Figur 5: Organisasjonsidentitetens dynamikk i Haldi Næringshage.....	107
Figur 6: Identitet, kultur og image i NiM.....	150
Figur 7: Organisasjonsidentitetens dynamikk i NiM	156
Figur 8: Identitet, kultur og image i Hermetikken næringshage	177
Figur 9: Organisasjonsidentitetens dynamikk i Hermetikken næringshage.....	191

VEDLEGG

Vedlegg 1: Bedriftspopulasjon i kommunene	249
Vedlegg 2: Forskningsbidrag omkring identitet i organisasjoner	250
Vedlegg 3: Intervjuguide identitet.....	253
Vedlegg 4: Survey identitet og sosialt miljø i næringshagene	256
Vedlegg 5: Survey omgivelser	267

IT'S A TEST OF ULTIMATE WILL
THE HEARTBREAK CLIMB UPHILL
GOT TO PICK UP THE PACE
IF YOU WANT TO STAY IN THE RACE
MORE THAN JUST BLIND AMBITION
MORE THAN JUST SIMPLE GREED
MORE THAN JUST A FINISH LINE
MUST FEED THIS BURNING NEED
IN THE LONG RUN...

RUSH – "MARATHON"

KAPITTEL 1: INTRODUKSJON – ORGANISASJONSIDENTITET I META-ORGANISASJONER

1.1 PROLOG: NÆRINGSHAGER SOM ORGANISATORISK UTFORDRING

Næringshager er et populært konsept og redskap i regionalpolitikken. Som eplet i logoen signaliserer er det et regionalpolitisk virkemiddel for utvikling og vekst. Samlokalisering av kunnskapsintensive virksomheter i distriktene er motivert av befolknings og næringsmessige utfordringer mange distriktskommuner står overfor. Det er et verktøy for nærings- og samfunnsutvikling mange har opplevd forlokkende. Fra lanseringen og frem til i dag er det etablert over 60 næringshager fordelt over hele landet. Erfaringene etter ti år med næringshager viser at dette er komplekse organisatoriske konstruksjoner hvor resultatene i form av innovasjon og entreprenørskap ikke er som forventet.

Utfordringene ved næringshager som organisasjon er flere. Organisatorisk er næringshagene nyetableringer i en ny organisasjonsform, det vil si en såkalt meta-organisasjon hvor medlemmene selv er selvstendige organisasjoner. Organisasjonsformen er krevende i og med at den sentrale autoriteten er lav. Grunnlaget for styring og koordinering av virksomheten har vist seg å være utfordrende da det ikke er legitimt å styre medlemmene gjennom regler, rutiner eller forpliktende avtaler. Næringshagene og dens medlemmer var forventet å skape resultater gjennom samarbeid, men strukturene for å styre virksomheten mot ønskede mål var ikke formalisert, og det var heller ikke legitimt å formalisere slike strukturer. Medlemmene ønsket ikke at noen utenfor deres egen organisasjon formelt skulle legge bånd på dem.

I en situasjon med svake formelle strukturer, og lav sentral autoritet, er det behov for andre mekanismer for integrasjon og koordinering av aktiviteten. Uformelle strukturer som organisasjonsidentitet og organisasjonskultur trer derfor fram som sentrale variabler ved at de skaper mening og forutsigbarhet i organisasjoner, og utfyller formelle strukturer. Slik representerer de et potensial for å møte de organisatoriske utfordringene i næringsdagene.

1.2 META-ORGANISASJONER OG FORSKNINGSFOKUS

Meta-organisasjoner som har andre organisasjoner som medlemmer er en organisatorisk form som i liten utstrekning har vært gjenstand for oppmerksomhet. Det er ikke et nytt fenomen, men er som forskningsfelt lite utviklet (Ahrne & Brunsson, 2008; Ahrne et al., 2007). Det til tross for at det er en form for organisering som er i vekst (Ahrne & Brunsson, 2006). Meta-organisasjoner har utfordringer som kommer i tillegg til hva som gjør seg gjeldende i tradisjonelle organisasjoner eller ved at problemene arter seg annerledes (Ahrne & Brunsson, 2008). Medlemsorganisasjonene har selv interesse av å opprettholde sin egen autonomi og sin rett til å treffe egne beslutninger. En konsekvens av dette er gjerne en tendens til at den sentrale autoriteten i meta-organisasjoner er forholdsvis svak (Quack, 2007). Også medlemmenes ressurser til bruk i meta-organisasjonen er begrenset ettersom de normalt er i bruk innenfor medlemsorganisasjonen selv. Medlemmene er grunnlaget for meta-organisasjonen, men representerer også en begrensning ved at de ikke nødvendigvis kan beordres eller innordnes i en hierarkisk struktur. Selv om motivet for å etablere meta-organisasjoner kan være både å stimulere samarbeid mellom virksomheter og samhandling, er det en vanskelig balansegang mellom krav som kan forstyrre medlemmenes spesielle virksomhet og meta-organisasjonens evne til å fullføre sine oppgaver og mål.

Meta-organisasjoner står overfor en rekke klassiske problemer knyttet til koordinering, kontroll og beslutninger, som samtidig arter seg noe annerledes enn de problemene organisasjoner med individuelle medlemmer står overfor (Ahrne & Brunsson, 2008; Quack, 2007; Ulieru, 2007). Selv om mye av kunnskapen fra studier av tradisjonelle organisasjoner sannsynligvis har gyldighet for organisasjoner uansett form er det behov for å utfylle de generelle teoriene. Det har vært en vekst i teoretiske og empiriske bidrag omkring meta-organisasjoner med organisasjoner som medlemmer¹, men fortsatt står mange av de spørsmålene Ahrne & Brunsson (2001) stilte ubesvart, blant annet spørsmålet omkring organisasjonsidentitetens betydning og dynamikk.

¹ Blant annet med temanummer i organisasjonstidsskrift slik som *Organization*, volume 14 (5): 2007.

1.3 META-ORGANISASJONER OG ORGANISASJONSIDENTITET

Etablering og opprettholdelse av en meta-organisasjon er avhengig av i hvilken grad medlemsorganisasjonene opplever en samhørighet med dens formål og opplevelsen av den verdien aktiviteter og resultater skaper for dem. Men også identitet og ønsket om tilhørighet kan være et lim som tiltrekker seg medlemmer og holder meta-organisasjonen inntakt (McIntyre, 2009). En organisasjon som oppfatter at den tilhører en spesifikk kategori, for eksempel maskinentreprenørfirma, vil finne det formålstjenlig å bli medlem i en meta-organisasjon innenfor denne kategorien – å organisere seg sammen med virksomheter som er like en selv, og som er opptatt av de samme problemstillingene. Kanskje er det til og med forventet av en slik organisasjon. Ahrne et al. (2000) viser til at meta-organisasjoner som oftest baserer seg på likhet – de er ment for en spesiell type organisasjon, slik som bedrifter innenfor en bransje. De er vanligvis lette å identifisere med hensyn til hvem som er naturlige medlemmer og hvem som ikke er det.

Organisasjonsidentitet er her interessant, fordi det representerer noe av grunnlaget for danning av meta-organisasjonen og for at medlemmer søker til den. En annen side ved dette, som i liten grad er belyst, er hvordan meta-organisasjonen forstått som et løst koblet system (Weick, 1979) med svake formelle strukturer og svak sentral autoritet regulerer aktiviteten i meta-organisasjonen og overfor medlemmene. Utfordringen er åpenbar, og kan relateres til det Deetz (1995:87) påpeker, nemlig at ledelse i moderne organisasjoner med velutdannede arbeidstakere innebærer «... *managing the “insides” – the hopes, fears, and aspirations – of workers, rather than their behaviours directly*», synliggjøres relevansen ved uformelle strukturer og organisasjonsidentitet.

Identitet har vært en del av debatten omkring meta-organisasjoner, og har da handlet om tilhørighet og identifisering mellom medlemmer og meta-organisasjon. Blant annet blir det pekt på at det i meta-organisasjoner må finnes visse likheter hvis man skal lykkes med samhandling og koordinering av aktiviteter (Ahrne & Brunsson, 2001). Av det følger det også en gjensidig bekreftende funksjon ved identitet, hvor meta-organisasjonens forståelse av ”Hvem er vi?” bekreftes av medlemmene og omvendt.

Organisasjonsidentitet som tema vies stor oppmerksomhet både fra praktikere og akademikere, men da knyttet til tradisjonelle organisasjoner – forstått som at «*organisasjonsmedlemmer har tatt for gitt antakelser om hva som er sentralt, varig og distinkt ved en organisasjon*» (Albert & Whetten, 1985). Utgangspunktet er da spørsmålet om ”Hvem er vi?” som organisasjon, hvordan slike oppfatninger dannes, endres og hvilken betydning de har. Organisasjonsidentitet antas å influere på hvordan problemer, følelser og handlinger i

organisasjoner blir fortolket (Dutton & Dukerich, 1991), den setter begrensninger for organisatoriske handlinger og beslutningsprosesser (Fombrun, 1996) eller den er til hjelp i vurderingen av om problemer representerer trusler eller muligheter (Dutton et al., 1994). I slike tilnærminger er gjerne organisasjonsidentitet en konstruksjon som utgjør en ramme for organisasjonens vurderinger av hvordan ressurser skal utnyttes, prioriteres og fordeles (Glynn, 2000). Den representerer i en slik forståelse også en mulighet for å påvirke atferd og valg i organisasjoner. Naturlig nok er da både praktikere og akademikere opptatt av hvordan identitet kan bidra til koordinering og kontroll i virksomheter. Selv om det understrekes at organisasjonsmedlemmer ikke kan reduseres til passive konsumenter av organisasjonsidentiteter som er konstruert og ønsket av ledelsen, fremheves det likevel å være en viktig faktor, og en faktor som kan påvirkes i moderne organisasjoner (Alvesson & Willmott, 2002; Barker, 1993; Casey, 1995; Deetz, 1992; Knights & Willmott, 1989; Kunda, 1992). Organisasjonsidentitet antas her å være en fortolkningsramme som skaper mening i omgivelser som kan være både tvetydige og usikre, eller den kan veie opp for, og utfylle, svak sentral autoritet og svake formelle strukturer.

1.4 EMPIRISK FOKUS OG PROBLEMSTILLINGER

Meta-organisasjoner eksisterer naturligvis i mange ulike former, ved at det samler ulike virksomheter, konsern, stater eller kommuner. Kommunenes Sentralforbund er et eksempel på en slik organisasjon, som samler kommuner på samme måte som Rådgivende Ingeniørers Forening samler ingeniører. Fokuset i denne studien er næringshager, som er en annen type meta-organisasjon. Næringshager er innrettet slik at de skal bidra til å styrke medlemsorganisasjonene, men samtidig skal de som kollektiv skape effekter for lokalsamfunn, region og landsdel – effekter både for den enkelte medlemsorganisasjon og effekter som kollektiv.

Forskningsparker (og teknikkparker) slik vi kjenner dem i Norge og Sverige er beslektede typer meta-organisasjoner. Selv om man ikke bruker betegnelsen ”meta-organisasjoner”, er det flere studier av denne type organisatoriske konstruksjoner (se f.eks. Hoel, 2002; Jenssen, 2002; Johnsen & Fjell, 2004; Lofsten & Lindelof, 2002; Lysø et al., 2000; Mauseth & Halvorsen, 2002; Monck, 1990; Rogberg, 2002; Torvik, 2000). Disse har imidlertid vært mer opptatt av resultater og effekter enn av organisatoriske problemstillinger knyttet til særtrekk ved meta-organisasjoner. Det betyr at de i liten utstrekning har berørt problemstillinger knyttet til autoritet, regulering (styring) og koordinering.

Næringshager er en meta-organisasjon basert på frivillig medlemskap der formålet har vært å samlokalisere mindre, kunnskapsintensive virksomheter for å bygge opp et faglig og sosialt

miljø som skal bidra til å fremme en ekspansiv utvikling i sysselsettingen (Bjørn & Svendgård, 1999: 47). Tanken er at samlokaliseringen av et nettverk av bedrifter i tett samhandling kan gi bedre utviklingsmuligheter – både for den enkelte virksomhet, for miljøet som helhet og for regionen. Nettverket til den enkelte bedrift blir større og medlemmene får et bedre utgangspunkt for faglig utvikling. Infrastrukturen i næringshagen omfatter både lokaler, moderne IKT-nettverk og ulike fellestjenester (muligheter for fjernundervisning, videokonferanser m.m.). Kontakt med regionale og nasjonale kunnskapsmiljøer som forsknings- og utdanningsinstitusjoner står også sentralt. Det antas å være lettere for en institusjon å søke kontakt med forskningsmiljøer enn om enkeltpersoner eller småbedrifter skulle gjort det samme (Bjørn & Svendgård, 1999: 49).

En bærende idé for etableringen av næringshagene er samlokalisering av kunnskapsintensive bedrifter. Utviklingen av et faglig og sosialt miljø er forventet å representere en økt verdi for de som er involvert. I sum er dette forventet å resultere i nye forretningsideer, nye produkter, bedriftsetableringer og styrking av de eksisterende bedriftene. En annen drivkraft knytter seg til at det er skalafordeler ved en slik samlokalisering. Samlokalisering av bedrifter på denne måten gir muligheter for å dele kostnader til administrativ og teknisk infrastruktur. Samhandlingen mellom virksomhetene antas å resultere i et bredere nettverk og bedre muligheter for læring og utvikling av virksomhetene. Et hovedpoeng er at næringshagene ikke bare skal omfatte de såkalte ”nye næringene” (spesielt IKT), men også mer tradisjonelt baserte virksomheter med utviklingspotensial som har behov for kontakt med eller integrasjon i større kompetansemiljøer (Bjørn & Svendgård, 1999: 47). Næringshager er en samling av virksomheter hvor samarbeid og forpliktelser overfor fellesskapet er knyttet til frivillighet mer enn styrt av de formelle strukturene. Noen formelle strukturer finnes i form av visjoner, mål og strategiplaner. Selv om virksomhetene forventes å forholde seg til disse, er de i liten grad forpliktet til å bidra til realiseringen av dem. Den sentrale autoriteten er svak og medlemsbedriftene har lite tid å bruke i meta-organisasjonen. I praksis bruker de mesteparten av tiden i egen virksomhet. Nærmere 80 % av aktørene i næringshagene som er med i undersøkelsen svarer at de bruker under 15 % av tiden sin på fellesskapet (f.eks. diskusjoner, utviklingsarbeid, seminarer, konkret prosjektsamarbeid o.l.), og over 50 % bruker mindre enn 5 % av tiden sin på fellesskapet.

Som medlem i næringshagen er de likevel forpliktet til å delta i noen kollektive prosesser og prosjekter, men dette er svært begrenset i omfang. I tilfeller hvor kollektive prosesser kolliderer med aktiviteter i egen virksomhet, viser erfaringene at egen virksomhet blir prioritert. For en stor del er næringshageledelsens myndighet overfor virksomhetene knyttet til praktiske og administrative forhold rundt leieforholdet. Aktiviteten i den enkelte

næringshage er utover dette i svært liten grad regulert av regler, rutiner eller strukturer. Når det kommer til prosesser, prosjekter og strategiske tiltak, er det virksomhetene selv som avgjør om de vil delta eller ikke. Om det var ønskelig med mer styring og strukturer fra styre og ledelse i næringshagen, vil ikke det være virkemidler som har legitimitet blant virksomhetene.

Innenfor disse forskningsfeltene og med de utfordringene jeg har pekt på her, fremstår betydningen av sosiale strukturer for koordinering av aktivitet og måloppnåelse som viktig. Alvesson & Willmott (2002) argumenter for betydningen av identitet og identifikasjon knyttet til koordinering og kontroll, mens Fiol (2001; Fiol, 2002) og Glynn (2000) på ulike måter viser til at organisasjonsidentitet kan være retningsgivende for aktivitet og beslutninger i organisasjoner. Med flatere strukturer og svakere sentral autoritet i organisasjoner argumenterer Albert et al. (2000: 13) for betydningen av kognitive strukturer som retningsgivende i organisasjoner når de sier: *«Increasingly, an organization must reside in the heads and hearts of its members [...] it becomes more important to have an internalized cognitive structure of what the organization stands for and where it intends to go – in short, a clear sense of the organization's identity. A sense of identity serves as a rudder for navigating difficult waters.»* Dette bærer bud om at organisasjonsidentitet er av betydning for integrasjon og atferd, og at dette er prosesser som kan påvirkes gjennom styring og ledelse.

Tematisk er denne studien forankret i to forskningsfelt. Meta-organisasjoner med organisasjoner som medlemmer er en organisasjonsform som i sin natur innebærer utfordringer omkring autoritet, regulering og koordinering, som er fokus her. For næringshagene er dette utfordringer som kompliseres ytterligere ved at en samlet meta-organisasjon skal skape resultater. Ettersom regulering gjennom organisasjonsstruktur må balanseres i forhold til medlemmenes behov for autonomi, er det interessant og relevant å koble behovet for koordinerende mekanismer til diskusjonen rundt organisasjonsidentitet. Debatten omkring utvikling og endring av organisasjonsidentitet samt fokus på dens potensielle regulerende effekt er et teoretisk felt av interesse å studere med næringshagene som case. Konkret er problemstillingene:

1. Hvilke forhold er av betydning for konstruksjon av organisasjonsidentitet i næringshagene?
2. I hvilken grad forandrer organisasjonsidentiteten seg i næringshagene, og hva forklarer eventuelle endringer?
3. I hvilken grad og på hvilken måte er organisasjonsidentitet av betydning for atferd i næringshagene?

Disse problemstillingene er et bidrag til å utvide både kunnskapen om meta-organisasjoner som organisasjonsform og kunnskapen om organisasjonsidentitet. Studien fyller et hull i forhold til kunnskapen om meta-organisasjoner, men er også et bidrag til forskningen rundt organisasjonsidentitet som det vil fremkomme i utdypingen av de enkelte problemstillingene i det følgende.

Konstruksjon av organisasjonsidentitet

Den første problemstillingen retter seg mot næringshagenes utvikling av selvforståelse – oppfatninger om ”Hvem er vi?”. Hva kjennetegner næringshagekonseptet, hvilken type virksomhet er de og hva er deres hensikt, hvilke tjenester og produkter skal de levere, hvordan spiller konteksten for utviklingen av næringshagen inn, hvordan har organiseringen av prosesser i næringshagen vært av betydning for oppfatningen aktørene har av ”Hvem er vi”? Hensikten er å forstå aktørene i den enkelte næringshages oppfatning av ”Hvem er vi?” og hvilke forhold som har vært av betydning for utvikling av en kollektiv selvforståelse. Under nyetablering av organisasjoner må medlemmene uttrykke eksplisitt hvem de er og hvem de vil være for å sikre seg de ressursene de har behov for (Lerpold et al., 2007a).

Å skape mening i ”Hvem er vi?” er dels en prosess basert på interorganisatorisk sammenligning – posisjonering av organisasjonen ut fra hvordan de er lik eller forskjellig fra andre sammenlignbare organisasjoner (Whetten & Mackey, 2002; Harquail, 2007). Sammenligning fremheves som svært viktig for å tydeliggjøre organisasjonens egenart. I slike prosesser, hvor det gjerne er snakk om differensiering, rettes også oppmerksomheten mot interne forhold. De teoretiske bidragene rundt dette blir kategorisert i:

- 1) materielle trekk (Rao et al., 2000; Whetten & Mackey, 2002)
- 2) verdier (Corley et al., 2006; Hatch & Schultz, 2002; Schein, 1985)
- 3) kollektiv praksis (Glynn, 2000; Pratt & Rafaeli, 1997; Ravasi & Schultz, 2006)
- 4) symboler og objekter (Amodeo, 2005; Elsbach & Bhattacharya, 2001; Ravasi & Schultz, 2006)
- 5) fremsatt identitet (Gioia & Thomas, 1996; Ravasi & Schultz, 2006)

Selv om det er mange teoretiske og empiriske arbeider som belyser disse spørsmålene (se oversikt kapittel 3, tabell 8), mener jeg i likhet med blant annet Alvesson & Willmott (2002) og Lerpold et al. (2007) at det er behov for videre forskning omkring konstruksjonen av organisasjonsidentitet. Selv om vi har forholdsvis god kunnskap om betydningen av forhold som organisasjonens grunnleggende karakter og egenart for konstruksjonen av organisasjons-

identitet, er det likevel et begrenset antall faktorer som er belyst gjennom empiriske studier og ingen studier som ser på dette i tilknytning til nyetableringer eller meta-organisasjoner. Som Ahrne & Brunsson (2001: 20) understreker, er det særlig i etablering av meta-organisasjoner at mulighetene er store for å skape likhet og konstruere identitet. Derfor er dette både relevant og viktig. Ved at jeg i undersøkelsen følger disse prosessene over tid, vil jeg også kunne fange opp sammenhenger mellom egenskaper ved konstruksjon av organisasjonsidentitet, samt endring som er den andre problemstillingen.

Endring av organisasjonsidentitet

Hvor bestandig og motstandsdyktig er organisasjonsidentitet for endring? Både hos Albert & Whetten (1985) og senere i Whetten & Mackey (2002) argumenteres det for at identitet er en bestandig variabel som ikke lett endrer seg. I den andre problemstillingen er jeg opptatt av å fange opp mulige dynamiske aspekter ved organisasjonsidentitet. Knytter det seg noe varig til organisasjonsidentitet, slik blant annet Albert & Whetten (1985) hevder når de argumenterer for ”temporal continuity”, eller er identitet mer dynamisk og skiftende (Hatch & Schultz, 2002; Hatch et al., 2000; Lindgren & Wahlin, 2001)? Selv om det også her finnes både teoretiske og empiriske bidrag som belyser tilsvarende tematikk, er behovet for nærmere studier viktig fordi det fortsatt er usikkerhet omkring disse spørsmålene – dog ikke så mye rundt varighetskriteriet siden det er forholdsvis godt dokumentert at organisasjonsidentitet endrer seg. Mer er det behov for å forstå den dynamikken som gjør seg gjeldende omkring slike endringer.

I Whetten & Godfrey (Godfrey & Whetten, 1998) foreslås det å analysere endring av organisasjonsidentitet basert på Van de Ven & Poole (1995) sine perspektiver på endring, uten at det foreligger noen slike studier. Nærmest er kanskje Ravasi & Schultz (2006), med en integrering av samme perspektivforståelse som Van de Ven & Pole (1995) studerer rundt endring av organisasjonsidentitet i den danske elektronikkprodusenten Bang & Olufsen. Studien viser interessante relasjonelle sammenhenger mellom organisasjonsidentitet, organisasjonskultur og image som er verdt å bygge videre på. Samtidig er det flere faktorer med mulig innvirkning på organisasjonsidentitet som ble nevnt i den første problemstillingen som ikke er tatt hensyn til her. Dynamikken mellom organisasjonsidentitet, organisasjonskultur og image ble grundig dokumentert, men det er fortsatt et felt hvor forskningen er mangelfull. Derfor er det ikke bare av interesse å studere dette i meta-organisasjoner, men det vil også være av generell interesse i forhold til endring av organisasjonsidentitet i sin alminnelighet.

Organisasjonsidentitet og atferd

I den tredje problemstillingen er jeg opptatt av om organisasjonsidentitet er av betydning for atferden i organisasjonen. Organisasjonsidentitet er en faktor i organisasjonen som bidrar til å skape mening for organisasjonsmedlemmene, og er en faktor de forholder seg til (Kogut & Zander, 1996). Blant annet blir det pekt på at identitet har en organiserende funksjon ved at når organisasjonsmedlemmer utvikler en felles identitet, tjener denne som et felles rammeverk for organisering og koordinering av atferd (se f.eks. Haslam et al., 2003; Wegge & Haslam, 2005; Weick & Roberts, 1993). Hvis medlemmer i en meta-organisasjon har en felles forståelse av en ”god medlemsorganisasjon”, vil det være en mulig kilde for koordinering og styring av atferd. For organisasjoner kan dette være av betydning for atferd på flere måter – enten at det gir modeller for handling, virker integrerende på organisasjonsmedlemmene og reduserer tvetydighet og usikkerhet (Schein, 1985; Weick, 1995). Organisasjonsidentitet skaper forståelse for ”Hvem er vi?”, og har gjennom dette en mulig funksjon som rettesnor for hvordan organisasjonsmedlemmene skal handle. Det kan da tenkes at medlemmene i organisasjonen gjør vurderinger rundt ”dette er hva vi er, derfor er dette slik vi bør opptre” eller ”vi opptre eller handler slik vi gjør fordi vi er en næringshage”. Atferd gjerne både som et produkt av og en kilde til dannelse av organisasjonsidentitet (Weick, 1995).

Organisasjonsidentitet kan bidra med en institusjonell rettferdiggjørelse av organisatorisk praksis, rutiner eller politikk. Organisasjonsidentitet bidrar ifølge Lerpold et al. (2007) med en kontekst som hjelper medlemmene med å gi mening til sin atferd – de gir mening til atferd i lys av sin forståelse av hva deres organisasjon er (Fiol, 1991). Slik kan organisasjonsidentitet være retningsgivende for atferd.

Det argumenteres også for at organisasjonsidentitet gir kognitive kart og modeller for handling. Organisasjonsmedlemmenes oppfatning av ”Hvem er vi?” og hva den står for oppfattes å påvirke hvordan saker og hendelser i organisasjonen blir fortolket, håndtert eller tatt opp (Dutton & Dukerich, 1991). Slike fortolkningsrammer antas da å påvirke hvordan medlemmene håndterer interne og eksterne utfordringer. I dette ligger også at organisasjonsidentitet kan være til hinder for endring hvis endringene innebærer et brudd med oppfatningen av organisasjonens identitet. Hvis det er tilfelle, vil endringsforsøkene normalt møte motstand i og fra organisasjonen (Reger et al., 1994).

Samspeillet mellom de involverte aktørene formes av organisasjonsidentiteten, og samspeillet er med på å forme organisasjonsidentiteten. Samtidig er det andre forhold og andre sosiale prosesser – føyelighet, identifisering og internalisering – som kan virke sammen med organisasjonsidentitet og påvirke atferden i organisasjoner, slik som Kelman (1958) viser i

forhold til organisasjonskultur. En kollektiv forståelse og et felles referansepunkt kan skape et fellesskap preget av forpliktelse og lojalitet overfor dette fellesskapet. Ved at individene identifiserer seg med organisasjonen, skapes tettere bånd til organisasjonen og blant annet sterkere forpliktelse (Albert et al., 2000; Pratt & Rafaeli, 1997). Dette samspillet knyttes også til en felles forståelse som gir modeller for passende atferd (Lerpold et al., 2007).

Argumentasjonen er da lik den vi finner for organisasjonskulturens betydning for atferd (se f.eks. Martin, 1993), men med den forskjellen at organisasjonsidentitet er ”smalere”, den inkluderer bare de kulturelle antakelser eller verdier som definerer ”Hvem er vi?” (Hatch 1993). Weick (1995) fremholder reduksjon av usikkerhet og tvetydighet som en effekt av ”sensemaking” (meningsdannelse), som ligger implisitt i de foregående prosessene. I situasjoner som er nye eller annerledes bruker organisasjonsmedlemmene sine fortolkningsrammer eller årsakskart for å redusere tvetydighet og usikkerhet. En effekt av denne funksjonen kan være at organisasjonsidentitet virker angstreduserende. Selv om Weick (1995) ikke gjør dette eksplisitt, er innholdet og argumentasjonen den samme som hos Schein (1985) når han hevder at fortolkningsrammer og årsakskart representerer strukturer som gjør at deltakerne ikke opplever den angstskapende usikkerhet eller tvetydighet som potensielt er til stede i nye situasjoner.

Problemstillingene og det empiriske fokuset er relevant som et bidrag til flere pågående diskusjoner innenfor organisasjonsteorien. Særlig gjelder dette som et bidrag til forståelsen av særtrekk ved meta-organisasjoner som har organisasjoner som medlemmer, og hvordan organisasjonsidentitet utvikles og er av betydning her. I forlengelsen av dette tar studien for seg problemstillinger som er sentrale i debatten omkring organisasjonsidentitet, der det i forhold til disse pekes på behovet for videre forskning – blant annet for å forstå utvikling, endring og betydning av organisasjonsidentitet.

For å belyse disse problemstillingene vil jeg gjennomføre studien som en casestudie av Halti næringshage, Hermetikken næringshage og Næringshagen i Målselv. Alle tre har vært en del av næringshagesatsingen i regi av det statlige foretaket Selskapet for industrivekst SF (SIVA).

1.5 AVHANDLINGENS DISPOSISJON

Avhandlingen er i det videre disponert på følgende måte: I kapittel 2 gis en bakgrunn for næringshagesatsingen, virkemidlene og den politiske konteksten denne ble til under. I kapittel 3 presenterer jeg sentrale byggesteiner og sammenhenger knyttet til organisasjonsidentitet. Avslutningsvis i dette kapitlet diskuterer jeg ulike perspektiver på organisasjonsidentitet. I kapittel 4 utvikler jeg et teoretisk rammeverk hvor jeg integrerer ulike perspektiver på

organisasjonsidentitet for å studere konstruksjon og endring av organisasjonsidentitet, samt organisasjonsidentitetens betydning for atferd i organisasjoner. Kapittel 5 er en presentasjon og problematisering av forskningsdesignet.

I kapitlene 6-8 analyserer jeg de 3 næringshagene som inngår som case i denne studien. I hvert av disse kapitlene beskriver jeg innledningsvis bakgrunn for etablering av næringshagen og gir en beskrivelse av organisasjonsidentiteten. Deretter diskuterer jeg forhold som har vært av betydning for konstruksjonen av organisasjonsidentitet, og hvilke endringer omkring forståelse av "Hvem er vi?" som har funnet sted og hva som forklarer disse endringene. Til sist i hvert av disse kapitlene analyserer jeg organisasjonsidentitetens betydning for atferd. I kapittel 9 oppsummerer og diskuterer jeg de viktigste funnene omkring problemstillingene i studien. Denne delen avsluttes med å peke på fire viktige resultat fra denne studien.

HE'S NOT CONCERNED WITH YESTERDAY
HE KNOWS CONSTANT CHANGE IS HERE TODAY
HE'S NOBLE ENOUGH TO KNOW WHAT'S RIGHT
BUT WEAK ENOUGH NOT TO CHOOSE IT
HE'S WISE ENOUGH TO WIN THE WORLD
BUT FOOL ENOUGH TO LOSE IT
HE'S A NEW WORLD MAN...

RUSH – "NEW WORLD MAN"

KAPITTEL 2: ENDRING I REGIONALPOLITIKKEN

Den norske distrikts- og regionalpolitikken har hatt en klar endring i profil det siste tiåret. Nyskaping og innovasjon har etter hvert blitt de nye stikkordene for virkemidlene i politikken. Samtidig har man sett en overgang til det såkalte kunnskapssamfunnet, der kunnskap er blitt en viktig og nødvendig ressurs for å holde konkurransekraften til bedrifter i distriktene oppe. Disse forholdene har gjort krav på nye måter å initiere politikken på. Her kommer blant annet næringshagesatsingen inn, og denne blir i St.meld. nr. 34 (2000–2001) betegnet som et viktig instrument i distrikts- og regionalpolitikken fremover. Det formelle politiske grunnlaget for næringshagesatsingen finner vi i St.prp. nr. 1 (1998–1999):

«Regjeringen ønsker å styrke arbeidet med utvikling og etablering av såkalte "næringshager" eller innovative bygg i enkelte mindre regionsentra i 1999. Formålet med tiltaket er å stimulere til utvikling av nye arbeidsplasser innenfor kompetansebasert næringsvirksomhet i distriktene gjennom å etablere infrastruktur og utviklingsmiljø for personer og virksomheter med høy kompetanse.»
(Post 57: Næringshager)

Det slås videre fast at utvikling og etablering av næringshager skal skje i regi av Selskapet for industrivekst (SIVA) i nært samarbeid med lokale offentlige og private aktører. Det blir satt som en forutsetning at både lokale myndigheter (kommuner og fylkeskommuner) og næringsliv samarbeider om finansiering og drift av den enkelte næringshage.

2.1 GENERELT OM SIVA

SIVA er et statsforetak som ble etablert i 1968, og det er underlagt Nærings- og handelsdepartementet.² Formålet med etableringen var å danne et nasjonalt selskap som skulle sørge for at sysselsettingen i distriktene ble økt eller vedlikeholdt. Deres oppgave var primært å legge til rette fysisk infrastruktur for bedrifter i områder der det private eiendomsmarkedet

² Frem til 1.1.2002 sorterte det under Kommunal- og regionaldepartementet.

ikke fungerte tilstrekkelig, og der det av samfunnsøkonomiske grunner var ønskelig å stimulere den økonomiske aktiviteten³ (St.meld. nr. 31 (1996–1997)).

SIVA har de senere årene gått mer aktivt inn som en utviklingsaktør for næringsutvikling ute i distriktene. St.meld. nr. 46 (2003–2004) sier at formålet med SIVA nå er å bidra til utvikling av norsk innovasjonsevne og økt verdiskaping over hele landet. Dette skal blant annet skje ved å tilrettelegge for næringsvirksomhet gjennom utvikling av sterke regionale innovasjons- og verdiskapingsmiljøer i samarbeid med private og offentlige aktører. Næringshagekonseptet er ett av tiltakene som er kommet ut av den nye satsingen til SIVA; andre tiltak er forskningsparker, IT-parker og såkalte inkubatorer. Man ønsker at disse skal utvikle seg til å bli sterke verdiskapingsmiljøer og samtidig være deler av et større innovasjonsnettverk.

Det at SIVA er organisert som et statsforetak, gir relativt stor handlefrihet med hensyn til utvikling og iverksetting av virkemidler. Samtidig er SIVA et redskap for myndighetene i regional- og distriktpolitikken.

2.2 OM NÆRINGSHAGESATSINGEN

Næringshager som politisk virkemiddel ble utarbeidet av SIVA over en femårsperiode fra 1993 til 1998.⁴ Konseptet ble i stor grad utarbeidet på basis av teorier om næringsklynger og det tekno-økonomiske paradigmeskiftets konsekvenser for næringslivets lokaliseringmønster (Aslesen, 2000: 58). I tillegg er det basert på tanker om at kunnskap er en kritisk ressurs i dagens samfunn, samtidig som det har et distriktpolitisk potensial. Kunnskap er forankret i mennesket og i samhandlingen mellom mennesker – det er ikke noe som finnes uavhengig av dem. Det betyr at kunnskapen er flyttbar og kan utvikles på ulike steder (Sletterød et al., 1999: 54). Et viktig distrikts- og næringspolitisk virkemiddel kan være å legge til rette for at folk med kompetanse og kunnskap har muligheten til å bosette seg i distriktene.

I tilsagnsbrevet til SIVA angående statsbudsjettet 2004 står det følgende om næringshager:

«Målet med programmet har vært å etablere 34 næringshager i løpet av prosjektperioden, og drifte næringshagene basert på en 5-års utviklingsavtale med hvert miljø. Forventede regionale effekter er at miljøene synliggjør og gir arbeid og karriereutvikling for yngre, velutdannede kvinner og menn.»

³ Dette viser også deres tidligere navn: "Selskapet for industrivekstanlegg".

⁴ I 1993 ble en idé kalt "det innovative hus" brakt på banen, og dette var starten på det som i dag er næringshagekonseptet. De første prosjektene ble satt i gang sommeren 1998 (Torvik, 2000: 33). Det er i dag etablert 60 næringshager.

Grunnlaget for ideen om næringshager oppsto ifølge Svendgård (2000) over tid. Erfaringer med andre prosjekter, de utfordringer som bedrifter og lokalsamfunn sto overfor, nye måter å tenke næringsutvikling på og henvendelser som SIVA har mottok fra departementet og fra lokalmiljøer var alle forhold av betydning. SIVA hadde over lengre tid arbeidet med kunnskapsnettverket, der forskningsparkene spiller en viktig rolle og hvor fokuset er rettet mot å betjene tilhørende forskningsmiljøer ved å fungere som møteplass og brobygger mellom forskere og industri/næringsliv (Svendgård, 2000). Det ble imidlertid også klart at det på steder hvor det ikke var grunnlag for forskningsparker, var behov for og ønske om å gjøre noe knyttet til kunnskapsbasert utvikling i mindre virksomheter. Ideen om næringshagene var ikke en isolert idé som oppsto i SIVA, men heller ett av svarene på de utfordringer og behov som nye utviklingstrender brakte med seg. Særlig gjaldt dette endringer i næringsstruktur der industribaserte og store hjørnesteinsbedrifter falt fra i lokalsamfunnene, der arbeidsplasser ble borte og der lokalsamfunnets eksistensgrunnlag var truet gjennom en utflytting av potensielle arbeidstakere. Samtidig hadde vi sett en vekst i kunnskapsbaserte næringer basert på informasjonsteknologi, telekommunikasjon og tjenesteyting. Dette var en utvikling som etter manges mening ga rom for å legge arbeidsplasser til distriktet og lokalsamfunn.

Fra regjeringen som ”sto” bak etableringen av næringshagekonseptet heter det at:

«Formålet er å legge til rette for at det utvikles nye arbeidsplasser innenfor kunnskapsbasert næringsvirksomhet i distriktene. Næringshagene er en ramme for dette, ved å tilby lokaler, god informasjons- og kommunikasjonsteknologi, ulike felles tjenester og et utviklende faglig og sosialt miljø.»
(St.prp. nr. 1 (2000–2001))

Fra SIVAs side blir det sagt at grunnideen i næringshagekonseptet er å samlokalisere virksomheter som drives innen kunnskapsintensive næringer. Det uttrykkes at:

«Ved å bygge opp et større totalmiljø som består av flere små virksomheter, dannes det et grunnlag for samarbeid og et faglig og sosialt miljø som er mindre avhengig av enkeltpersoner. Dessuten vil felles fysisk infrastruktur og samarbeid om f.eks. resepsjon, sentralbord og sekretærtjenester være kostnadsbesparende. Hvilke næringer som skal inn i en slik næringshage, avgjøres av lokale forhold.»
(<http://www.siva.no>)

Innledningen til tidligere statssekretær Audun Tron i Kommunal- og regionaldepartementet på Næringshagekonferansen 31. oktober 2000 ga uttrykk for følgende forventninger til næringshagesatsingen:

- Målet er å bidra til at det etableres nye bedrifter og arbeidsplasser. Det er også et mål at etablert virksomhet skal utvikles videre. Hovedvekten vil ligge på såkalt

”kunnskapsintensiv virksomhet”. Slik virksomhet er en mangelfaktor i Distrikts-Norge i dag.

- Et utstrakt nettverk mot andre innovasjons- og næringsmiljøer vil også bidra mye til dette. Et av målene er å binde næringshagene sammen med andre kunnskapsmiljøer, næringsmiljøer og bedrifter. Jeg tror at utviklingen av slike nettverk kan være en bærebjelke i arbeidet med regional næringsutvikling.
- Vi forventer også en rekke ringvirkninger av at næringshagene etableres: Målet er å skape positive effekter også for næringslivet i lokalsamfunnet *utenfor* selve næringshagen og i regionen. Næringshagen representerer ressurser i form av kompetanse, miljø og nettverk som kan komme næringsliv og samfunn ”på utsida” til gode.
(<http://www.norge.no>)

På bakgrunn av dette ønsket man å samlokalisere virksomheter som driver innen kunnskapsintensive næringer for å skape et faglig og sosialt miljø ved siden av å være kostnadsbesparende ved etablering av fellestjenester, noe som bidrar til å:

- utvikle eksisterende virksomheter og etablering av nye – bedre eksistensgrunnlaget for de etablerte virksomhetene samt støtte opp under og stimulere til nyetableringer
- skape et utstrakt nettverk mot andre innovasjons- og næringsmiljøer
- skape ringvirkninger gjennom positive effekter for næringslivet i lokalsamfunnet, også utenfor selve næringshagen

Næringshagesatsingen blir også koblet opp mot myndighetenes fokus på innovasjonspolitik. Innovasjon skjer som regel i samspill mellom flere aktører. Samarbeid med FoU-miljøer og det offentlige er ofte sentralt, men de fleste nye bedrifter har likevel størst utbytte av et tett samarbeid med andre bedrifter. Et tett og kreativt samspill mellom ulike aktører krever at det både er kultur for å samarbeide og at institusjonelle rammer og infrastruktur er på plass. Næringshager blir ansett å være et viktig virkemiddel for å oppnå innovative miljøer, spesielt med hensyn til institusjonell ramme og fysisk infrastruktur (St.prp. nr. 51 (2002–2003)).

2.3 HVORDAN TENKT IVERKSATT

Det ideelle – sett fra SIVAs side – er at initiativene til en samlokalisering kommer fra lokalsamfunnene selv, og at det før SIVA kommer inn i bildet har vært en planleggingsprosess hvor motivasjonen og forventningene til en slik etablering har vært diskutert (Torvik, 2000: 36). I startfasen er det en fordel, og kanskje en nødvendighet, at lokale enkeltpersoner tar tak i prosessen og fungerer som ”drivmotorer”. For å være aktuell som lokaliseringsplass

for en næringshage, krever SIVA at man søker, og de som søker om støtte må kunne vise til en plan for hvordan de har tenkt at tiltaket skal fungere. Et vesentlig poeng ved utviklingen av et slikt miljø er at det blir tilpasset lokale forhold med hensyn til hvilke virksomhetsområder det legges vekt på, hvilke støttefunksjoner man velger å legge inn i miljøet og hvordan det organiseres (Bjørn & Svendgård, 1999: 57). Lokale aktører forutsettes i noe grad å kunne forme tiltaket etter egne ønsker og behov. Nettopp derfor mener man at det vil være hensiktsmessig at lokale aktører er sterkt involvert i næringshageprosjektene helt fra starten av. I en presentasjon av næringshagene, utgitt av SIVA, skriver man at «SIVA vil være med på å starte opp og delta i lokale prosjektgrupper, og eventuelt bidra i finansiering av utviklingsarbeidet fram til en konkret etablering» (SIVA, 1998).

Fra SIVAs side vil en slik prosess starte med at man får inn søknader med lokale idébeskrivelser. Deretter kommer en utredningsfase med et forprosjekt der SIVA forutsettes å være med. Når prosjektet viser modenhet, og SIVA har godkjent planene og sagt seg villig til å gå inn med utviklingsmidler, kommer etableringsfasen der man realiserer næringshagen i form av blant annet lokalisering og infrastruktur. Dette fører frem til en utviklingsfase etter opprettelsen for å videreutvikle miljøet og realisere potensialet i satsingen (Aslesen, 2000: 15). Bjørn & Svendgård (1999: 54) fastslår at det er behov for offentlig innsats for å utløse etableringer av næringshager, blant annet i form av risikovillig investeringskapital og ressurser til prosjektutvikling. Dette begrunnes med at en etablering innebærer store ressursbehov og betydelig risiko. Konseptet bærer preg av å være et fellesgode der alle har fordeler, men der det ikke er tilstrekkelig betalingsvilje hos den enkelte aktør.

2.4 ORGANISERING OG FINANSIERING

Organiseringen av den enkelte næringshage vil som nevnt være avhengig av de lokale forholdene. Enkelte steder vil det være nødvendig å bygge et nytt bygg, mens det andre steder kan utarbeides leieavtaler i eksisterende lokaler. Næringshagen vil i utgangspunktet bestå av et drifts- og utviklingselskap. Dette etableres som et aksjeselskap, og bør i hovedsak eies av de lokale initiativtakerne til hver enkelt næringshage, det være seg lokale bedrifter, enkeltpersoner o.l. Det offentlige (SIVA, kommune, fylkeskommune) kan også delta på eiersiden i dette selskapet, men da med en eierpost som tilsier at de private initiativtakerne samlet har majoritet (Bjørn & Svendgård, 1999: 54). Selskapet består i utgangspunktet av én ansatt – daglig leder. Daglig leder vil bli betalt av SIVA de første fem årene, og skal fungere som en ”fri ressurs” i næringshagen. En viktig del av dennes arbeid, i tillegg til drift og utleie av lokalene, er aktiv jobbing med miljøskapende arbeid som nettverksarbeid og utvikling av det sosiale og faglige miljøet (Torvik, 2000: 39).

SIVA vil fra starten være en medvirkende aktør i næringshagen, men etter fem års drift vil SIVA kunne trekke seg ut som medeier. For at næringshagene skal bli en vellykket satsing, regner man det som viktig at også de lokale offentlige aktørene er med på denne prosessen, og at de i størst mulig grad er med på å legge til rette for en positiv utvikling (Torvik, 2000: 40). SIVA bestemmer hvor næringshagene skal lokaliseres, basert på nødvendige forutsetninger. Næringshagene skal ikke lokaliseres i store byer, men i mindre regionsentra av en viss størrelse.

WHAT YOU SAY ABOUT HIS COMPANY
IS WHAT YOU SAY ABOUT SOCIETY
CATCH THE MIST, CATCH THE MYTH
CATCH THE MYSTERY, CATCH THE DRIFT

RUSH – "TOM SAWYER"

KAPITTEL 3: ORGANISASJONSIDENTITET

Forskningen omkring identitet i tilknytning til organisasjoner har vist stor vekst de siste 20 årene. Identitet er i dag et mye omtalt tema innenfor organisasjonsstudier – både i forhold til konstruksjon av identitet (Hatch & Schultz, 2002; Ravasi & Schultz, 2006; Whetten & Mackey, 2006) og endring av organisasjonsidentitet (Brown & Starkey, 2000; Corley & Gioia, 2004; Gioia et al., 2000; Gioia & Thomas, 1996). Mye av denne oppmerksomheten har vokst frem gjennom en interesse for å styre og påvirke uformelle trekk ved organisasjoner. Utgangspunktet er gjerne at tradisjonelle byråkratiske styringsmekanismer har vist seg utilstrekkelig og lite tilpassningsdyktig i forhold til stadig mer konkurranseutsatte omgivelser (Alvesson & Willmott, 2002). Uformelle aspekter som kultur og identitet blir interessante, særlig ut fra en tro på at de kan påvirke atferden til aktørene i organisasjonen.

Identitet blir sett på som et sentralt tema for meningsdannelse og motivasjon, engasjement, lojalitet, stabilitet og endring, lederskap, grupperelasjoner, organisatorisk samarbeid osv. (se f.eks. Weick, 1995; Ashforth & Mael, 1989; Tompkins & Cheney, 1985). Et spor i denne debatten knytter seg til spørsmål om hvorvidt organisasjonsidentitet representerer en kilde til konkurransemessig fortrinn for virksomheter (Fiol, 2001; Fiol et al., 1999; Godfrey & Whetten, 1998). For eksempel sier Barney (Godfrey & Whetten, 1998: 117): «*Identity might also allow you to conceive of options and to see opportunities that someone without that identity can't see.*» Identitet påvirker organisasjonsmedlemmenes kognitive forståelse, som med sannsynlighet vil være unik for organisasjonen og vanskelig for andre å imitere.

Gjennom identitet kan det skapes fordeler gjennom:

- (1) et distinkt og attraktivt image
 - (2) at det bidrar til at ledelse og medlemmer fokuserer på viktige strategiske forhold
 - (3) at identitet har stor innflytelse på ressursallokeringsprosesser
 - (4) at identitet kan være veldig motiverende
- (Stimpert et al., 1998: 87-88)

Blant de som tillegger sterke organisasjonskulturer vekt, argumenteres det for at ”soft is hard” – at alt det som lenge har vært avvist som umedgjørlig, irrasjonelt, intuitivt og uformelt kan styres (Peters & Waterman, 1982: 11). Om organisasjonsidentitet skulle ha den betydning som er beskrevet i forrige avsnitt, forutsetter det samtidig at man kan innvirke på konstruksjon og endring av organisasjonsidentitet. Hvor store muligheter det er til å styre denne type prosesser, er det som vi skal se i det videre ulike syn på. Selv om man ikke deler entusiasmen som konsulenter og praktikere fremviser for å kunne påvirke og styre organisasjonsidentitet, er jeg enig med Alvesson & Willmott (2002) som peker på at dette i liten grad har vært gjenstand for analyse, og at det da er grunn til å være åpen for at det er mulig å påvirke den.

Forskningsfeltet omkring identitet i organisasjoner preges av stor bredde, og bidrag fra mange fagområder. Mangfoldet gjør ulike teorier rundt organisasjonsidentitet til et fragmentert felt som kan fremstå som forvirrende når man forsøker å sette seg inn i det (Hatch et al., 2000; Moingeon & Soenen, 2002; Riel & Hasselt, 2002). Denne forvirringen gjenspeiles ved at enkelte omtaler organisasjonsidentitet som en sosialt kompleks ressurs – en variabel som kan være vanskelig å operasjonalisere og vurdere betydningen av i en organisasjon.

Nå er ikke ambisjonen i denne avhandlingen nødvendigvis å rydde opp i denne forvirringen; ambisjonen i den videre diskusjon er å beskrive viktige bestanddeler i et felt og utvikle et teoretisk rammeverk for å studere konstruksjon og endring av organisasjonsidentitet samt organisasjonsidentitetens betydning for atferd. I det følgende vil jeg gå inn på sentrale dimensjoner ved identitet i tilknytning til organisasjoner. Først vil jeg beskrive hva som legges i begrepet organisasjonsidentitet og hvordan relasjonene er mellom individnivå og organisasjonsnivå. Deretter vil jeg drøfte ulike perspektiver på organisasjonsidentitet.

3.1 ORGANISASJONER OG IDENTITET

Identitet aktualiseres gjerne i forbindelse med at viktige beslutninger skal treffes og der de tekniske og kvantitative prinsipper ikke er tilstrekkelig for å belyse hva som er riktig eller bra (Alvesson & Björkman, 1992: 31; March, 1991b; Simon, 1976). Uenighet, usikkerhet og tvetydighet kan da aktualisere spørsmål som ”Hvem er vi?”, ”Hva er vår oppgave?” og ”Hva er vårt virksomhetsområde?”. Albert og Whetten (1985) karakteriserer organisasjonsidentitet som et ”selvreflekterende” spørsmål: ”Hvem er vi egentlig, som en organisasjon?” Identitet fanger opp de essensielle trekkene ved organisasjonen, og de definerer organisasjonsidentitet som de sentrale, egenartede og varige trekk i organisasjonen. Med utgangspunkt i individuell identitet, konseptualiserte Albert & Whetten (1985) organisasjonsidentitet som resultatet av

spørsmålet om ”Hvem er vi?”, og for å svare på dette viser de til tre dimensjoner de mener sammen beskriver en organisasjons identitet:

1. *Sentralkarakterkriteriet* – beskrivelse av organisasjonens grunnleggende karakter. Kriteriet har sin basis i en organisasjons form (f.eks. forvaltning, forretning eller frivillig), formål og mål. Valg av organisering er en selvkategorisering, hvor igjennom organisasjonens medlemskap i identitetskategorier eller grupper blir erklært. Det kan være kategoriseringer som forvaltnings-, forretnings- eller foreningsorganisasjon. Whetten & Mackey (2002) eksemplifiserer dette med offentlig versus privat eierskap eller lokalt marked versus globalt marked.
2. *Egenartskriteriet* – belyser hva som skiller organisasjonen fra omgivelsene eller andre organisasjoner man sammenlignes med. Hva er distinkt ved organisasjonen? Hva er f.eks. særegent ved IKEA sammenlignet med andre møbelvarehus?
3. *Varighetskriteriet* – belyser forhold som er vedvarende og viser likhet over tid, dimensjoner som står for en viss kontinuitet.

Albert & Whetten (1985) var de første som omtalte organisasjonsidentitet, og deres definisjon og forståelse har hatt svært stor betydning for teoretiske og empiriske arbeider omkring fenomenet. For eksempel bruker over 80 % av de empirisk baserte artiklene om organisasjonsidentitet som er registrert i ISI-databasen deres definisjon som utgangspunkt for sine undersøkelser. Etter hvert har det imidlertid kommet flere kritiske innvendinger til denne definisjonsmessige forståelsen av organisasjonsidentitet. Det stilles da spørsmål ved varighets- og egenartskriteriet. Forskere som Gioia og Thomas (1996), Gioia (1998) og Fombrun (1996) er kritiske til hvorvidt egenartskriteriet er et karakteristika ved organisasjonsidentitet, med bakgrunn i at organisasjoner i dag fremstår som svært like og at denne likheten er en bevisst strategi fra organisasjonens side. Skepsisen til varighetskriteriet følger av at dagens virksomheter opererer i omskiftelige omgivelser som medfører høy endringstakt, noe som også påvirker og endrer organisasjonsidentiteten (Brown, 1997; Gioia et al., 2000; Gioia & Thomas, 1996; Godfrey & Whetten, 1998; Gustafson & Reger, 1998).

Selv om flere senere har stilt spørsmål ved varighet og egenart som sentrale aspekter ved identitet (Gioia et al., 2000; Gioia & Thomas, 1996), synes det å være enighet om at identitet er viktig for organisasjoner og at det representerer et kollektivt og selvreflekterende svar på spørsmål om ”Hvem er vi som organisasjon?” eller ”Hvem vil vi være som organisasjon?”. I så måte er det en aksept for eksistensen av – enten sosialt konstruert eller objektivt – et ”vi” som representerer et kollektivt organisatorisk ”selv”.

Mens det her snakkes om organisasjonsidentitet, gjør identitet seg gjeldende på flere måter i organisasjoner – både som et fenomen på individ- og gruppenivå (Hogg & Terry, 2000b; Tajfel, 1972; Turner, 1984) og som et fenomen i relasjon til andre fenomener, slik som organisasjonskultur (Abratt, 1989; Fiol et al., 1998; Hatch & Schultz, 1997; Rindova & Schultz, 1998), og i relasjon til image (Dutton & Dukerich, 1991; Dutton et al., 1994; Gioia et al., 2000). I tillegg til disse, finner vi noen bidrag som søker å integrere bidragene fra ulike disipliner innenfor en mer systemisk forståelse av organisasjonsidentitet, slik som Moingeon & Soenen (2002) og Balmer & Baker (2003). Bidragene representerer i seg selv verdifull innsikt som kan anvendes for å forstå betydningene av identitet i en organisatorisk kontekst. Felles for de aller fleste tilnæringer til organisasjonsidentitet er at de bygger sin forståelse på konseptualiseringer omkring identitet på individnivå. Ideer og tenkning rundt identitet på individnivå overføres og relateres til organisasjonsnivået.

3.2 INDIVIDER, ORGANISASJONER OG IDENTITET

Mye av forskningen rundt organisasjonsidentitet bygger på konsepter omkring individuell identitet med utspring i sosialpsykologi, sosiologi antropologi og filosofi (Amodeo 2005). Et viktig utgangspunkt har vært at identitet er det som gjør en person til en person. Identitet konstituerer hva som er kjernen i en persons vesen og tilværelse – hva som utgjør ”meg” over tid og som gjør meg forskjellig fra mengden av andre mennesker. På et individuelt plan handler da identitet om attributter man tilskriver seg selv som person, og som utgjør kjernen i forståelsen av seg selv.

Forfattere som Cooley (1902), James (1918) og Mead (1934) representerer ofte et teoretisk fundament for diskusjon av organisasjonsidentitet. Andre – slik som Erickson (1964), Goffman (1959) og Gergen (1985) – har også bidratt med variasjoner over sentrale tema som knytter seg til identitet. Felles for disse er at de ser identitet som et rammeverk for å forstå seg selv, og at dette ”selvet” skapes og opprettholdes gjennom sosial interaksjon (Gioia, 1998). Disse tilnærmingene er videreført gjennom sosial identitetsteori (*social identity theory*) og selvkategoriseringsteori (*self-categorization theory*). Selv om dette er bidrag som er konseptualisert på individnivå, vektlegger de betydningen av sosiale roller og sosial interaksjon for bevisstheten omkring hvem man er i en organisasjonskontekst. I utgangspunktet var fokus på individuelle prosesser knyttet til hvordan vurderinger fra andre bidro til definering av selvet (Ellemers, 2001; Ellemers et al., 2002). I de neste avsnittene vil jeg beskrive hovedtrekk ved disse teoriene og identifisering som en relasjonell kopling mellom individ og organisasjon.

Sosial identitetsteori og selvkategoriseringsteori

En sentral byggestein innenfor sosial identitetsteori er at mennesker konstruerer seg selv gjennom karakteristikker de mener definerer deres selv, og at de engasjerer seg i fortolkninger og praksis som bidrar til å bekrefte disse selvoppfatningene (Steele, 1988). Innenfor sosial identitetsteori har man brakt videre diskusjonen om individuell identitet ved å differensiere mellom personlig og sosial identitet på den ene siden og identifikasjonsprosesser på den andre (Tajfel, 1982; Turner, 1984). Personlig identitet forstås som attributter som evner, psykologiske trekk og interesser, mens sosial identitet refererer til ulike klassifiseringer av grupper i samfunnet og hvordan vi klassifiserer oss i forhold til slike sosiale grupper.

Sosial identifikasjon er prosesser hvor individer relaterer seg til en spesifikk gruppe eller klassifikasjon. Den sosiale kategorien som et menneske faller innenfor og som man føler tilhørighet til, bidrar til å definere hvem man er med basis i denne kategorien. Tajfel (1972: 292) var den første som introduserte konseptet ”sosial identitet”, og da forstått som *«the individual’s knowledge that belongs to certain social groups together with some emotional and value to him of this group membership»*. Mennesker antas å ha et avgrenset utvalg av slike medlemskap som varierer i betydning for definering av selvet. Hver kategori antas å være representert i det enkelte menneskes bevissthet som en sosial identitet som både beskriver og foreskriver ens kjennetegn som medlem av gruppen. Hvem vi er, forstås som en selvreflekterende prosess delvis formet av hvordan vi oppfatter oss selv i relasjon til andre. Mennesker definerer selvet gjennom å tillegge det visse karakteristika som samsvarer med eller er forskjellig fra den ”andre”. Individuell identitet er da knyttet til en sosial prosess som resulterer i en mer eller mindre kontinuerlig sammenligning og interaksjon mellom ”selvet” og de ”andre”.

I konstruksjonen av sosial identitet fremheves to underliggende prosesser i form av ”kategorisering” og ”selvforsterkning” som viktig. Kategorisering tjener til å tydeliggjøre en gruppes grenser ved å tilskrive den stereotypiske og normative oppfatninger omkring atferd og plassere personer i en kontekstuell relevant kategori. Gjennom å tydeliggjøre karakteristika ved ulike grupper og plassere aktører i de ulike gruppene, reduseres usikkerheten for den enkelte, og for andre utenfor, i forhold til hvordan de bør opptre i en spesifikk sosial kontekst. Ved at man tilhører en gruppe som tilskrives gitte karakteristika, vil det også tjene til å definere selvet for den enkelte aktør.

Selvforsterkning fungerer som en rettesnor for sosial kategorisering ved at normer og stereotyper innenfor gruppen oppfattes som fordelaktig og positiv. Dette baserer seg på en antakelse om at mennesker har et grunnleggende behov for å se seg selv i et positivt lys i

relasjon til relevante andre. I en gruppekontekst kan en slik selvforsterkning skje ved at man sammenligner seg med andre grupper som setter den eller de gruppene man tilhører i et positivt lys – at sammenligningen er fordelaktig for den aktuelle gruppen.

Selvkategoriseringsteori bygger videre på Tajfel & Turner (1979) sine ideer omkring sosial identitet, men er mer detaljert når det gjelder hvordan kategoriseringsprosessene foregår. Sosial kategorisering av selvet og andre innenfor og utenfor gruppen, understreker den oppfattede likheten i forhold til den aktuelle gruppen. Denne prosessen relaterer seg ikke til unike enkeltpersoner, men heller til en personifisering av prototyper – en form for avpersonifisering. Selvkategorisering skjer da ved at den enkelte aktør kognitivt assimilerer selvet til denne prototypen. Prototypen er ikke en sjekklister over attributter, men mer utydelige kontekstavhengige karakteristika av gruppemedlemskap, gjerne i form av eksemplifisering av eksemplariske gruppemedlemmer – gjerne knyttet til dimensjoner som oppfatninger, holdninger, følelser og atferd. En viktig funksjon ved konstruksjonen av prototyper er at denne gjerne maksimerer likheter innenfor og forskjeller mellom grupper, og gjennom det defineres grupper som distinkte enheter (Hogg & Terry, 2001).

Disse bidragene innenfor sosial identitetsteori er interessante som grunnlag for å forstå hvordan identitet arter seg som et organisatorisk fenomen. Basisen i de fleste bidragene knyttet til organisasjonsidentitet bygger som nevnt på bidrag knyttet til individuell og sosial identitet.⁵ Samtidig er det slik at prosessene som er beskrevet her bidrar til å knytte individet til en gruppe eller organisasjon. Oppdelingen av den sosiale verden i ”oss” og ”dem” skaper og opprettholder distinksjoner og grenser, og individene plasserer seg innenfor disse (Ashforth & Mael, 1989; Turner, 1984). Dette er en tilknytningsprosess som formes både av individene og den konteksten de er en del av. I dette ligger det at individene ved siden av å bruke eksempelvis grupper i en prosess med selvdefinering, også engasjerer seg i identifiseringsprosesser med den aktuelle gruppen eller organisasjon. Dette er en dimensjon som har vokst frem med basis i sosial identitetsteori og som da knytter bånd mellom organisasjonen og individet gjennom prosesser på individnivå.

Identifisering

Identifisering innebærer en prosess hvor individer knytter en tilhørighet til elementer i en sosial verden eller hvor det vurderes at man har felles interesser. Pratt (1998: 172) foreslår etter en gjennomgang av ulike definisjoner på identifisering at det kan forstås som

⁵ Det er ikke nødvendigvis helt uproblematisk, som jeg skal komme tilbake til i forbindelse med teoretiske og metodiske utfordringer ved organisasjonsidentitet.

«organizational identification occurs when an individual's beliefs about his or her organization become self-referential or self-defining». Identifisering finner med bakgrunn i en slik forståelse sted når et individ integrerer synene man har om sin organisasjon inn i sin egen identitet – det vil si at de blir selvdefinerende. Felles for mange bidrag knyttet til identifisering er at de

- fokuserer på oppfatninger om seg selv og den andre – identifisering med mennesker eller ideer
- refererer eksplisitt til sosiale aspekter ved en persons identitet eller selv
- involverer en oppfatning av samsvar mellom organisatoriske og individuelle verdier

Gjennom identifisering knyttes det et bånd mellom individ og organisasjon der individet vurderer likheter eller forskjeller i interesser og attributter sammenlignet med hva som kjennetegner organisasjonen. Effektene av slike sammenfallende verdier og interesser vil da tjene organisasjonen ved at denne koplingen påvirker organisasjonsmedlemmenes tilbøyelighet til å velge det alternativet som best tjener organisasjonens interesse (Ashforth & Mael, 1989; Tompkins & Cheney, 1985). Det kan eksempelvis bety at organisatorisk identifisering kan resultere i beslutninger blant aktørene som er i tråd med organisasjonens mål, verdier og oppfatninger (Simon, 1976; Tompkins & Cheney, 1985). Dette understrekes av Gautam et al. (2004: 302) som vektlegger at:

«Organizational members who identify strongly with their organizations will also think and act on behalf of their group's norms and values even if they are not formally forced to do so by work contracts or control mechanisms because they have incorporated these group norms and values into their self-concept.»

Positiv identifisering oppfattes å skape sterke bånd mellom organisasjonen og individene, og kan oppfattes som en sosial kontrollmekanisme i organisasjoner (se f.eks. Barker, 1995; Barker & Tompkins, 1994; Bullis, 1991; Bullis & Tompkins, 1989). Sosial identitetsteori presenterer flere faktorer som med stor sannsynlighet vil føre til økt identifisering både på individnivå og organisasjonsnivå. En slik faktor er graden av egenart i organisasjonen, med hensyn til verdier og praksis, i sammenligning med referanseorganisasjoner. Egenart vil føre til at man kan differensiere seg bort fra andre organisasjoner, og dette kan gi følelsen av en unik identitet. En annen faktor som øker identifisering, er prestisjenivået til organisasjonen. Gjennom å sammenligne sin egen gruppe med andre grupper, vil sosial identifisering føre til økt selvtillit. Mael & Ashforth (1995) fant i sin forskning at individer ofte kognitivt identifiserer seg med en "vinner". 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. Ved siden av dette finnes en mengde bidrag som ser på hvordan man kan påvirke identifisering (se f.eks. Alvesson & Willmott, 2002; Ashforth & Mael, 1989; Dutton et al., 1994; Karreman & Alvesson, 2001; Kramer, 1993; O'Reilly & Chatman, 1986), hvordan organisasjonsendringer påvirker identifisering (Amiot et al., 2006; Bartels et al., 2006; Chreim, 2002b; Empson, 2004; Mills et al., 2005) og effekter av identifisering (Amiot et al., 2006; Cole & Bruch, 2006; Mignonac et al., 2006; Olkkonen & Lipponen, 2006; van Dick et al., 2006; Wegge et al., 2006). Felles for denne forskningen er et fokus på individnivået i organisasjonene. Sosial identitet og identifisering er av betydning for organisasjonene, men er ikke det som konstituerer organisasjonsidentitet. Identifisering beskriver en prosess som foregår mellom individ og organisasjon – hvordan individet forholder seg til organisasjonen. I neste avsnitt vil jeg beskrive spranget fra identitet på individnivå til identitet på organisasjonsnivå.

3.3 FRA INDIVID TIL ORGANISASJON

Identitet på organisasjonsnivå baserer seg i stor grad på karakteristika ved individuell identitet. Overgangen fra individnivå til organisasjonsnivå når det gjelder identitet er noe de fleste oppfatter som relativt uproblematisk (se f.eks. Whetten & Mackey, 2002; Hatch & Schultz, 2002; Weick, 1995). Det er anerkjent at organisasjoner er sosiale aktører og at identitet er en sosial konstruksjon på lik linje med hvordan det arter seg på individnivå. Sosiale aktører har behov for identiteter; et funksjonelt selvkonsept er et grunnleggende trekk for effektiv sosial samhandling og pålitelighet i en sosial kontekst (Whetten & Mackey, 2002). I forhold til sentrale dimensjoner ved identitet, vil de samme mekanismene gjøre seg gjeldende. Som for individer, gjør organisasjoner seg betraktninger rundt hvem de er ved å anvende klassifiseringssystemer for så å plassere seg selv innenfor disse. Organisasjoner vil for eksempel sammenligne seg med andre organisasjoner, og i slike prosesser fremstå som lik noen og forskjellig fra andre. Organisasjoner vil kategorisere andre organisasjoner for så å plassere seg selv innenfor disse kategoriene. Gjennom slik interorganisatorisk sammenligning vil organisasjoner, på samme måte som individer, skape og opprettholde sin identitet gjennom interaksjon med andre over tid. Disse sosiale prosessene knyttet til identitet vil ut fra denne forståelsen være like på individ- og organisasjonsnivå, og det er i stor grad slik at teorier rundt organisasjonsidentitet gjør bruk av det samme tankegodset som er sentralt for teorier om identitet på individnivå (Hatch & Schultz, 2002).

De sosiale prosessene har likhetstrekk, men dynamikken på de ulike nivåene kan arte seg forskjellig. På organisasjonsnivå er det flere aktører, og konteksten en organisasjon opererer i vil være mer kompleks enn for et enkeltindivid. Det er både mer sannsynlig og mer legitimt at organisasjoner opererer med flere identiteter enn enkeltindivider. Innenfor en organisasjon kan det være ulikheter i oppfatning av ”Hvem er vi?” på ulike nivåer, og organisasjonen kan også presentere seg selv på forskjellige måter for ulikt publikum uten at de nødvendigvis oppfatter seg som fragmenterte eller schizofrene, noe som kunne vært tilfelle på individnivå (Hatch & Schultz, 2002). Identitet på organisasjonsnivå vil også kunne være mer flyktig enn den er på individnivå, ved at organisasjoner raskere kan gjøre endringer knyttet til sin kjernevirksomhet på en måte som endrer basisen for organisasjonens identitet. Personlighetene til et individ vil kunne endre seg som en følge av ytre påvirkning, men det er grunn til å tro at dette er mer komplekse prosesser enn på organisasjonsnivå.

Mye av tenkningen rundt identitet i organisasjoner baserer seg på de samme historiske røttene, men har likevel utviklet seg til ulike perspektiver innenfor fagdisiplinene og når den er koblet sammen med andre konsepter. I neste del vil jeg gå inn på ulike perspektiver på organisasjonsidentitet som viser forskjellige måter å forstå innhold, konstruksjon og endring av organisasjonsidentitet på som fanger opp hovedtrekkene i tenkningen i de mange bidragene. Hensikten er da å utvikle et teoretisk rammeverk for å studere problemstillingene som på en best mulig måte belyser forhold av betydning for konstruksjon og endring av organisasjonsidentitet.

3.4 PERSPEKTIVER PÅ ORGANISASJONSIDENTITET

Interessen for organisasjonsidentitet og vitenskapelige bidrag har utviklet seg ulike posisjoner som ser ulikt på fenomenet, men er samtidig mulig å håndtere som komplementære perspektiver.⁶ Forståelsen av identitet er forskjellig blant de ulike bidragene til feltet, og rimeligvis vil de tilnærme seg studier og arbeid rundt organisasjonsidentitet ulikt og med ulike metoder og virkemidler. Stadig flere tar til orde for at studier av identitet i tilknytning til organisasjoner må tydeliggjøre sine posisjoner (Corley et al., 2006; Hatch & Yanow, 2006; Pratt et al., 2000). Det gjelder særlig valg av metode, det ontologiske og epistemologiske fundament for arbeidene.

Det er flere bidrag som søker å systematisere teorier og studier om identitet i organisasjoner. Hos Hatch et al. (2000) plasseres bidragene i to kategorier, henholdsvis *Corporate Identity* og

⁶ Det er både epistemologiske og ontologiske forskjeller mellom perspektivene som er viktig, men de får frem ulike dimensjoner ved både innhold og prosess omkring organisasjonsidentitet.

Organizational Identity, og hos Hatch & Yanow (2006) finner vi en inndeling i en realistposisjon og en konstruktivistisk posisjon. Et tredje bidrag som søker å systematisere posisjonene finner vi hos Bouchikhi et al. (1998) og Gioia (1998), som opererer med tre perspektiver i form av et funksjonalistisk, et fortolkende og et postmoderne perspektiv. Selv om begrepsbruken er noe forskjellig, er det slik at de sistnevnte perspektivene i stor utstrekning favner den innholdsmessige siden i de øvrige bidragene.

Sentralt for problemstillingene i denne studien er spørsmålet om utvikling og endring av organisasjonsidentitet, som gjennom de nevnte perspektivene viser tydelige forskjeller både når det gjelder forming eller konstruksjon av organisasjonsidentitet og betydningen for atferd. Perspektivene representerer viktige bidrag til forståelsen av organisasjonsidentiteten, men i et teoretisk rammeverk rundt konstruksjon og atferd i denne studien er det lite ved det postmoderne perspektivet som ikke fanges opp av det fortolkende perspektivet.⁷ Når jeg i det videre beskriver et teoretisk rammeverk for studien, vil jeg basere det på det funksjonelle og fortolkende perspektiv.

3.4.1 DET FUNKSJONALISTISKE PERSPEKTIV

Det funksjonalistiske perspektivet er inspirert og basert på ulike variasjoner av naturvitenskapen (Burrell & Morgan, 1979). Den underliggende tanken er da at fysiske og sosiale fenomener er tilstrekkelig like til at de lar seg studere ut fra de samme lover. Funksjonalismen i sine vanligste former er i stor grad basert på objektivitet og realisme i sine ontologiske antakelser. Identitet er noe som eksisterer og som således kan studeres. Gitt at den eksisterer, kan den også beskrives objektivt som et sosialt faktum. Forskningen vil da gjerne konsentrere seg om å falsifisere hypoteser og avdekke generaliseringer. Denne forståelsen finner vi i en stor del av de bedriftsøkonomiske tilnærmingene til identitetsstudier, slik det er beskrevet av Hatch & Schultz (1997) og Hatch et al. (2000).

Funksjonalismen baserer seg på en positivistisk epistemologi der kunnskapen har karakter av universelle prinsipper som kan generaliseres til andre tilfeller. Forutsetningen er at samfunnsfenomener er objektive og kan studeres på en relativt uproblematisk måte som sosiale fakta.

⁷ Oppmerksomheten omkring det å avdekke maktstrukturer og dekonstruksjon kan være viktige dimensjoner ved en undersøkelse, men det er ikke fokus for denne studien. Blant bidragene som omtaler organisasjonsidentitet er det svært få som plasserer seg innenfor et postmoderne perspektiv. En gjennomgang av artikler i ISI-databasen for perioden 1985–2007 viser at det er under 10 av 1024 bidrag som omhandler organisasjonsidentitet hvor argumentasjon eller problemstillinger kan relateres til en postmoderne tilnærming. Det ble her søkt etter artikler som inneholdt ”*organizational identity*” for perioden 1985–2007. Søket ga treff på 1024 artikler som omtalte organisasjonsidentitet.

Forskeren ses på som upartisk og frikoblet feltet vedkommende forsker på, og oppfattes ikke å ha noen påvirkning på resultatet av forskningen. Det er et klart skille mellom forskeren og de det forskes på, og vedkommende forsøker å opprettholde dette skillet slik at objektivitet og uavhengighet kan opprettholdes. Identitet oppfattes å være noe organisasjonen har, og som da kan forstås og beskrives på en objektiv måte. Her vektlegges forhold som spesifisering og operasjonalisering av treffende variabler – hypotesetesting, vektlegging av reliabilitet, validitet og hypotesetesting, søken etter sammenhenger og regelmessigheter, og kanskje særlig forsøk på å avdekke kausalsammenhenger mellom identitetskonstruksjoner og variabler.

Operativt for organisasjoner er det slik at ledelsen kan kartlegge organisasjonens identitet, og i neste omgang gjennomføre prosesser og tiltak for å endre denne. Balmer og Greysers (2003: 16) AC²ID⁸ test er et verktøy for organisering av slike prosesser. Da for å beskrive ulike dimensjoner ved organisasjonens identitet og sette inn tiltak i forhold til dette slik at oppfatningen om hva som kjennetegner organisasjonen harmonerer med visjoner, strategi, marked og oppfatninger i omgivelsene. Identitet kan da brukes strategisk for å bidra til å nå de målene organisasjonen har for sin virksomhet, og er en variabel for styring av organisasjonen på lik linje med formell struktur. Identiteten kan da være gjenstand for endring og at organisasjonsmedlemmenes oppfatning om for eksempel hva organisasjonen gjør, hvordan den gjør det og hvor den gjør det endrer seg som følge av det. Organisasjonsidentitet er et fenomen i enhver organisasjon, og gjør at en rasjonell aktør kan styre og forme organisasjonsidentiteten i en konkret hensikt.

Ofta har ledere gjennom sin kontroll på kommunikasjonskanaler en fordelaktig posisjon for å påvirke organisasjonens mål og hensikt og forklaringer på dette (Cheney & Christensen, 2001; Ravasi & van Rekom, 2003; Whetten & Mackey, 2002). Da kan ledelsen gi organisasjonsmedlemmene et konsistent narrativ som hjelper dem til å forstå og forklare saker og handlinger (Pfeffer, 1981: 9). Enten det er snakk om usikkerhet ved etablering av en organisasjon eller endring av en etablert organisasjon, er det en situasjon som er åpen for meningsforming som kan bidra til å (gjen)skape en oppfatning av hvem de er som organisasjon og at medlemmene i organisasjonen derigjennom utvikler felles forståelsesrammer for mål og midler og sammenhengen mellom mål og midler (Johnsen, 1993). Tabell 1 viser hovedtrekk ved dette perspektivet sammenholdt med det fortolkende

⁸ Dimensjonene i denne testen er *faktisk identitet, kommunisert identitet, oppfattet identitet, ideell identitet og ønsket identitet*.

perspektiv (sosial aktør og sosialkonstruktivistisk) som da viser klare forskjeller i forståelsen av organisasjonsidentitet.

3.4.2 DET FORTOLKENDE PERSPEKTIV

Etablering og utvikling av en organisasjon åpner for flere og ulike fortolkninger av hva som er organisasjonens distinkte egenskaper og kjerne. De første stegene i en slik prosess innebærer som oftest en kollektiv bestrebelse for å skape eller revidere en felles forståelse av de interne og eksterne omgivelser for å kunne utvikle (nye) mål og koordinere innsatsen mot å nå disse (Gioia & Chittipeddi, 1991; Gioia et al., 1994). Dette er en prosess preget av meningsdannelse, der organisasjonsmedlemmene søker i og utenfor organisasjonen etter elementer som hjelper dem å skape orden og mening omkring organisasjonen.

Det fortolkende perspektivet innebærer et klart brudd med de idealer som er dominerende innenfor det funksjonalistiske perspektivet. Med sin forankring i hermeneutikk og sosialkonstruktivisme, legger det fortolkende perspektivet vekt på hvordan organisasjoners medlemmer gjennom sosial samhandling konstruerer en forståelse av "Hvem er vi?". Her oppfattes ikke organisasjonsidentitet å eksistere som en objektiv størrelse, men forstås som et resultat av individuelle ståsted og tolkninger for å avdekke virkeligheten gjennom sosial samhandling (Whetten & Godfrey, 1998: 42–43). Posisjonen betoner kunnskapens konstruerte karakter og dens sosiokulturelle relativitet. Den kjennetegnes også av en anti-essensialistisk kritikk av muligheten for å kjenne tingenes objektive natur – og ikke minst den reelle – det være seg på biologiskgenetiske, (dybde)psykologiske eller idealistisk-metafysiske premisser. All tilgang til gjenstandene er formidlet gjennom språk, diskurser og interaksjon. Språket reflekterer ikke en objektiv eksisterende virkelighet, men konstituerer og strukturerer den sosialt. Vår tilgang er foreløpig og foranderlig, prosessuell og dynamisk – språket er selv en aktiv handlingsfunksjon. Også identiteten ses her som sosialt konstruert og skiftende, stadig selvskapt i interaksjon med omgivelsene. Den ontologiske posisjonen innebærer at man ser på organisasjonsidentitet som intersubjektiv – den sosiale virkeligheten blir til gjennom en kollektiv, erfaringsbasert hermeneutisk prosess (Gioia et al., 1998). Organisasjonsidentitet er ikke et sosialt faktum, men et resultat av en sosial prosess hvor det skapes mening og meningsstrukturer som skaper en forståelse av hva som er svaret på spørsmålet "Hvem er vi?".

Å studere organisasjonsidentitet ut fra et slikt perspektiv, innebærer at man søker å avdekke hvilke meninger og meningsstrukturer som eksisterer i en spesifikk organisasjon. Disse kan variere fra organisasjon til organisasjon ettersom tolkningene baserer seg på spesifikke erfaringer og en spesifikk kontekst. I en slik epistemologisk forståelse søker forskeren å

komme i inngripen med de kontekstene som skaper mening for bedre å forstå effektene av den organisatoriske kontekst. Mens det funksjonalistiske perspektivet forstår organisasjonsidentitet som noe objektivt man kan studere fra utsiden, fordres det her at man utforsker de samskapte meningene som aktørene konstruerer og som gir mening i en organisasjon. På denne måten forstås organisasjonsidentitet å vokse frem i interaksjon mellom medlemmenes oppfatninger og deres bestrebelser på å kommunisere mening.

Innenfor dette perspektivet er det ulike posisjoner, blant annet i form av en sosial aktørposisjon og en sosialkonstruktivistisk posisjon (Whetten & Mackey, 2002; Ravasi & Schultz, 2006). Sosial aktørposisjonen vektlegger funksjonelle egenskaper ved organisasjonsidentitet. Identitet bidrar til kontinuitet, sammenheng og egenart for aktørene i organisasjonen. Den bidrar til at aktørene opplever innhold og sammenhenger i hverdagen som meningsfull, og representerer «[...] *those things that enable social actors to satisfy their inherent needs to be the same yesterday, today and tomorrow and to be unique actors or entities*» (Whetten & Mackey, 2002: 396). Her vektlegges organisasjonsidentitet som en meningsdannende funksjon der aktørene bruker den til å forstå hvordan de skal opptre og hvordan andre skal forholde seg til dem. Identitet kommer her til uttrykk gjennom hva eller hvem vi som organisasjon hevder å være med referanse til et sett av institusjonaliserte sosiale kategorier.

Slike sosiale kategorier kan på den ene siden basere seg på institusjonaliserte standarder i omgivelsene som beskriver mulige sosiale institusjoner og på den andre siden institusjonaliserte standarder internt i organisasjonen. Innenfor det ny-institusjonelle perspektivet viser man til at det eksisterer oppskrifter, forestillinger og standarder for organisasjon og ledelse som er institusjonalisert i omgivelsene i form av forestillinger som er tatt for gitt. Innholdet i disse oppskriftene er gjerne referert til som organisasjonsrutiner, organisasjonslogikk eller mer generelt som organisasjonsformer (Scott, 2003). Slike organisasjonsformer gjør det mulig for organisasjonene å kategorisere egen virksomhet i forhold til disse. Det kan for eksempel være langs dimensjoner som offentlig vs. privat, lokal vs. global osv. Summen av disse valgene vil da influere på spørsmålet omkring ”hvilken type organisasjon” dette er.

Sosiale kategorier knytter seg også til at organisasjoner over tid utvikler særtrekk og institusjonaliseres. Selznick (1957: 17) beskriver institusjonalisering som å «*infuse with value beyond the technical requirements of the task at hand [...] as institutionalization progresses, the enterprise takes on a special character and this means that it becomes peculiarly competent to do a particular kind of work.*» I en slik prosess institusjonaliseres distinkte verdier, normer og oppfatninger som er med på å forme måten de ansatte tenker om seg selv

og organisasjonen på. Organisasjoner utvikles til institusjoner ved at de får en verdi utover de instrumentelle målsettinger. Institusjonaliseringsprosessen gjør at organisasjonen utvikler et distinkt særpreg som skiller den fra andre organisasjoner. Innenfor et slikt perspektiv vil både ledelse og ansatte handle på grunnlag av institusjonaliserte verdier, interesser, oppfatninger og ressurser (Brunsson & Olsen, 1990: 8). Verdiene preger både arbeidsmåter, rutiner og strukturer, og gir aktørene i organisasjonen en følelse av tilhørighet og mening. Identitet blir da gjerne forstått som et sett av følelsesladede, stabile og varige beskrivelser av organisasjonen som er forankret i legitime sosiale kategorier (Ravasi & Schultz, 2006). Det innebærer da at organisasjonsidentitet bidrar til selvforståelse og mening, og plasserer aktørene i en større sosial kontekst som får varig karakter og som gir stabilitet og forutsigbarhet for aktørene. Følgelig vil den ikke endre seg ofte, og den kan være vanskelig å endre. Om organisasjonsidentiteten utfordres av forhold i omgivelsene, vil disse sannsynligvis besvares med forsøk på å bevare det eksisterende (Albert & Whetten, 1985; Elsbach & Kramer, 1996; Freeman, 1999; Gioia & Thomas, 1996).

Mens tilnærmingen som er beskrevet ovenfor knytter identitet til institusjonaliserte uttrykk (*Identity claims*) som er tilgjengelig for organisasjonsmedlemmene, vektlegger den sosialkonstruktivistiske tilnærmingen identitet som delte oppfatninger blant organisasjonsmedlemmene. Empiriske arbeider rundt organisasjonsidentitet har fått flere til se på sentral karakter- og egenartskriteriet som elementer som kan endre og utvikle seg som et resultat av interne og eksterne stimuli (Corley & Gioia, 2004; Dutton & Dukerich, 1991; Fiol, 2002; Gioia & Thomas, 1996; Hatch & Schultz, 2002; Ravasi & Schultz, 2006). Organisasjonsidentitet oppfattes ikke å være bundet til stabile institusjonelle faktorer, men er felles fortolkningsrammer som medlemmene konstruerer for å gi mening til sine erfaringer. Det innebærer ikke at man ser bort fra betydningene av institusjonelle faktorer, men mer at man åpner for at andre situasjoner og hendelser også kan influere på spørsmålet "Hvem er vi?". Dette er en type prosesser som involverer mennesker som står fritt til å gjøre sine fortolkninger av hva som kjennetegner organisasjonen, og at disse fortolkningene kan være ulike på forskjellige nivåer i organisasjonen (Alvesson & Björkman, 1992).

Fiol (1998: 36) hevder at det sosialkonstruktivistiske perspektivet vektlegger meningsdannelse som grunnleggende prosess i konstruksjonen av organisasjonsidentitet i betydningen at «*meanings and meaning structures are negotiated among organizational members*». Interne og eksterne impulser kan medføre at organisasjonsidentiteten endres ved at nye situasjoner medfører nye fortolkninger av hva som kjennetegner organisasjonen (Fiol, 1991; Gioia & Chittipeddi, 1991). Om en organisasjon utsettes for betydelige endringer eller krav om slike, vil dette påvirke medlemmenes tolkning av sentrale kjennetegn ved organisasjonen.

Slike prosesser medfører da nye kollektive oppfatninger knyttet til spørsmålet ”Hvem er vi?”. Med andre ord flyttes fokuset fra betydningen av en identitet som forankret i institusjonelle kategorier til en sterkere vektlegging av en kontinuerlig sosial konstruksjon.

Ravasi & Shultz (2006) og Whetten & Mackey (2002) omtaler dette som to ulike perspektiver som de kontrasterer med hverandre. Her er jeg imidlertid mer på linje med Ashforth & Mael (1996) som vektlegger at organisasjonsidentitet kan veksle mellom stabilitet og endring. Perspektivene har forklaringskraft i ulike faser og situasjoner i en organisasjon, slik at det under perioder som er stabile for organisasjonen vil være andre variabler som former oppfatningene om ”Hvem er vi?” enn i faser med utvikling og endring. Samtidig kan det være slik at betydningen av eller innholdet i de institusjonelle uttrykkene over tid endrer seg slik det var tilfelle i en studie av Bang & Olufsen (Ravasi & Schultz, 2006). Oppfatningene av ”Hvem er vi?” er ikke nødvendigvis varig, og det kan være ulike forklaringer på endring av disse oppfatningene og endringene kan ha ulike tidsperspektiv. Organisasjoner kan vanskelig være gjenstand for en kontinuerlig meningsdannende prosess der enhver hendelse eller beslutning er gjenstand for vurdering og refleksjon. Det eksisterer formelle strukturer, tradisjoner, erfaringer og rutiner som er meningsformende. Hos Whetten & Mackay (2002: 399) blir imidlertid ledelsen og dens beslutninger tillagt vel stor vekt når de skriver:

«Organizational forms selected by founders and subsequent leaders specify the organization's shared identity claims—characteristics common to organizations of a particular type. In addition, the institutionalization process within organizations is centered in an organization's inherent need for uniqueness.»

Begrepet ”institusjon” viser til et sett av atferdsregler og praksiser som er nedfelt i en meningsstruktur (som forklarer og rettferdiggjør atferdsreglene) og en ressursstruktur (som gjør det mulig å handle i overensstemmelse med reglene) (March & Olsen, 1989, 2006). Olsen (2007: 4-5) legger i denne sammenheng til grunn at institusjonalisering blant annet innebærer en økende grad av enighet og klarhet om atferdsregler, praksiser og prinsipper i organisasjonen. Videre legges det vekt på at det er en økende grad av enighet om hvordan handlingsregler skal forklares og rettferdiggjøres, med fremvekst av felles vokabular, forståelse, forventninger og suksesskriterier. Det blir mindre behov for å begrunne at visse handlemåter er passende, både med hensyn til å få en oppgave løst på en god måte og i den forstand at handlingene er i overensstemmelse med kulturelle normer for atferd. Institusjonaliserte uttrykk som følger av dette er ikke noe som skapes av ledelsen alene, men følger gjerne som et resultat av både formelle og uformelle elementer i organisasjonen. Institusjonalisering er en sosial konstruksjon som involverer hele organisasjonen, og ikke bare ledelsen.

Når det i relasjon til organisasjonsidentitet da er snakk om varighet over tid, handler det i dette perspektivet gjerne om at dess høyere grad av institusjonalisering, dess mer robust vil handlings- og organisasjonsmønstrene være mot ytre endringsprosesser og reformforsøk (Olsen, 2007). Selznick (1957) skiller også (implisitt) mellom fleksible og lite fleksible organisasjoner eller institusjoner (Johansson, 2002; Perrow, 1972), der de fleksible i større utstrekning tilpasser seg krav fra omgivelsene og krav om endring. Da er det også rimelig å forvente at grad av institusjonalisering kan påvirke hvor varig en organisasjonsidentitet forblir. Studier (se f.eks. Røvik, 1998) viser at den endrer seg, og at det er ulike interne og eksterne forhold som motiverer eller fordrer dette. I den sammenheng er innsikten fra institusjonell teori viktig, fordi den viser til at endringer i formelle strukturer ikke nødvendigvis nedfeller seg i institusjonelle trekk eller strukturer – de får ikke nødvendigvis betydning for uformelle måter å opptre og handle på. I lys av denne kunnskapen vil det ikke være ledelsen alene som spesifiserer de institusjonelle uttrykkene slik det fremstilles hos Whetten & Mackey (2002), men det vil kanskje være riktigere å snakke om en de-institusjonalisering og re-institusjonalisering slik som hos Olsen (2007).

Perspektivene beskrevet ovenfor kan ses på som komplementære ved at de vektlegger ulike aspekter ved konstruksjon og endring av organisasjonsidentitet. Sosial aktør-perspektivet fokuserer på at sosialt konstruerte institusjonelle uttrykk er diskursive ressurser for medlemmene i organisasjonen – for eksempel institusjonelle uttrykk som er tilgjengelig for organisasjonens medlemmer når de konstruerer oppfatning av et kollektivt selv. Disse diskursive ressursene kan inngå i både meningsdannende og meningsformende prosesser. Likevel vil en rimelig tolkning være at en stor grad av institusjonalisering innebærer at medlemmene anvender og organiserer utvalgte fortolkningsrammer eller årsakskart som middel til å redusere flertydighet og skape mening – for eksempel at situasjoner, saker eller hendelser tilpasses de institusjonelle rammene heller enn at de institusjonelle rammene endres.

Innenfor det sosialkonstruktivistiske perspektivet er man derimot mer opptatt av den meningsdannende dimensjonen som en kontinuerlig prosess, og da særlig fremveksten av delte oppfatninger omkring sentrale og distinkte oppfatninger rundt organisasjonen – det jeg beskriver som identitetsoppfatninger. De erkjenner at det offisielle narrativ kan ha innflytelse på identitetsoppfatninger, men legger mer vekt på organisasjonsmedlemmenes fortolknninger av offisielle narrativ og institusjonelle uttrykk og fortolknninger i de situasjoner og hendelser de møter i det daglige i organisasjonen. Sammen bidrar de til å forstå hvordan organisasjonsidentitet vokser frem og hvordan medlemmene periodevis rekonstruerer (endrer) identitetsoppfatninger. Perspektivene fokuserer på komplementære aspekter ved det samme fenomenet.

Nå er det mulig å argumentere for å kombinere perspektiver i studier av organisasjoner. Her velger jeg det Schultz & Hatch (1996) omtaler som "samspillstrategi". Heller enn å sette perspektivene opp mot hverandre eller holde dem atskilt, velger jeg å anerkjenne både kontraster og koplinger mellom perspektivene. I en integrasjon av perspektivene er det mulig å opprettholde spenningene mellom dem, samtidig som mulig gjensidig påvirkning og sammenheng kan ivaretas. En slik integrasjon av et funksjonalistisk og fortolkende perspektiv på organisasjonsidentitet er en videreutvikling av bidrag fra Hatch & Schultz (2002) og Ravasi & Schultz (2006). En slik bruk av perspektivene er, som jeg vil vise i det følgende, hensiktsmessig ettersom perspektivene henger sammen med hverandre. Dette vil imidlertid forde en identifisering av kontraster og koplinger som jeg nå vil gå nærmere inn på gjennom synliggjøring av det teoretiske rammeverket for studien.

TABELL 1: PERSPEKTIVER PÅ ORGANISASJONSIDENTITET

	Funksjonalistisk perspektiv		Fortolkende perspektiv	
			Sosial aktør	Sosialkonstruktivistisk
Sentralt problem	Hvordan former organisasjonsidentitet handling og kognisjon?		Hvordan vi kollektivt konstruerer hvem vi er?	Hvordan vi kollektivt konstruerer hvem vi er?
Orientering	Strategisk bruk av identitet for å nå virksomhetens mål		Beskrivende: avdekke konstruksjon, innhold og konsekvenser	Beskrivende: avdekke konstruksjon, innhold og konsekvenser
Definisjon	Institusjonaliserte forestillinger om "Hvem er vi?" basert på organisasjonens formaliserte beskrivelser. Basert på objektive dimensjoner som bransje, prinsipper for organisering, og kjerneaktiviteter.		Organisasjonsidentitet er kollektivt delte oppfatninger fundert på institusjonelle uttrykk om hva som er sentrale, distinkte og varige trekk ved deres organisasjon	Organisasjonsidentitet er kollektivt delte oppfatninger om sentrale og relativt permanente trekk ved en organisasjon konstruert og rekonstruert i daglig praksis.
Nøkkelantakelser	Organisasjonsidentitet er et sosialt faktum Organisasjonsidentitet er observerbart og kan manipuleres		1. Mennesker har behov for meningsstabilitet 2. Identitet er et sosialt konstruert fenomen 3. Organisasjonsidentitet er varig. Institusjonelle uttrykk er varig og vanskelig å endre	1. Mennesker har behov for meningsstabilitet 2. Identitet er et sosialt konstruert fenomen 3. Organisasjonsidentitet er et resultat av kontinuerlig forhandling rundt meninger om "Hvem er vi?"
Sentrale kognitive prosesser	Meningsforming: Meningsforming: Fremsett identitet er organisatoriske egendefinisjoner fremsatt av ledere i organisasjonen som gir de ansatte et konsistent og legitimt narrativ (offisielt narrativ) for å konstruere et kollektivt selv. Mening formes av formelle uttrykk.		Meningsforming: Fremsett identitet er organisatoriske egendefinisjoner fremsatt av ledere i organisasjonen som gir de ansatte et konsistent og legitimt narrativ (offisielt narrativ) for å konstruere et kollektivt selv. Mening formes	Meningsdannelse: Delte oppfatninger er et resultat av meningsdannelse hvor medlemmene undersøker hva som er distinkte og sentrale kjennetegn ved deres organisasjon.

av institusjonelle uttrykk.			
Ontologi	Objektiv (Organisasjonsidentitet bygger på målbare og eksplisitte dimensjoner som vil gi det samme svaret uavhengig av hvem som vurderer det)	Intersubjektiv (den sosiale virkeligheten er konstruert og lært gjennom en kollektiv, erfaringsbasert hermeneutisk prosess) Materialet til organisasjonsidentitet finnes i institusjonelle uttrykk	Intersubjektiv (den sosiale virkeligheten er konstruert og lært gjennom en kollektiv, erfaringsbasert hermeneutisk prosess)
Epistemologi	Positivistisk Kunnskap tar form av universelle, objektive prinsipper som er generaliserbare	Erfaringsbasert, fortolkende. Kunnskap er kontekstspesifikk	Erfaringsbasert, fortolkende. Kunnskap er kontekstspesifikk
Metode og data	Sansedata Observere handling for å avdekke organisasjonsidentitet Studere utsagn Studere demografi Psykometriske instrumenter	Sanser og meningsdannelse 1. Data som er viktig for medlemmene; mangfold av symboler 2. Data som er viktig for forskere: - Symboler - Medlemmenes fortolkningsrammer - Forskernes fortolkningsrammer - Institusjonelle uttrykk	Sanser og meningsdannelse 1. Data som er viktig for medlemmene; mangfold av symboler 2. Data som er viktig for forskere: - Symboler - Medlemmenes fortolkningsrammer - Forskernes fortolkningsrammer

(Basert på Bouchikhi et al., 1998; Ravasi & Schultz, 2006)

3.5 AVSLUTNING

Innledningsvis i dette kapitlet har jeg redegjort for ulike sider ved identitet i tilknytning til organisasjoner – da både som organisatorisk fenomen, og forholdet mellom identitet på ulike nivåer slik som individ, gruppe og organisasjon. I forlengelsen av dette har jeg diskutert ulike innfallsvinkler til å studere identitet på organisasjonsnivå gjennom tre ulike perspektiver som jeg argumenterer for kan utfylle hverandre i søken etter å forstå utvikling og effekter av organisasjonsidentitet.

Kombinasjonen av det funksjonalistiske og det fortolkende perspektivet vil bidra til en dypere og mer presis beskrivelse av organisasjonsidentitet som utvikles og endres, og hvor både indre og ytre forhold påvirker dette. Underliggende i den foregående diskusjonen ligger det et systemperspektiv hvor oppfatningene av ”Hvem er vi?” dannes i et samspill mellom formelle og uformelle strukturer og eksterne forhold (se f.eks. Campbell, 2000). Organisasjonsidentitet kan da stå i et relasjonelt forhold til andre variabler som påvirker og påvirkes av den.

Prosesser omkring ”Hvem er vi?” i en organisasjon eller organisasjonens grenseflater påvirker hverandre, og da er det rimelig at det kan være flere variabler som står i relasjon til hverandre (se f.eks. Hatch & Schultz, 1997, 2000, 2002). Innenfor et funksjonalistisk perspektiv opererer organisasjonen med et offisielt narrativ som er et resultat av meningsdannelse og beslutninger i organisasjonen – da gjerne relatert til det som oppfattes som objektive beskrivelser av sentrale trekk og egenart. Innenfor det fortolkende perspektivet viser man derimot til at identitetsoppfatninger skjer gjennom sosiale konstruksjoner som er intersubjektive, og hvor konteksten er av betydning for denne meningsdannelsen. For å forstå konstruksjon og endring av organisasjonsidentitet, er det vanskelig å forholde seg utelukkende til identitet. Organisasjonsidentitet er som Hatch & Schultz (1997; 2002; 2000) argumenterer for en relasjonell variabel som formes i relasjon til interne forhold (organisasjonskultur) og eksterne forhold (image). I neste kapittel vil jeg bygge videre på denne innsikten i utviklingen av et teoretisk rammeverk for studien hvor jeg vil integrere kunnskapen fra de ulike perspektivene.

I'VE LOOKED UNDER CHAIRS
I'VE LOOKED UNDER TABLES
I'VE TRIED TO FIND THE KEY
TO FIFTY MILLION FABLES

THE WHO – "THE SEEKER"

KAPITTEL 4: TEORETISK RAMMEVERK FOR STUDIEN - KONSTRUKSJON, ENDRING OG BETYDNING AV IDENTITET I ORGANISASJONER

Dynamiske modeller fremstiller organisasjonsidentitet å være en både flyktig og fremvoksende struktur, da med bakgrunn i at utviklingen skjer i en kontekst hvor det er interaksjon mellom organisasjonsmedlemmer og mellom organisasjonsmedlemmer og aktører i omgivelsene. Flere bygger på Meads (1934) teori om identitet som en sosial prosess når de søker å forklare konstruksjon og endring av organisasjonsidentitet. Forskjellige identiteter hos mennesket er illustrert i form av menneskets jeg-meg-relasjon. Jeg-meg er de to deler av selvet, som Mead (1934) identifiserer som bærende for menneskets forståelse av og identitetsdannelse omkring seg selv i forhold til sin verden. Jeg-meg-relasjonen skal forstås som en indre refleksiv dialog hos mennesket, hvor mennesket før, under og etter en interaksjons-situasjon reflekterer over både seg selv og den andre. I denne indre dialogen mellom jeg-et og meg-et dannes selvet (identiteten) som en kontinuerlig sosial prosess (Mead, 1934), som alltid er fundert i den erfaring mennesket gjør seg i interaksjonssituasjonen (Crossley, 1996). I denne reflekterende og fortolkende prosessen identifiserer mennesket forskjeller og likheter mellom seg selv og den andre og omverdenen. Der er med andre ord her menings-sammenhenger fortolkes og dannes i menneskets subjektive verdensbilde og verdensforståelse. Mennesket får sitt fortolkningsmateriale fra erfaringen i den kulturelle sfæren som interaksjonsrelasjonen finner sted i. Dette innebærer for det første at identitet er et relasjonelt begrep – en sosial konstruksjon (Jenkins, 1996; Schultz Jørgensen, 2002), det vil si at identiteten dannes i den konkrete relasjonen, tilhører denne relasjonen og virker i forhold til denne relasjonen (Svane, 2004). Identitetsdannelsen om seg selv og den andre er samtidig influert av og dannes i den konkrete kulturelle sfæren/konteksten. Identitetskonstruksjonen er hverken kontekstfri eller situasjonsuavhengig eller en statisk, stabil kjerne.

Hatch & Schultz (2000, 2002) er av de bidrag som har vært grundigst og mest overbevisende i sin argumentasjon og analyse. Overført til organisasjonsnivået argumenterer Hatch & Schultz

(2000, 2002) for at image og organisasjonskultur tilsvarer ”meg” og ”jeg” på individnivå. For organisasjoner er det da slik at fortolkningene man gjør av andres oppfatninger av egen organisasjon utgjør ”meg”. Det er en prosess hvor organisasjonsmedlemmer gir innhold til ”Hvem er vi?” i relasjon til eksterne aktørers oppfatning av organisasjonen. Vurdering av image skaper bevissthet om hvem man selv er gjennom en vurdering av hvordan man oppfatter at andre ser på en selv. Organisasjonskultur og dens tausede antakelser og oppfatninger konstituerer en viktig del av konteksten for oppfatninger om ”Hvem er vi som organisasjon?” for organisasjonsmedlemmene og er en god analogi til ”jeg” (Hatch & Schultz, 2002). Organisasjonskulturen formes internt i organisasjonen og gjør seg gjeldende gjennom verdier, normer og grunnleggende antakelser som representerer fortolkningsrammer eller årsakskart for organisasjonsmedlemmene.

I denne sammenheng er ikke analogien til Mead (1934) i seg selv det viktigste. Det interessante er at vi har sannsynliggjort en relasjonell sammenheng mellom organisasjonsidentitet, organisasjonskultur og image som også er belyst og dokumentert gjennom senere studier (Ravasi & Schultz, 2006; Amadeo, 2005). For å forstå hvordan organisasjonsidentitet utvikles, opprettholdes og endres, er det viktig å forstå dynamikken i disse prosessene og variabler som direkte og indirekte innvirker her. Mye oppmerksomhet har vært knyttet til relasjonen mellom image og identitet (se f.eks Dutton & Dukerich, 1991; Dutton et al., 1994; Gioia & Thomas, 1996), men som vi skal se er det like viktig i forhold til dynamikken omkring organisasjonsidentitet å trekke inn kultur (Amodeo, 2005; Fiol et al., 1998; Gioia et al., 2000; Hatch & Schultz, 2002; Ravasi & Schultz, 2006). I det følgende vil jeg gå nærmere inn på koplingene mellom identitet, kultur og image, og vil også synliggjøre dette gjennom å vektlegge de relasjonelle forskjellene slik vi finner det hos Hatch & Schultz (2000).

De relasjonelle sammenhengene er særlig koblet til forståelsen av organisasjonsidentitet som sosialt konstruert, slik det vektlegges i det fortolkende perspektivet. Innenfor det funksjonelle perspektivet er man også opptatt av forholdet mellom image og organisasjonsidentitet, men ikke som relasjonelle variabler. Blant de som er opptatt av forholdet mellom identitet og image, fokuseres det på å skape en konsistent helhet hvor organisasjonen gjennom sin selvforståelse, sine verdier og holdninger, understøtter budskap og kommunikasjon med omgivelsene. Oppmerksomheten er ikke på hvordan oppfatningene hos eksterne aktører påvirker organisasjonens oppfatning av ”Hvem er vi?”. I neste avsnitt vil dette bli synlig i diskusjonen omkring ulike bidrag til forståelsen av image og diskusjonen av relasjonelle forskjeller mellom image og organisasjonsidentitet. I forlengelsen av dette vil jeg diskutere de relasjonelle forskjellene mellom organisasjonskultur og organisasjonsidentitet. Siste del av dette kapitlet er viet en modell for konstruksjon og endring av organisasjonsidentitet, samt

forholdet mellom organisasjonsidentitet og atferd. Avslutningsvis diskuterer jeg teoretiske og empiriske utfordringer i forskning omkring organisasjonsidentitet.

4.1.1 ORGANISASJONSIDENTITET SOM RELASJONELL VARIABEL – IMAGE OG IDENTITET

Forholdet mellom identitet og image har lenge vært et tema både innenfor organisasjonsfaget, markedsføring og kommunikasjon. Innenfor markedsføringslitteraturen er det gjerne koblet til merkevareledelse. Konseptene omkring image er basert på en underliggende tro på at konsumentene er styrt av deres egne oppfatninger og at man gjennom image kan endre deres oppfatninger omkring en produsent eller en organisasjon. For en organisasjon er det da ønskelig å påvirke konsumentenes oppfatninger slik at det kan bidra til økt lønnsomhet for organisasjon – at det på en eller annen måte gjør produkt eller tjeneste mer attraktivt.

Koplingen mellom image og merkevare fordrer da en effektiv og overbevisende kommunikasjon. Enten det har vært snakk om organisasjonen eller merkevarer, handler det her grunnleggende sett om å skape en forståelse i omgivelsene som gir økonomisk gevinst for organisasjonen. Vektlegging av grafisk design er et slikt område, der det gjerne settes likhetstegn mellom identitet og organisasjonens visuelle utforming hvor identitet og image knyttes til alle former for logoer, navn, bygninger, produkter og emballasje (van den Bosch et al., 2004; van den Bosch et al., 2006). Om en organisasjon da endrer sin logo, vil det også kunne tas til inntekt for endring av identitet. Innenfor merkevarelitteraturen vektlegger man i noen grad at det er det visuelle uttrykkets kopling til moderorganisasjonen som avgjør identiteten (Olins, 1989), og søker da et helhetlig syn på utvikling av identitet – at det ikke er prosesser som kan ses som frakoblet menneskene som utgjør organisasjonen. Selv om organisasjonen som sådan bringes sterkere inn, er det allikevel det visuelle som står i fokus.

Innenfor det som gjerne betegnes som den ”strategiske skolen” er koplingen mellom det interne og det eksterne mer eksplisitt ved at visjon, misjon og lignende relateres til image (Balmer & Greyser, 2003; Balmer & Mukherjee, 2006; Balmer & Wilson, 1998). Her skriver for eksempel Howard (2007) om ”corporate image” at:

«Corporate image management entails the creation of a corporate language, behavior patterns, symbology, traditions and a dialog that focus on an appropriate expression of the company. This dialog matches the expectations and understanding of both customers and employees about what the organization stands for, where it is heading and what its core strengths, traditions and principles are. It also develops relevance within every single aspect of the company, its products and its services, and results in perceptions that become the key to long term success. In a way, corporate image management is the purest definition of total quality management: if everything has relevance to the company or to its customers, then nothing retained is wastage.»

Det skal ikke bare treffe kundene med rett budskap, men medlemmene i organisasjonen må også støtte opp under dette gjennom sine verdier og holdninger og budskapet må være troverdig (Fombrun, 1996). Image er her særlig et ledelsesansvar for å øke virksomhetens inntjening. Som Bernstein (1986: 74) sier det: «*Image is a construction of public impressions created to appeal to an audience. This implies that image is intentionally manipulable by insiders for the consumption of outsiders, it is not merely an attempt to infer outsiders' perceptions.*» Selv om interne forhold vektlegges, er motivet for arbeid med image å finne i omgivelsene. Etersom publikum er mer tilbøyelig til å utvikle langsiktige relasjoner til selskap hvis merke uttrykker holdninger og verdier som de selv har, blir det også viktig med et image som kan matche dette (Kapferer, 1992).

Innenfor det fortolkende perspektivet har man i større grad vært opptatt av dynamikken mellom image og identitet uten at begrepet image har vært tolket vesensforskjellig. Forskjellen er betydningen et image har for organisasjonens oppfatning av hvem de er (Brown et al., 2006; Gioia et al., 2000; Gioia & Thomas, 1996; Rindova & Fombrun, 1999; Scott & Lane, 2000b). Til tross for enighet om at det er et relasjonelt forhold mellom organisasjonsidentitet og oppfatninger omkring organisasjonen i dens omgivelser, defineres image på forskjellige måter. Tydeligst er forskjellene i den ontologiske begrunnelsen: Er image et begrep som tar utgangspunkt i organisasjonsmedlemmenes tolkning eller er utgangspunktet den fortolkning av organisasjonen som gjøres av eksterne aktører? (Corley, 2002). Corley (2002) har – basert på en litteraturgjennomgang – fremstilt noe av mangfoldet slik det fremkommer i tabell 2.

Innenfor organisasjonsstudiene var Dutton & Dukerich (1991) de første som koblet image og identitet. Deres studie av havnemyndighetene i New York var den første empiriske studien som belyste betydningen av relasjonen mellom det eksterne og interne syn på organisasjonen i forhold til strategiske handlinger. Her viste forfatterne hvordan publikums syn på organisasjonen var en bestemmende faktor for organisasjonens strategiske handlinger. Image ble her definert som den måten organisasjonsmedlemmene opplever at den eksterne verden oppfatter dem. Dette endret de senere til konstruert eksternt image (Dutton et al., 1994).

Andre vektlegger at image knytter seg til hvordan ledelsen ønsker at omgivelsene skal se på organisasjonen (Whetten et al., 1992). Følgelig formidles det et bilde til omgivelsene hvor man gjerne forsøker å få frem essensielle trekk ved organisasjonen. Moingeon & Soenen (2002) omtaler dette som fremsatt identitet. Disse og andre innfallsvinkler til diskusjonen omkring image viser at det er mange dimensjoner ved forholdet mellom organisasjonen og dens omgivelser som er interessant og som det kan fokuseres på. Bidragene som kan plasseres

innenfor det fortolkende perspektivet, er for en stor del enige om det epistemologiske fundamentet for image, men ontologisk er det som nevnt forskjeller.

TABELL 2: ORGANISASJON OG OMGIVELSER

Begrep	Definisjon i litteraturen	Ontologi
Konstruert eksternt image (Dutton et al., 1994)	Organisasjonsmedlemmenes oppfatninger av hvordan aktører utenfor oppfatter organisasjonen	Internt
Formidlet image (Whetten et al., 1992)	Image er skapt av organisasjonen for å kommuniseres utad	Internt
Ønsket fremtidig image (Gioia & Thomas, 1996)	En visjonær oppfatning av hva organisasjonen vil at eksterne aktører og organisasjonsmedlemmer skal ha av organisasjonen en gang i fremtiden.	Internt
Forgjengelige inntrykk (Gioia et al., 2000)	Kortvarige inntrykk som er konstruert av en mottaker gjennom direkte observasjon eller fortolkning av symboler en organisasjon bidrar med.	Eksternt
Omdømme (Fombrun, 1996)	Relativt stabile, langvarige, kollektive vurderinger av eksterne aktører av en organisasjons handlinger og resultater	Eksternt

(Fra Corley, 2002: 8)

Image er et fenomen med ulike merkelapper, der markedsførings- og kommunikasjonslitteraturen i hovedsak plasserer image som et eksternt fenomen, mens det er et mer sammensatt bilde innenfor organisasjonsstudiene. Noen ser image som et internt anliggende (Gioia & Thomas, 1996; Whetten et al., 1992), mens andre i større grad knytter image til noe som eksisterer hos aktører utenfor organisasjonen (Fombrun, 1996; Gioia et al., 2000; Hatch & Schultz, 2000; Ravasi & Schultz, 2006). En forståelse av image som et internt anliggende er problematisk, ettersom det blir vanskelig å holde atskilt fra identitet. Identiteten påvirker hva som kommuniseres utad til ulike interessenter og hvordan organisasjonen blir tolket og forstått blant disse interessentene. Hvordan aktørene i en organisasjon opplever at interessenter ser på dem, er en konstruksjon som har basis utenfor organisasjonen. Den kan være mer eller mindre dokumentert, men dens utspring må likevel være utenfor. Tabell 3 viser den dynamikk som gjør seg gjeldende ved at organisasjonens medlemmer forholder seg til det interne og eksterne når deres oppfatninger om ”Hvem er vi?” utvikles.

Jenkins (1994: 199 i Hatch & Schultz, 2000: 22) understreker at det er i møtet mellom interne og eksterne definisjoner av organisasjonens selv at identitet skapes. Konstruksjonen av

organisasjonsidentitet forstås da som fremkommet gjennom en blanding av interne og eksterne perspektiver. Samtidig er forståelsen av ”Hvem er vi?” forankret i organisasjonen ved at organisasjonsidentitet er noe medlemmene er privilegert til selv å bestemme, i motsetning til image som på en eller annen måte er forankret i oppfatningene til aktører utenfor organisasjonen. Organisasjonen, og dens medlemmer, vil gjennom verbal og ikke-verbal kommunikasjon kunne påvirke inntrykkene som utvikles i de meningsdannende prosessene hos deres publikum, men det er like fullt slik at det er de eksternt skapte meningene som her er viktig i forhold til image. Organisatoriske handlinger kan selvsagt ha en intern effekt i seg selv. Gjennom utvikling, planlegging og kommunikasjon vil dette ha interne effekter som støtter opp under eller utvikler forståelsen av ”Hvem er vi?”. Dels skjer det for de som er involvert i meningsdannelse omkring saken og dels gjennom kommunikasjonen av denne i omgivelsene. Dette er imidlertid noe annet enn image, selv om det relaterer seg til det.

TABELL 3: RELASJONELLE FORSKJELLER ORGANISASJONSIDENTITET/IMAGE

Dimensjon	Image/kultur	Tidligere forståelse av identitet	Identitet ved bruk av metode for relasjonelle forskjeller
Ekstern/intern	Image blir formet av eksterne interessenter	Det er organisasjonsmedlemmenes privilegium å definere identiteten	Identitet blir formet gjennom både interne og eksterne posisjoner
Andre/selvet	Image er oppfatninger og tolkninger gjort av andre	Identitet er en projisering av et organisatorisk selv	Hvem vi er kan ikke fullstendig frakobles fra oppfatninger andre har av oss, og som vi har av andre
Mangfoldig/enhetlig	Image er mangfoldig når interessentene og/eller publikum er mange/stort	Identitet referer til en organisasjon	Mangfold, flere image og identiteter referer til den samme organisasjonen.

(Fra Hatch & Schultz, 2000)

Bevisste refleksjoner om forskjeller mellom ”selvet” og ”de andre” hjelper organisasjonen i å definere seg selv. Flere studier dokumenterer at det image man tillegger andre organisasjoner, brukes som en sammenligning for å definere egen organisasjon (Czarniawska & Wolff, 1998; Gioia & Thomas, 1996). Når Dutton og Dukerich (1991) fant at et negativt image av havnemyndighetene i New York såret den organisatoriske stoltheten, var det fordi organisasjonsmedlemmene stilte spørsmål ved ”Hvem er vi?”. Image, slik det forstås her, utvikles når selvet vurderes ut fra posisjonen til den andre – hvordan oppfatter vi at andre ser på oss?

Forholdet mellom selvet og ”de andre” har også en annen side ved seg som synliggjør forskjellen mellom identitet og image, og mellom det interne og det eksterne. Blant en organisasjons publikum og interessenter kan det eksistere ulike og fragmenterte oppfatninger om organisasjonens image, mens en organisasjons identitet i større utstrekning er enhetlig.⁹ Identitet og image som relasjonelle konsepter vurderes ulikt både innenfor og mellom ulike disipliner, som diskusjonen viser. I dette arbeidet legger jeg til grunn en forståelse av image forstått som oppfatninger som er et resultat av verbal og ikke-verbal kommunikasjon drevet frem av organisasjonen og inntrykk formet gjennom meningsdannende aktiviteter hos publikum. Image er konstruert eksternt, av de ”andre”, og det er potensielt et mangfold av oppfatninger. Rundt image skjer det en meningsdannende prosess hvor relasjonen til organisasjonsidentitet viser seg ved at medlemmene søker å gi mening til ”Hvem er vi?” gjennom å forstå et eksternt konstruert image. I neste avsnitt går jeg nærmere inn på den interne forankringen av organisasjonsidentitet og hvordan den er av betydning.

4.1.2 ORGANISASJONSIDENTITET SOM RELASJONELL VARIABEL – KULTUR OG IDENTITET

Koplingen mellom organisasjonskultur og organisasjonsidentitet, som flere viser til, virker intuitivt å være riktig og fornuftig. Utfordringen er imidlertid å tydeliggjøre hva denne koplingen innebærer. Bidragene som har omtalt denne relasjonen er for en stor del teoretiske med bruk av eksempler (se f.eks. Fiol, 1991; Fiol et al., 1998; Hatch & Schultz, 2000; Rindova & Schultz, 1998). Selv om flere argumenterer for prosessuelle og ekspressive dimensjoner ved denne relasjonen, er det kun et fåtall som dokumenterer hvordan koplingen arter seg (Amodeo, 2005; Ravasi & Schultz, 2006; Westenholtz et al., 2006). Interessant nok bekrefter disse studiene betydningen av organisasjonskultur for å forstå konstruksjonen av identitet. Felles historie, organisatoriske symboler og institusjonalisert praksis er uttrykk som hjelper medlemmene med å gi mening til hva som er kjernen i deres organisasjon. Empiriske studier viser hvordan det er en dynamisk relasjon mellom identitet og kultur der sistnevnte utgjør en viktig kontekst for de fortolkninger organisasjonsmedlemmene gjør av hvem organisasjonen er (Amadeo, 2005; Rindova & Schultz, 2006; Ravasi & Schultz, 2006). Organisasjonskulturen representerer den lokale konteksten for spørsmålet om ”Hvem er vi?”. Organisasjonsidentiteten konstitueres altså innenfor en kulturell kontekst gjennom organisasjonsmedlemmenes refleksjoner omkring ”Hvem er vi?”.

⁹ Flere forfattere viser riktignok til mulighetene for at det eksisterer multiple identiteter i organisasjoner (Alvesson & Björkman, 1992; Brown, 2006; Lindgren & Wahlin, 2001) som potensielt kan være motsetningsfylte. Disse er imidlertid av en annen karakter ettersom de springer ut av samme organisatoriske kontekst eller overbygning.

I denne sammenheng vil jeg definere organisasjonskultur som et sett av delte grunnleggende antakelser, verdier, artefakter og symboler som former fortolkning og handling i organisasjoner ved å definere passende atferd i ulike situasjoner (Hatch, 1993; Ravasi & Schultz, 2006; Schein, 1985). Disse antakelsene og oppfatningene, som i stor grad er tause, manifesterer seg og kommer til uttrykk i en rekke visuelle, verbale og materielle artefakter og symboler som representerer de mest synlige, hørbare og håndgripelige elementene ved organisasjonskulturen.

Organisasjonskultur er et sett av antakelser som binder sammen og rettleider aktørene i organisasjonen. For Schein (1985, 1991, 1993) består organisasjonskultur av tre nivåer i form av *grunnleggende antakelser, verdier og artefakter*. Grunnleggende antakelser blir da oppfattet som kjernen i kulturen. De er oppfatninger om realitetene i organisasjonen som er tatt for gitt og usynlige. Verdier er de sosiale verdier, mål og standarder som organisasjonsmedlemmene opplever som betydningsfulle og som er med på å gi mening til handling og normer for hva som er passende atferd – danner basis for vurderinger av hva som er rett og galt. Verdiene er mer bevisste enn de grunnleggende antakelsene, men er vanligvis ikke sterkt fremme i bevisstheten til medlemmene. Artefaktene er for Schein (1985) de mest synlige aspektene ved kulturen, og omfatter blant annet de fysiske objekter som er skapt av kulturens medlemmer, verbale manifestasjoner, ritualer seremonier og andre atferdsmanifestasjoner.

Hatch (1993) trekker inn en fjerde dimensjon ved organisasjonskultur gjennom symboler. Disse er enhver ting som representerer en bevisst eller ubevisst assosiasjon til et videre begrep eller betydning – symboler har et meningsinnhold som også kan brukes av organisasjonsmedlemmene for å kommunisere mening til andre. Symboler består av både en konkret form og av det mer generelle betydningsinnholdet den assosieres med. En logo kan være en designet artefakt, men i den grad den representerer noe mer enn artefaktens konkrete form ved at den tillegges et symbolsk meningsinnhold, blir den til noe mer. De kan symbolisere verdier, holdninger etc. Kulturelle artefakter kan bli symboler, men det skjer ikke med alle. Selv om det er variasjoner knyttet til definisjoner av organisasjonskulturbegrepet, tror jeg dimensjonene ovenfor går igjen i svært mange av dem.

Martin (2002) og Hatch (1993) vektlegger begge at organisasjonskultur kan være mer dynamisk enn den statiske beskrivelsen til Schein (1985). Om det er slik, blir det viktig å koble diskusjoner om organisasjonsidentitet til organisasjonskultur. Konstruksjon og rekonstruksjon av organisasjonsidentitet vil skje i relasjon til organisasjonskultur, og det er da rimelig å forvente at endringer langs begge dimensjoner kan være av betydning for hverandre. At bare en svært liten andel av de teoretiske og empiriske bidragene som omhandler

organisasjonsidentitet også omtaler organisasjonskultur, er en svakhet.¹⁰ Flere har riktignok stilt spørsmål ved hva som er forskjellen på de to, men få har søkt å avklare begrepene i relasjon til hverandre, og enda færre har studert dette empirisk. Når Albert & Whetten (1985: 265–266) beskriver relasjonen, så sier de:

«Consider the notion of organizational culture [...] Is culture part of organizational identity? The relation of culture or any other aspect of an organization to the concept of identity is both an empirical question (does the organization include it among those things that are central, distinctive and enduring?) and a theoretical one (does the theoretical characterization of the organization in question predict that culture will be a central, distinctive, and an enduring aspect of the organization?)»

Organisasjonskultur kan med basis i en slik forståelse være en del av spørsmålet om ”Hvem er vi?”, men trenger ikke være det. Unike verdier, holdninger, grunnleggende antakelser, ritualer og artefakter kan hjelpe organisasjonsmedlemmene til å gi et substansielt innhold til den identiteten de påberoper seg og hva de oppfatter som unikt, men det trenger ikke nødvendigvis være slik. Institusjonelle trekk vil bare være av betydning dersom de er relevant for å si noe om hva som er sentralt, varig og egenartet. Innenfor en slik posisjon som dette definerer man ikke organisasjonsidentitet i relasjon til organisasjonskultur, og i liten grad er organisasjonskultur en variabel i empiriske undersøkelser. Når så få undersøkelser håndterer begge dimensjonene, er det grunn til å være skeptisk til om det faktisk er identitets-karakteristika som beskrives i en del undersøkelser.

At organisasjonskultur og organisasjonsidentitet er to konsepter som brukes til å definere hverandre er illustrert i tabell 4. Fremstillingen viser at de er koblet til hverandre, men synliggjør samtidig et behov for å se dem i forhold til hverandre slik Hatch & Schultz (2000) gjør. Begge kan forstås som kollektive fortolkningsrammer, men organisasjonskultur er for en stor del taus og forankret i felles praksis mens organisasjonsidentitet er relasjonell og i større utstrekning eksplisitt og knyttet til bevisst selvrefleksjon. Organisasjonsidentitet representerer da en ramme for hvordan aktørene fortolker atferd og tilskriver denne mening gjennom bevisst refleksjon. Dette understrekes av Hatch & Schultz (2002: 25) når de peker på betydningen av kultur som kontekst for meningsdannelse og sier: *«Identity involves how we define and experience ourselves, and this is, at least partly influenced by our activities and beliefs, which are grounded in and interpreted by using cultural assumptions and values.»* Det er da slik at organisasjonskultur bidrar med regler som definerer et sosialt system, hvor organisasjonsidentitet bidrar til en kontekstuell forståelse av de reglene som styrer aktørens forståelse av seg selv i relasjon til et større sosialt system. Organisasjonskulturen et uttrykk

¹⁰ Se kap. 4.2 om vitenskapsteoretiske utfordringer – epistemologiske og ontologiske utfordringer

for organisasjonens sosiale system som utviklet gjennom organisasjonens historie til en særegen forståelse som kommer til uttrykk i handlinger og fortolkninger organisasjonsmedlemmene gjør. Disse handlingene og fortolkningene er ofte tatt for gitt, og da gjerne tause, i motsetning til refleksjoner omkring identitet som finner sted på et mer bevisst nivå. Det fordi spørsmål knyttet til identitet krever at organisasjonsmedlemmene er eksplisitt omkring eksistensen av en organisasjon og hva som kjennetegner denne.

TABELL 4: RELASJONELLE FORSKJELLER ORGANISASJONSIDENTITET/KULTUR

Dimensjon	Kultur	Tidligere forståelse av identitet	Identitet ved bruk av metode for relasjonelle forskjeller
Kontekstuell/tekstlig	Kultur danner et symbolsk bakteppe for meningsdannelse	Identitet er en historie om hvem vi er som organisasjon	Identitet forstås i relasjon til en kulturell kontekst
Taus/eksplisitt	Kultur er mønster, meninger, og antakelser som er tatt for gitt av og mer eller mindre deles av organisasjonsmedlemmene	Artefakter slik som logo, navn, slagord, interiør osv. blir symboler for identitet	Taus forståelse eksisterer ved siden av tydelige uttrykk for identitet (f.eks. artefakter)
Fremvoksende/instrumentell	Kultur er et produkt av meningsdannende aktiviteter i hverdagen	Spørsmål omkring identitet inviterer til sammenligning med det ønskede selv	Identitet involverer instrumentell bruk av kulturelle symboler

(Fra Hatch & Schultz, 2000)

Når organisasjonsidentitet er mer eksplisitt i sin karakter, er det naturlig at den fremstår som mer instrumentell enn tilfellet er for organisasjonskultur som vokser frem som et resultat av hverdagslivet i organisasjonen. For å uttrykke "Hvem er vi?", bruker medlemmene i organisasjonen ulike artefakter og symboler som er skapt innenfor organisasjonskulturen, men de er også influert av hvordan andre ser på organisasjonen og fortolker dens artefakter og symboler (image) (Hatch & Schultz, 2000). Organisasjonskultur vil vokse frem uten at den nødvendigvis er et resultat av bevisste refleksjoner eller vurderinger. For organisasjonsidentitet vil forholdet være noe annerledes ettersom spørsmålet om "Hvem er vi?" besvares i tilknytning til interne og eksterne forhold. Det er da slik at det er relasjonelle forskjeller knyttet til at kultur enklere vil kunne forstås som kontekstuell, taus og fremvoksende enn tilfellet er for identitet som sammenlignet med kultur blir mer tekstuell, eksplisitt og instrumentell. Barker (1998) illustrerer dette på en god måte når han sier at mens organisasjonskultur handler om normer, verdier og grunnleggende antakelser, handler identitet mer om kategorier. Kategorier er relasjonelle og åpner for sammenligning. Identitet

artikulerer ikke bare verdier, men fremmer også kategorisering – vi er et forskningsinstitutt istedenfor, vi verdsetter forskning.

Diskusjonen her synliggjør at det å studere konstruksjon, endring og atferdsmessige dimensjoner ved organisasjonsidentitet i næringshagene er krevende, og fordrer at studien tar hensyn til flere variabler for å fange opp kompleksiteten og dynamikken rundt organisasjonsidentitet. Det krever en tydeliggjøring hvordan man forstår både fenomenet og tilgrensende fenomener, samt den dynamikk som knytter disse sammen. I neste del vil jeg konkretisere hvordan disse ulike variablene kan sammenstilles i en modell som viser dynamikken mellom dem.

4.1.3 KONSTRUKSJON OG ENDRING AV ORGANISASJONSIDENTITET

Som relasjonelle variabler er både image og organisasjonskultur viktig fordi de innvirker på utviklingen av ”Hvem er vi?”. I etableringen av en organisasjon og underveis har medlemmene behov for å skape mening i det som ofte er komplekse interne og eksterne omgivelser. Weick (1995: 4) påpeker at meningsdannelse betyr «[...] *the making of sense*» – det vil si fremstillingen av eller skapelsen av mening. I forbindelse med meningsdannelse gis ”noe” en mening, og det skjer gjennom en fortolkning av handlinger og situasjon(er). Meningsdannelse handler om å gi ”noe” mening, det vil si å skape en forståelse, fortolkning og plassere dette ”noe” i en sammenheng. Det er da snakk om at «*active agents construct sensible, sensible events. They structure the unknown*» (Weick, 1995: 4). Slike prosesser beskrives som en del av en identitetskonstruksjon (Weick, 1995). Når vi som medlemmer i en organisasjon definerer og fortolker situasjoner eller hendelser, medvirker det også til at vi tolker oss selv. Meningsdannelse i organisasjoner er gjerne utløst av mangel på bekreftelse av ens selv, eller den tjener den hensikt å opprettholde et konsistent og positivt bilde av ”Hvem er vi?” (Weick, 1995: 23). Weick peker på at mennesker ikke nødvendigvis tørster etter mer informasjon; problemet er snarere at det er et behov for verdier, prioritet og klarhet om preferanser. Meningsdannelse er en prosess som rettes mot det plausible, det som gir sammenheng og virker forklarende.

Behovet for å skape mening oppstår når den eksisterende mening blir forstyrret, avbrutt eller hvis det oppstår usikkerhet eller tvetydighet. Dette er en anledning til meningsdannelse hvor aktørene ikke har den nødvendige kunnskap eller tidligere forståelser ikke lenger gir mening. Utgangspunktet for meningsdannelse kan være at organisasjonen gjennomfører konkrete endringsprosesser, slik vi finner Gioia og Chittipeddi (1991), hvor aktørene strevde med å finne ut hva endringene egentlig gikk ut på, hvordan de ville påvirkes av endringene og hvilken rolle de skulle ha i endringsprosessen. Andre situasjoner, hendelser og omstendigheter

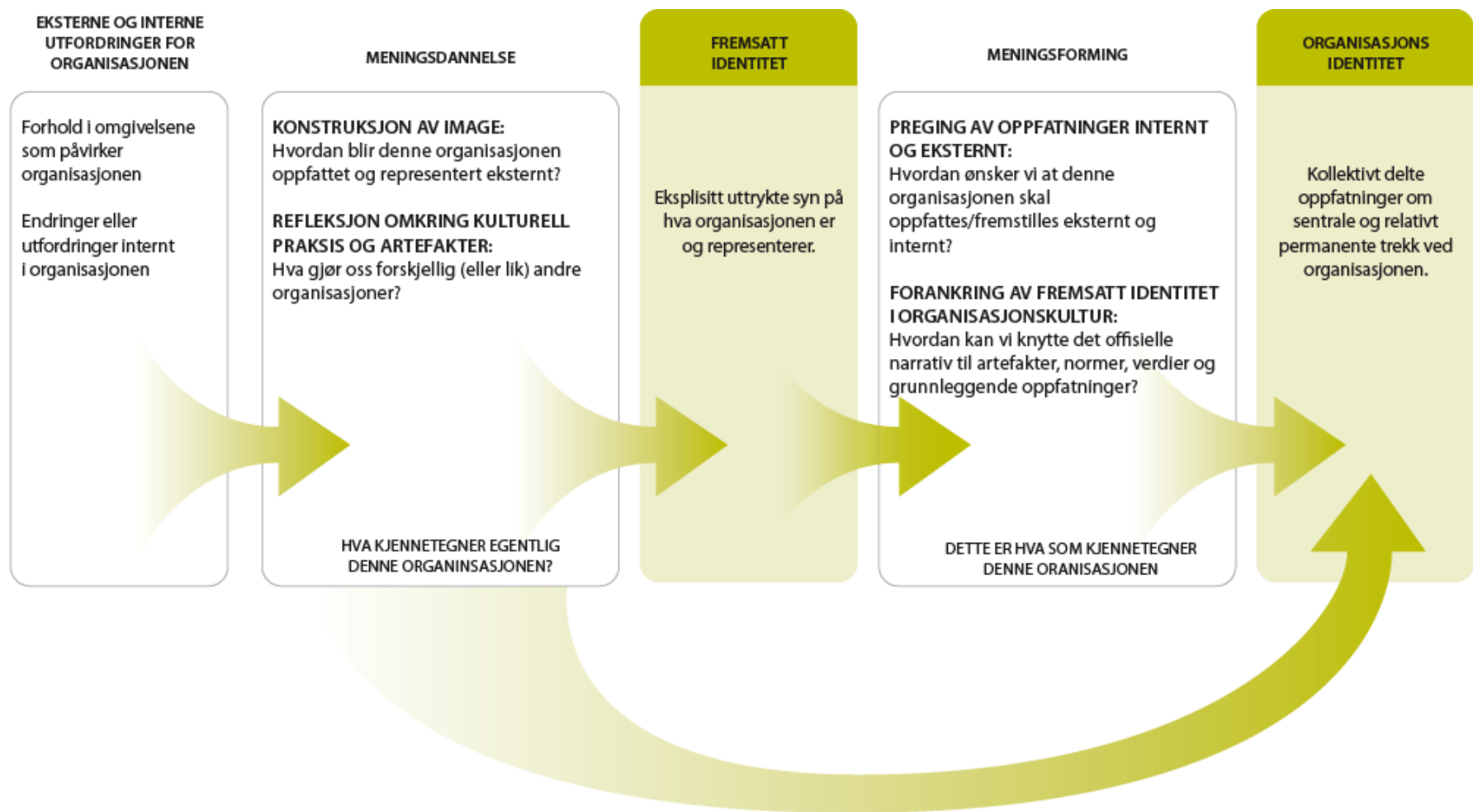
kan i likhet med konkrete endringer påvirke oppfatningen av ”Hvem er vi?” og medføre usikkerhet eller tvetydighet som ifølge Weick (1995) er de to primære anledningene for meningsdannelse. Mens usikkerhet refererer til uvitenhet som kan reduseres med informasjon, relaterer tvetydighet til forvirring i situasjonen hvor det gjerne er flere fortolkninger på samme tid som ikke løser seg med mer informasjon – som da skaper en situasjon med «*multiple interpretations and meanings that create confusion call for social construction and invention in adequate conversational modes and settings*» (Weick, 1995: 94).

Etablering og utvikling av en organisasjon åpner for flere og ulike fortolkninger av hva som er organisasjonens distinkte egenskaper og kjerne. De første stegene i en slik prosess innebærer som oftest en kollektiv bestrebelse for å skape eller revidere en felles forståelse av de interne og eksterne omgivelser for å kunne utvikle (nye) mål og koordinere innsatsen mot å nå disse (Gioia & Chittipeddi, 1991; Gioia, Thomas, Clark, & Chittipeddi, 1994). Dette er en prosess preget av meningsdannelse hvor organisasjonsmedlemmene søker i og utenfor organisasjonen etter elementer som hjelper dem å skape orden og mening omkring organisasjonen.

Endringsprosesser og andre situasjoner kan også innbefatte forsøk på å påvirke andres meningsdannelse, og refererer til dette som ”sensegiving” (meningsforming) (Gioia & Chittipeddi, 1991), definert som «[...] *the process of attempting to influence the sensemaking and meaning construction of others toward a preferred redefinition of organizational reality*» (Gioia & Chittipeddi, 1991: 442). Meningsforming er da en prosess hvor aktører influerer hverandre. Innenfor et funksjonalistisk perspektiv, knyttes dette gjerne til ledelsen og deres forsøk på å påvirke mening og skape diskursive ressurser som inngår i meningsdannelsen til de andre aktørene i organisasjonen. Samtidig vil det gjerne være slik at en organisasjon også søker å skape et bestemt image av organisasjonen, slik jeg har behandlet tidligere.

Meningsforming og meningsdannelse er da begge sentrale prosesser i tilknytning til konstruksjon og endring av organisasjonsidentitet og binder på ulike måter sammen interne og eksterne relasjoner, som det vil fremkomme i de neste avsnittene. Organisasjonsidentitet kan da forstås i relasjon til organisasjonskultur og image, og meningsdannelse og meningsforming er sentrale prosesser som binder disse sammen slik det fremkommer i figur 1 hentet fra Ravasi & Schultz (2006: 441). Modellen viser hvordan interne og eksterne ufordringer skaper meningsdannende prosesser som resulterer i eksplisitt uttrykte syn på hva organisasjonen er og representerer. Slik Gioia & Chittipeddi (1991) beskriver det innenfor en tradisjonell organisasjon søker gjerne ledelsen gjennom meningsforming å påvirke meningsdannelsen hos de ansatte og omgivelsene slik at de kollektive og delte oppfatningene om hva som er sentrale og relativt permanente trekk ved organisasjonen er mest mulig i tråd med ledelsens. Slik den fremstår, kan modellen oppfattes som sekvensiell, og at konstruksjon av

organisasjonsidentitet følger et gitt mønster. Slik trenger det ikke å være. Den stiplede linjen er et uttrykk for at konstruksjon av organisasjonsidentitet blant organisasjonsmedlemmer ikke nødvendigvis skjer med bakgrunn i en fremsatt identitet, men kan finne sted gjennom egne vurderinger i situasjoner man står overfor, eller deltakelse i meningsdannende prosesser direkte knyttet til interne- og eksterne utfordringer.



FIGUR 1: ORGANISASJONSIDENTITETENS DYNAMIKK

Eksterne relasjoner - konstruksjon av image

Refleksjon omkring andres oppfatninger knytter seg til de prosesser som andres oppfatninger omkring organisasjonen avstedkommer internt (Hatch & Schultz, 2002). Mens image er oppfatninger om organisasjonen eksternt, knytter disse prosessene seg til fortolkninger og reaksjoner på dette som på en måte samsvarer med det Dutton et al. (1994) betegner som konstruert organisatorisk image – altså hvordan organisasjonen oppfatter at omgivelsene oppfatter og fortolker organisasjonen. Hos Hatch & Schultz (2002) brukes betegnelsen speiling. Dutton & Dukerich (1991) fant for eksempel at omgivelsenes oppfatning av havnemyndighetene i New York ble oppfattet å være annerledes en organisasjonens oppfatning av seg selv (deres identitet). Bildet av organisasjonen som ble speilet fra omgivelsene medførte at organisasjonen iverksatte tiltak for å ta vare på de hjemløse. Havnemyndighetene tolket omgivelsenes oppfatning av deres håndtering av de hjemløse som lite human, og traff tiltak for å bevare sin identitet og endre sitt image. Speiling på den måten vil med stor sannsynlighet gjøre seg gjeldende i næringshagene ettersom de fungerer, og er ment å fungere, i forhold et lokalsamfunn og en region. Det er mange interessenter i næringshagene, og disse er opptatt av hva som skjer i tilknytning til næringshagene. Ettersom næringshagene er avhengig av disse aktørene, er det naturlig om de også fortolker hva disse uttrykker.

Samtidig er flere av interessentene mer innvevd i næringshagene, noe som gjør at denne type prosesser er mer omfattende og komplekse enn det som beskrives av Dutton & Dukerich (1991). Både Amodeo (2005) og Ravasi & Schultz (2006) viser til at slike prosesser knyttet til speiling omfatter mer enn de fortolkningene aktørene selv gjør; aktørene som er medlemmer i organisasjonen er ikke alene om å fortolke organisasjonen. Også andre interessenter gjør det, noe som får betydning for meningsdannelsen. Oppfatningene i omgivelsene og hos interessenter vil ikke filtreres utelukkende av organisasjonen og dens medlemmer. For næringshagenes vedkommende er det slik at både styrerepresentanter, politikere, finansieringskilder og andre opererer innenfor organisasjonen. De deltar i møter og på andre arenaer som gjør at det kan være grunn til å tro at disse aktørenes oppfatninger får betydning for identiteten uten at dette filtreres av organisasjonsmedlemmene.

Speiling, slik begrepet anvendes hos Hatch & Schultz (2000, 2002), retter seg spesifikt mot image med bakgrunn i at hvordan man oppfatter at andre ser på organisasjonen, er med på å forme organisasjonsidentiteten. Samtidig er det slik at hvordan organisasjonen oppfatter seg selv, også relaterer seg til hvordan man oppfatter at andre er. Sammenligningen er en helt sentral identitetsutviklende prosess, som i forhold til omgivelsene handler om mer enn et

image. Som et relasjonelt fenomen defineres identitet alltid i forhold til noe eller noen, som Røvik(1998) hevder. Gjennom kontinuerlig sammenligning utvikler organisasjonen i en refleksiv prosess ifølge Røvik (1998) gradvis klarere forestillinger om hvem og hva man har noe til felles med, og enten allerede *er lik* eller ønsker å bli *mer lik*. Sammenligningen kan også være rettet mot hvem man er forskjellig fra, noe som da kan tydeliggjøre en egenart ved organisasjonen. Speiling og avgrensningen av den eksterne relasjonelle koplingen til image er begrensende for den eksterne relasjonen til organisasjonsidentitet. Identiteten utvikles når aktøren samhandler med andre, og den bestemmer også hvem aktøren sammenligner seg med (Johansson, 2001). Den enkelte aktør bekrefter eller forandrer sin identitet gjennom sammenligning med, referanser til og imitasjon av andre (Sahlin-Andersson, 1994: 187). Underforstått er identitet på organisasjonsnivå et spørsmål om gruppetilhørighet. Den styrer aktørens tolkninger og opptreden, men også omgivelsenes forventninger til, og tolkninger av, aktørens handlinger. Identitetskonstruksjon kan på denne måten ses på som en pågående forhandlingsprosess mellom aktør og omgivelser, slik det understrekes av Weick (1995: 23) når han sier: «*They take the cue for their identity from the conduct of others, but they make an active effort to influence this conduct to begin with. There is a complex mixture of proaction and reaction and this complexity is commonplace in sensemaking.*» Et viktig poeng her er at omgivelsene for en organisasjon utgjøres av mer enn image. Det er flere dimensjoner ved omgivelsene som får betydning for meningsdannelse i en organisasjon og for dens forståelse av seg selv. Dette går jeg nærmere inn på i neste del, hvor jeg ser på sammenligningsprosesser og institusjonelle standarder (ny-institusjonell teori).

Refleksjon omkring institusjonelle standarder og sammenligning

Innenfor ny-institusjonell teori er gjerne spørsmålet omkring organisasjonsidentitet koblet til forståelsen omkring organisatoriske felt (Czarniawska-Joerges, 1993; Glynn & Abzug, 2002; Hoffman, 1999; Sahlin-Andersson, 1996). Organisasjoner sammenligner seg med organisasjoner innenfor samme felt. Organisatoriske felt er dannet omkring emner, som bringer forskjellige aktører med forskjellige formål sammen (i motsetning til analytiske felt, som er dannet omkring teknologier eller bransjer) (Hoffman, 1999: 352). Labianca et al. (2009: 433) viser til at denne sammenligningen med andre innenfor samme felt langt på vei er en kontinuerlig prosess i organisasjoner. Selv organisasjoner som presterer godt søker idealer innenfor feltet å strekke seg etter. Som Johansson (2001) viser til, er disse feltene foranderlige, og grenser mellom felt kan flyttes. Nye felt kan komme til og gamle kan oppløses, og enkeltorganisasjoner kan bryte med sin feltilhørighet. Organisasjoner kan da også ha flere løst koblede identiteter. Johansson (2001: 144) eksemplifiserer det slik: «*En identitet kan vara relaterad till den formella strukturen, medan en annan kan ha at göra med det dagliga arbetet, något som kännetecknar exempelvis svenske kommuner.*»

Kjernen i det ny-institusjonelle perspektivet er forestillingen om at en organisasjon befinner seg i såkalte ”institusjonelle omgivelser”, der den konfronteres med noen fremtredende sosialt skapte normer for hvordan den bør være utformet (Meyer & Rowan, 1977). Bakgrunnen for fremveksten av institusjonelle omgivelser er kompleksiteten i det moderne samfunn og at man trenger mekanismer for å skape orden og mening. Det understrekes at institusjonelle omgivelser ikke er naturgitte, objektive realiteter, men snarere samfunnsskapt fenomen (Berger & Luckmann, 1967). Det utvikles ”ta-for-gitt”-normer som representerer en form for ”ideologisk hegemoni” (Meyer & Rowan, 1977). Når felles fortolkninger og fremherskende verdier får en allmenn utbredelse – en regellignende karakter – kan man kalle dem for institusjonelle, rasjonaliserte myter (Meyer & Rowan, 1977) eller institusjonelle standarder (Røvik, 1998). I lys av dette er det også en utfordring ved at organisasjonene har et dobbelt forhold til omgivelsene. På den ene siden strever de etter å etterligne de som de betrakter som sine like innenfor et felt slik at institusjonelle standarder er grunnlag for konstruksjon og endring av organisasjonsidentitet (He & Baruch, 2009, 2010). På den andre siden vil organisasjonen også være unik med en egenart og skille seg fra andre innenfor feltet.

Uansett utfallet av det relasjonelle aspektet mellom omgivelser og organisasjonsidentitet som kan knyttes til ny-institusjonalismen, er det slik at det bidrar til en utdyping av relasjonen mellom organisasjonsidentitet og omgivelser og det fortolkende perspektivet. Andre organisasjoner innenfor et felt og institusjonelle standarder innenfor aktuelle felt danner grunnlag for sammenligning og er i et relasjonelt forhold til organisasjonsidentitet. Konsekvensene for organisasjonen dersom den ikke tilpasser seg de krav og forventninger som er representert i de institusjonelle standardene innenfor et felt, vil for organisasjonen være tap av legitimitet og er et spørsmål om formelle beslutninger. Hvordan dette arter seg for organisasjonsmedlemmene og organisasjonsidentitet vet vi lite om. Det er likevel grunn til å tro at det påvirker oppfatningene av ”Hvem er vi?” på en negativ måte ettersom det kan skape en oppfatning om at man er mindre verdt eller mindre dyktig enn andre. Samtidig er det ikke slik at de omgivelsene alene danner referanserammen for konstruksjon av organisasjonsidentitet, som jeg tar for meg i neste avsnitt.

Refleksjon omkring kulturell praksis og artefakter

Refleksjon omkring organisasjonsidentitet forankrer organisasjonsidentiteten i kulturen. Refleksjon innebærer her en prosess hvor medlemmene søker å forstå og forklare seg selv som organisasjon, og dette skjer da med referanse til kulturelle uttrykk (ritualer, historier, artefakter etc.) som reflekterer de mer underliggende mønstre av verdier, oppfatninger og grunnleggende antakelser. En slik prosess vil vektlegge hvordan organisasjonsmedlemmene

fortolker atferdsmønstre, unike fysiske, språklige og materielle artefakter som manifestasjoner og distinkte organisatoriske trekk.

Ravasi & Schultz (2006) viser i en undersøkelse i Bang & Olufsen hvordan nye identitetsuttrykk ble illustrert og konstruert med referanse til organisasjonens historie og tradisjon. Refleksjon omkring nye definisjoner og konseptualisering av identitet fremsto solid forankret i en kulturell arv og reflekterte etablerte atferdsmønstre. Kulturen er på denne måten en kontekst for meningsdannelse – et reservoar av symboler for å gi mening i den situasjonen man står overfor. Når organisasjonens image speiler tilbake på organisasjonens identitet, vil dette også finne sted med bakgrunn i en selvforståelse som er forankret i en kulturell forståelse. Slik forankres organisasjonsidentiteten i organisasjonskulturen. Når organisasjoner forsøker å opprettholde sin forståelse av seg selv, og ikke uten videre aksepterer de ulike bilder som eksisterer av organisasjonen i dens omgivelser, så kan det ha sammenheng med at det er forskjellig fra grunnleggende oppfatninger og verdier (Hatch & Schultz, 2002). Hvor bevisst organisasjonsmedlemmene er denne type prosesser, avhenger av om refleksjonen representerer et brudd med organisasjonens bilde av seg selv. Mindre forskjeller vil normalt ikke medføre særlige effekter internt i organisasjonen ettersom det ofte rettferdiggjøres internt, men situasjoner hvor tvetydighet eller usikkerhet er betydelig, aktualiserer behov for meningsdannende prosesser. Større forskjeller kan også medføre dårligere selvtillit hos organisasjonsmedlemmene og anspore dem til å revurdere hva som oppfattes som distinkte trekk ved organisasjonen (Gioia et al., 2000; Whetten & Mackey, 2002);(Elsbach & Kramer, 1996).

Meningsdannende aktiviteter og prosesser kan vanskelig bare være noe som skjer med bakgrunn i image og organisasjonskultur. Weick (1979) beskriver hvordan begivenheter som oppleves som nye, utløser kollektive anstrengelser for å redusere tvetydigheten. Aktørene i en organisasjon blir hele tiden tilbudt en strøm av eksponerte begivenheter og muligheter for å tilskrive disse begivenheter mening, noe som blir en del av aktørenes erfaring ("*enactment, selection og retention*"). Noen av begivenhetene velger vi ut for nærmere undersøkelse ("*enactment*") fordi vi opplever dem som nye og annerledes, og at de derfor krever fortolkning. Dette skjer ved at vi anvender og organiserer utvalgte fortolkningsrammer eller årsakskart som middel til å redusere flertydighet og skape mening ("*selection*"). Lykkes vi med å skape mening, lagres resultatet for senere bruk ("*retention*"). Hos Weick et al. (2005: 409) involverer slike meningsskapende prosesser:

«[...] the ongoing retrospective development of plausible images that rationalize what people are doing. Viewed as a significant process of organizing, sensemaking unfolds as a sequence in which people concerned with identity in the social context of other actors engage in

ongoing circumstances from which they extract cues and make sense retrospectively, while enacting more or less order into those ongoing circumstances.»

Ut fra diskusjonen er det rimelig å forvente at også organisasjonsstruktur og mål representerer variabler av betydning for aktørenes fortolkningsrammer eller årsakskart. Graden av innflytelse kan kanskje variere, men det er likevel grunn til å inkludere refleksjon omkring organisasjonsstruktur og mål som den av den relasjonelle modellen som jeg går videre inn på i neste avsnitt.

Refleksjon omkring materielle og strukturelle trekk

Refleksjon omkring kulturell praksis og artefakter og sammenligning er to distinkte prosesser, men henger også sammen ved at organisasjonens fundamentale verdier og normer sammenlignes med aktører i omgivelsene. Sammen med speiling danner de ut fra diskusjonen så langt sentrale meningsdannende variabler knyttet til organisasjonsidentitet. Hos både Ravasi & Schultz (2006) og hos Hatch & Schultz (2000, 2002) har de etter min vurdering en for snever og uklar tolkning av strukturelle trekk i organisasjonen. Institusjonsbegrepet og formelle strukturer, slik vi finner i det funksjonelle perspektivet, tillegges ikke vekt. At organisasjoner institusjonaliseres innebærer ikke at den formelle organisasjonen forsvinner. Bruken av begrepet "*institutional claims*" (institusjonelle uttrykk) blir koblet til institusjonsbegrepet (jfr. Selznick, 1957) og blir dels et uttrykk for kulturell praksis og artefakter, og får følgende beskrivelse hos Ravasi & Schultz (2005: 435): «[...] *that is (identity claims), explicitly stated views of what an organization is and represents – that are expected to influence its members' perceptions of central, enduring, and distinctive features of the organization by providing them with legitimate and consistent narratives that allow them to construct a collective sense of self.*» Sentrale dimensjoner ved institusjoner blir borte eller uklare som relasjonelle størrelser i en slik forståelse. Scott (2003: 880) nyanserer institusjonsbegrepet på en måte som synliggjør flere dimensjoner når han sier:

«Institutions are social structures that have attained a high degree of resilience. They are composed of cultural-cognitive, normative and regulative elements that, together with associated activities and resources, stability and meaning to social life.»

Hver av disse pilarene, som Scott (2003: 880) kaller det, representerer alle et distinkt modus for støtte til stabilitet og mening for aktørene i en organisasjon – de representerer ressurser i meningsdannende aktivitet. *Regulerende element* knyttes til organisasjonens formelle strukturer, slik som etablering av regler, overvåkingsmekanismer for kontroll og sanksjoner – alle for å påvirke atferd på en ønsket måte. Denne pilaren representerer den logikk som vi finner innenfor det funksjonelle perspektivet. Den *normative* pilaren representerer forventninger som er knyttet til en preskriptive, evaluerende obligatorisk del ved det sosiale livet, mens den *kulturelt-kognitive* pilaren representerer de felles oppfatningene som

konstituerer en sosial realitet og rammen hvorigjennom mening blir skapt. De to siste oppfatter jeg å være representert i måten jeg har definert organisasjonskultur på, mens den første ikke er inkludert som en variabel med betydning i de meningsdannende prosessene – da enten som selvstendig variabel eller som en del av institusjonen.

Organisasjonsstruktur og mål er sentralt både i institusjoner og organisasjoner som ikke i særlig grad er institusjonalisert, og blir de regulerende elementer som sier noe om hva som er organisasjonens grunnleggende karakter og vil inngå i meningsdannende prosesser. Endringer knyttet til organisering og strategi vil potensielt endre organisasjonens sentrale karakter og kan bety endringer i organisasjonsidentitet. Innenfor offentlig sektor er det slik at innføring av prinsipper fra "New Public Management", som ifølge Jackson (1994) legger vekt på resultatmåling, produktivitet, ansvarlighet, konkurranse og ledelsesteknikker fra privat til offentlig sektor, representerer et skifte fra forvaltningsorganisasjon til sterkere vektlegging av prinsipper knyttet til en forretningsorganisasjon. I alle fall er det slik at det offisielle narrativ kan gjenspeile et slikt skifte, men det er samtidig slik at dette ikke nødvendigvis manifesterer seg i faktisk handling. Graden av institusjonalisering kan være for sterk, og prinsippene får ikke nødvendigvis fullt ut gjennomslag. Resultatet kan være at de avvises eller transformeres i møte med rådende praksis og organisasjonskultur (Christensen & Laegreid, 1998). Uansett er det slik at materielle trekk (som demografi, bygg o.l.) og strukturelle trekk (som organisasjonsstruktur og mål), er kjerneelementer innenfor det funksjonalistiske perspektivet. Mintzberg (1979: 2) definerer organisasjonsstruktur som «[...] *summen av de måter bedriften deler opp arbeidet i klare oppgaver og oppnår koordinering mellom dem*» og «[...] *de formelle midler som organisasjoner benytter for å dele opp og koordinere arbeidet, med den hensikt å oppnå stabile atferdsmønstre*» (Mintzberg, 1979: 66).

De grunnleggende elementene i en organisasjons struktur består av allokeringen av ansvar, gruppering av de ansattes aktiviteter og koordinasjon og kontroll. Avhengig av strategi, størrelse, teknologi, miljø og de ansatte, vil strukturen som passer variere (Senior & Fleming, 2006). Kategoriseringer som forretnings-, forvaltnings- og frivillig organisasjon er et aspekt som følger av organisasjonsstruktur og mål, og som definerer sentrale aspekter ved organisasjonsidentiteten slik jeg har vist tidligere. I forlengelsen av dette opererer Lerpold et al. (2007b) med et begrep om materielle trekk for å beskrive fundamentale trekk ved en organisasjon. En tilgrensende variabel som jeg velger å se i sammenheng med organisasjonsstruktur. Materielle trekk er forhold som for eksempel geografisk opprinnelse og lokalisering, bransje, eierstruktur og bygg. Jeg velger å behandle dem sammen da de begge er variabler som beskriver formelle trekk ved organisasjonen som sentral og varig og relevant for å styre atferd og beslutninger (Rao et al., 2000).

Innenfor et funksjonalistisk perspektiv vil organisasjonsstruktur og mål være noe som man gjerne knytter til meningsdannelse hos ledelsen, men som de i neste omgang benytter i meningsformende prosesser overfor andre aktører i organisasjonen for å påvirke deres meningsdannelse. Resultatet av slike meningsdannende prosesser kan da danne grunnlag for meningsformende prosesser – enten ved at ledelsen i en organisasjon søker å befestet et offisielt narrativ i organisasjonen og dens omgivelser og/eller at medlemmene i organisasjonen søker å påvirke andre i sin meningsdannelse. Med bakgrunn i dette velger jeg å skille mellom institusjonelle uttrykk og fremsatt identitet. Det siste uttrykker det offisielle narrativ som følger eksplisitt uttrykte syn på hva organisasjonen er og representerer, mens institusjonelle uttrykk anvendes i tråd med definisjonen vi finner hos Scott (2003). Prosessene knyttet til preging vil ha et internt og eksternt fokus som blir tematisert i neste del.

Preging av oppfatninger internt og eksternt – meningsforming

Gjennom verbal og ikke-verbal kommunikasjon kommuniserer organisasjoner et image til sine omgivelser. Dette kan skje gjennom bevisste strategier knyttet til pressekonferanser, presentasjoner hvor organisasjonen presenteres eller representeres, kleskode, logo o.l. Slike fremstillinger av organisasjonen kan også være et uttrykk for organisasjonens identitet, og ikke bare dens strategiske mål (Rindova & Fombrun, 1999). Moingeon & Soenen (2002) omtaler sågar dette som formidlet identitet knyttet til kommunikasjon, atferd og symboler som har basis i organisasjonens identitet. En del av denne typen prosesser knytter seg gjerne til arbeid med organisasjonens visuelle identitet (*corporate visual identity*) og ”*corporate branding*” som innebærer arbeid med å omsette ønsket identitet til en konsistent og effektiv visuell egenpresentasjon (Melewar & Karaosmanoglu, 2006; Olins, 1989; van den Bosch et al., 2004; van den Bosch et al., 2006). En vesentlig side ved denne type prosesser har vært knyttet til ”*impression management*” (se f.eks. Hooghiemstra, 2000; Pfeffer, 1981; Schlenker, 1980; Schleppers & Bender, 2003), men det vil også være slik at identitet kommuniseres på måter som ikke er intendert.

Organisasjonsmedlemmer på alle nivåer kommuniserer gjennom sin atferd, fremtoning, holdning o.l. et bilde av næringshagen som hverken de eller organisasjonen nødvendigvis er bevisst. Ved siden av det som er ubevisst, er det naturligvis også andre forhold som påvirker inntrykket omgivelsene har av en organisasjon, og som ikke er innenfor organisasjonens kontroll.

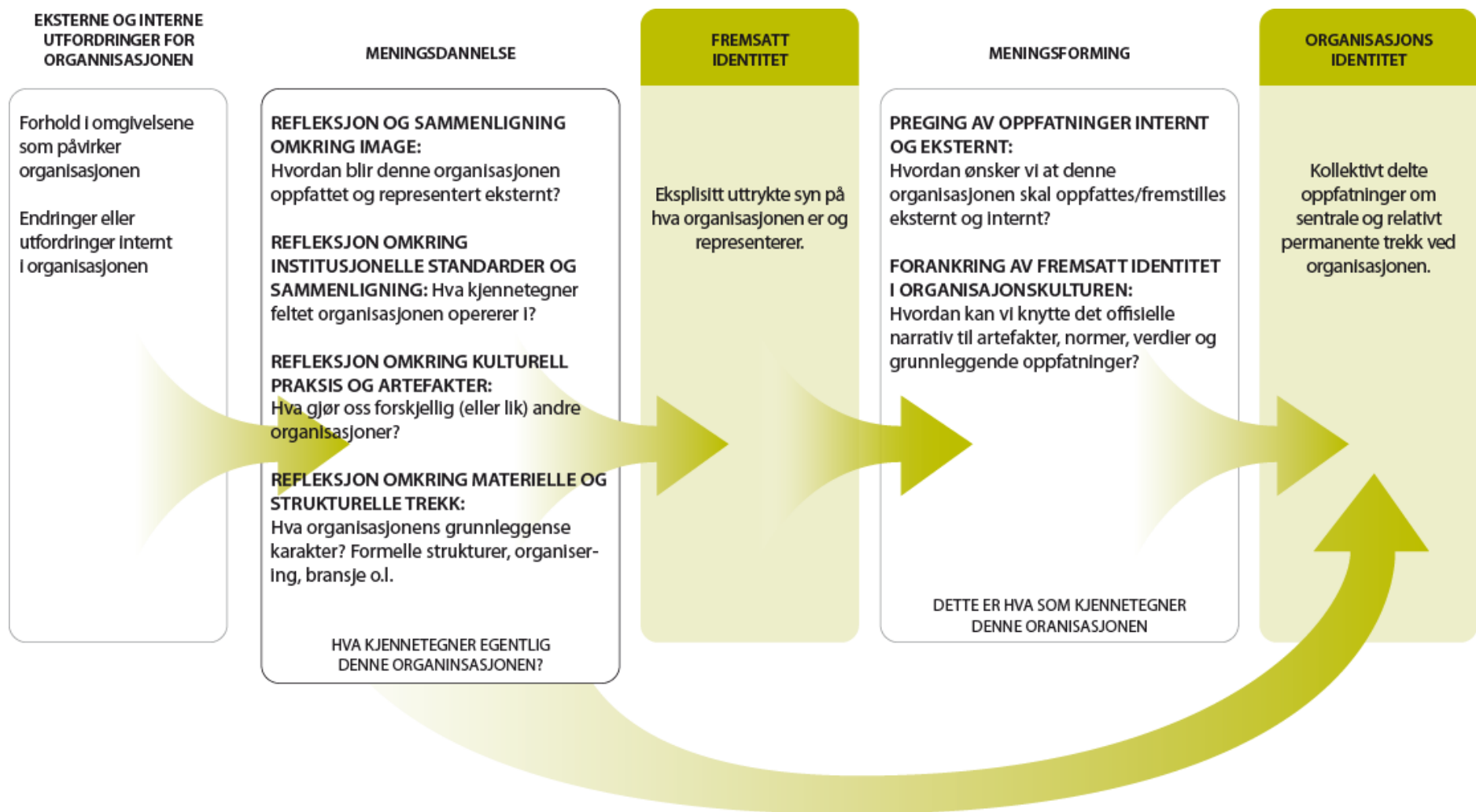
Forankring av fremsatt identitet i organisasjonskulturen

Når symboler brukes for å uttrykke en organisasjonsidentitet, vil de ifølge Hatch (1993) være nært koblet til en egenart som vi finner innenfor organisasjonskulturen. Kulturelle artefakter har verdi som symboler ved at vi tilskriver dem en mening. I organisasjoner er synlige, håndgripelige og hørbare manifestasjoner av kultur – historier, visuelle bilder, materielle artefakter og etablert praksis – blant de sterkeste symbolene organisasjonsmedlemmene kan basere sine handlinger og sin konstruksjon av mening på. De representerer betydningsfulle diskursive ressurser i prosesser med å gi mening til organisasjonens identitet. I forhold til organisasjonsidentitet vil da organisasjonskultur være viktig som meningsdannende ved at den influerer oppfatningene omkring egen organisasjon, og vil da også komme til uttrykk i beskrivelsen av denne. Selv om mottakerne vil refortolke disse symbolene, vil med stor sannsynlighet noe av dets opprinnelig mening bæres videre i disse fortolkningene. Ved at identitet også uttrykker elementer av organisasjonskulturen, skapes det en referanse til historie og tradisjon i organisasjonen som gir mening for aktørene. I tilfeller med endring eller usikkerhet i organisasjonen kan en slik kopling være til hjelp til å bevare og forstå seg selv som organisasjon. Ravasi & Schultz (2006) mener også å dokumentere at oppfatninger blant medlemmene omkring grad av unikheter ved organisasjonen vil være større jo sterkere elementer fra organisasjonens historie og kultur inngår som elementer i organisasjonsidentiteten. Samtidig er det grunn til å tro at en organisasjonsidentitet hvor denne koplingen er særlig sterk, også vil være mer varig og motstandsdyktig mot endring ettersom det kan fordre endringer i verdier, oppfatninger og grunnleggende antakelser som er dypt forankret i organisasjonen (Whetten, 2006; Whetten & Mackey, 2002).

Ettersom oppfatninger omkring hvem vi er som organisasjon dannes innenfor rammen av organisasjonskulturen, vil det også være dimensjoner ved denne som kommer til uttrykk i organisasjonsidentiteten. Hatch & Schultz (2002) legger vekt på at koplingen til kulturelle artefakter, antakelser og verdier er av betydning for om kommunikasjonen rundt identitet er troverdig. Forstått på denne måten knytter organisasjonsidentitet seg til en symbolsk dimensjon ved organisasjonskultur. Selv om den er symbolsk, er den ikke statisk. Delvis vil det være slik at identitet har i seg og kommuniserer noe av kjernen i organisasjonen – dens verdier, oppfatninger og antakelser. Men identitet er også i et samspill med organisasjonens omgivelser og fungerer som en kanal mellom organisasjonen og eksterne aktører. På denne måten er identitet en beholder hvor vi finner både forståelse av kultur og en speiling av det bildet andre har av organisasjonen. Prosessene knyttet til *refleksjon, uttrykking, speiling og preging* bidrar til å konstruere identitet som et symbol som hjelper organisasjonen til å forstå og definere seg selv. Disse prosessene fungerer også som en måte å kommunisere en forståelse av seg selv på som setter dem i stand til å svare på spørsmålet om ”Hvem er vi?”.

På ulike måter vil denne dynamikken påvirke og underbygge organisasjonsidentiteten – da både i betydningen av at den eksisterer i organisasjonen som felles oppfatninger og at identiteten til organisasjoner i betydningen institusjonaliserte trekk er tilgjengelig for medlemmenes fortolkning av atferd og hensikt. Disse dimensjonene (perspektivene) sammen med organisasjonsstruktur og mål representerer verdifulle bidrag som denne modellen tar høyde for, ved at identitet formes av meningsformende og meningsdannende prosesser hvor medlemmene tidvis rekonstruerer felles oppfatninger og reviderer identiteten man påberoper seg. I figur 2, som her vil anvendes som et utgangspunkt for å belyse *konstruksjon* og *endring* av organisasjonsidentitet, ligger det at det er en dynamikk hvor alle inkluderte dimensjoner kan endres.

Modellen, slik den er fremstilt, er sekvensiell i sin form ved at det interne eller eksterne forhold representerer utfordringer som skaper refleksjon og som kan omsettes i et nytt offisielt narrativ – et narrativ som i neste omgang søkes forankret internt og eksternt. Inntrykket blir da at dette er en top-down-prosess, der ledelsen står for meningsdannelse som deretter implementeres gjennom meningsformende prosesser. Selv om dette ikke er uvanlig, er det en begrensning ved modellen ved at den da ikke synliggjør medvirkning og betydningen av dette for meningsskaping. I medvirkningsbaserte utviklingsprosesser (se f.eks. Greenwood & Levin, 1998) skapes mening gjennom prosesser hvor det er rimelig å forvente at resultatet er kollektivt delte oppfatninger om hva som er sentrale og relativt permanente trekk ved organisasjonen – blant annet gjennom felles forståelsesrammer for mål og midler og sammenhengen mellom mål og midler. Den stiplede linjen i figuren er et uttrykk for at man internt i organisasjonen ikke nødvendigvis går veien om meningsforming i konstruksjonen av organisasjonsidentitet.



FIGUR 2: ORGANISASJONSIDENTITETENS DYNAMIKK (2)

4.1.4 ENDRING AV ORGANISASJONSIDENTITET

En sentral del ved den dynamikken som ligger i modellen, slik den er fremstilt i figur 2, er at organisasjonsidentitet er løsere og mer ustabil enn hva som hevdes innenfor et funksjonalistisk perspektiv. Gioia, Schultz og Corley (2000: 63) sier i den forbindelse at «*Organizational identity, rather than enduring, is better viewed as a relatively fluid and unstable concept.*» Organisasjonsidentitet hevdes da å være en dynamisk størrelse uten at det innebærer at den endres kontinuerlig. Undersøkelsene som belyser denne type dynamikk viser for det første at det eksisterer en dynamikk i forhold til image (Dutton & Dukerich, 1991; Scott & Lane, 2000b), organisasjonskultur (Amadeo, 2005; Ravasi & Schultz 2006) og andre forhold som organisasjonsstruktur (Albert & Whetten, 1985; Whetten & Mackey, 2002), visjon (Haslam et al., 2003) og strategi (Elsbach & Kramer, 1996). For det andre viser undersøkelsene at denne dynamikken skaper diskusjon rundt organisasjonens identitet. For eksempel er det slik at speiling får medlemmene i organisasjon til å reflektere og diskutere spørsmål knyttet til "Hvem er vi?". For det tredje viser undersøkelser at dynamikken fører til endringer i organisasjonsidentiteten. I noen tilfeller kan disse endringene være omfattende, i noen tilfeller små, og i noen tilfeller synes det som om endringsprosessene er inkrementelle og foregår over tid. I andre tilfeller søker organisasjonene å beskytte/bevare sin eksisterende forståelse (Elsbach & Kramer, 1996). Samlet sett viser dette at organisasjonsidentitet er dynamisk og gjenstand for konstruksjon, rekonstruksjon og bevaring. Dette gjør det interessant å bruke modellen til Hatch og Schultz (2002) som utgangspunkt for å forstå nettopp disse prosessene. Samtidig peker jeg på at endringene også påvirkes av forhold som organisasjonsstruktur og mål samt sammenligning og omgivelser. Meningsdannelse og meningsforming er i denne sammenhengen hensiktsmessige prosessuelle tilnæringer for å studere konstruksjon og endring av organisasjonsidentitet, og ivaretar både det funksjonelle og fortolkende perspektivets syn på konstruksjon av endring. Både innenfor organisasjonsteori og teori om organisasjonsidentitet finner vi ulike perspektiver som kan forklare endring. Enten det er evolusjonære/inkrementelle, livssyklus-, teleologiske eller dialektiske prosesser (Whetten & Godfrey, 1998), vil modellen som anvendes her i kombinasjon med forskningsdesign fange opp dynamikken knyttet til endring innenfor disse perspektivene.

Litteraturen omkring konstruksjon og endring av organisasjonsidentitet som er gjengitt her vier mye oppmerksomhet til relasjonen mellom image og organisasjonsidentitet både i forhold til interessenter som innflytelse på hvordan organisasjonen opererer (Scott & Lane, 2000b) og hvordan endringer eller hendelser med betydning for image kan medføre endringer i organisasjonsidentitet (Dutton & Dukerich, 1991; Elsbach & Kramer, 1996). At de synliggjør denne dynamikken er viktig. Likevel sier de lite om styrken og variasjonen i relasjonen mellom organisasjonsidentitet og image. Likeledes viser Hatch & Schultz (2002) og Ravasi &

Schultz (2006) til utvikling og endring av organisasjonsidentitet i relasjon til organisasjonskultur. Hvordan arter dette seg når organisasjonskulturen er svak eller lite utviklet, slik tilfellet er i nyetablerte organisasjoner eller hvor koplingen mellom de to er svak eller fraværende? Bang & Olufsen som Ravasi & Schultz (2006) studerer har en lang historie, og det er en dynamikk og relasjon mellom organisasjonskultur og organisasjonsidentitet. I denne undersøkelsen vil det være interessant å vurdere om kompatibiliteten mellom de to variablene er av betydning for utvikling eller endring av organisasjonsidentitet. Avvises for eksempel identitetstrekk som er et brudd med normer og verdier forankret i organisasjonskulturen? Kan det da også være slik at hvis identitetstrekk ikke over tid forankres i, eller nedfeller seg i, organisasjonskulturen, så vil det gjøre dem mer flyktig? Etter mitt skjønn er dette viktige spørsmål ved relasjonen mellom organisasjonsidentitet og organisasjonskultur som de nevnte forfatterne ikke belyser.

Et annet spørsmål knyttet til endring av organisasjonsidentitet, er forholdet mellom fremsatt identitet og sosialt konstruert identitet og dynamikken mellom de to. Forholdet tematiseres hos flere (Balmer & Greyser, 2003; Chreim, 2002a; Moingeon & Soenen, 2002), men fokuset er da på rasjonelle grep for å bringe dem nærmere hverandre. Det er selvsagt interessant, men samtidig er det av interesse hva som skjer over tid når det offisielle narrativ ikke preger organisasjonsmedlemmenes identitetsoppfatninger – vi er ikke den vi ønsker å være. Om næringshagen gjennom det offisielle narrativ ikler seg en rolle den ikke utøver i praksis, opplever medlemmene det som organisatorisk hykleri (Brunsson, 1989) – og hvilke konsekvenser får det? Særlig i en meta-organisasjon som næringshagene er dette svært relevant, fordi det kan medføre en beslutning om å ikke delta fra medlemmene dersom det oppleves som utilfredsstillende.

Ettersom næringshagene i liten grad har formelle strukturer som forholdene i organisasjonen, og at ledelsen i liten grad kan styre organisasjonen gjennom formelle strukturer, vil hovedfokus når det gjelder konstruksjon, rekonstruksjon og bevaring av identitet knyttes til modellen slik den er presentert her. I tillegg er det interessant å trekke inn andre dimensjoner som kan være av betydning for disse prosessene som jeg har vært inne på i avsnittet ovenfor. Alle næringshagene som er med i denne undersøkelsen har visjoner, strategiplaner og handlingsplaner som involverer bedriftene, og det vil være interessant å se hvilken betydning dette har for konstruksjon og rekonstruksjon av identitet. I den grad dette er forhold som er gjort til gjenstand for undersøkelser, kan det se ut som at de er av betydning, men at det er vanskelig å forutsi effektene (Amodeo, 2005; Brown & Gioia, 2002; Gioia & Thomas, 1996; Ravasi & Schultz, 2006).

I forhold til bevaring, konstruksjon og endring av organisasjonsidentitet i næringshagene, er fokuset på dynamikken mellom identitet, kultur, image, organisasjonsstruktur og mål, omgivelser og sammenligning av betydning. Dette er et viktig fundament å bygge videre på i forhold til det tredje forskningsspørsmålet, som knytter seg til betydningen av organisasjonsidentitet. Samtidig er modellen responsiv på det som skjer i det daglige virke, slik at hendelser eller resultater av handlinger kan påvirke de nevnte variablene – og da også med konsekvenser for organisasjonsidentiteten slik blant annet Christianson et al.(2009: 847) viser til i forbindelse med en studie av B&O Railroad Museum hvor de finner at «[...] *rare events redirect organizational identity. The learning that occurs in responding to rare events—specifically around what the organization can do and how it is perceived by others—may alter how it defines itself.*» Hendelser som dette eksemplet refererer til, fører da til meningsdannelse hvor både interne og eksterne forhold vurderes og tolkes. Studien til Christianson et al. (2009) viser hvordan meningsdannelse fører til handling ved at driftskonseptet for B&O Railroad Museum endres. I neste avsnitt diskuterer jeg nærmere det atferdsmessige aspektet ved organisasjonsidentitet.

4.1.5 ORGANISASJONSIDENTITETENS BETYDNING FOR ATFERD

Oppmerksomheten omkring organisasjonsidentitet har sannsynligvis mange forklaringer, men en forklaring for interessen fra både akademikere og praktikere er nok en antakelse om at organisasjonsidentitet kan styres og har atferdsmessige konsekvenser (Rekom, 2002) – at organisasjonsidentitet bidrar til integrasjon og organisering av arbeid. Særlig organisasjoner slik som næringshager, hvor man er avhengig av det Alvesson & Willmott (2002) karakteriserer som sosio-ideologiske modus for kontroll, er trukket frem som organisasjoner der identitet kan bidra til koordinering av arbeidet og regulering av atferd. I fravær av strukturelle virkemidler blir det viktigere å ha internaliserte kognitive strukturer som gir innhold til hva organisasjonen står for og hvilken utvikling den ønsker seg. En tydelig organisasjonsidentitet kan være et virkemiddel i så måte. Organisasjonsidentitet handler ikke bare om hvordan organisasjonen definerer seg selv, men også hvordan strategiske spørsmål og problemer, inkludert organisasjonens kapasitet og ressurser, er definert og løst (Dutton & Dukerich, 1991; Dutton et al., 1994; Glynn, 2000; Rafaeli et al., 1997).

Handlingsimplikasjonene av identitet – betydningen av identitet for handlingsvalg – er i forholdsvis liten grad dokumentert empirisk. Vår handling og tenkning bestemmes i stor utstrekning av personlige egenskaper og mer konkrete organisasjons- og arbeidsforhold – det være seg utforming av arbeidsprosesser, arbeidsoppgaver, materielle forhold, styrings- og kontrollinstrument, regler og rutiner samt kulturelle forhold. Normer, verdier og grunnleggende oppfatninger som knytter seg til kulturen, henger ikke nødvendigvis sammen med

tilhørighet og identitet. Det kan i alle fall ikke reduseres til å bare handle om sistnevnte (Alvesson & Björkman, 1992; Ashforth & Mael, 1989). Vi kan ikke se bort fra at identitet er av betydning for menneskers måte å forholde seg til arbeid og omgivelser på, men det er samtidig usikkert hvordan identitet i seg selv er av betydning for dette. Blant bidragene som omhandler organisasjonsidentitet er noe av argumentasjonen kognitivt orientert ved at være forståelsesrammer påvirker hva vi ser, enten det er muligheter og begrensninger for organisasjonen, eller vurderinger av hensiktsmessige strategiske valg. Fiol (2001: 693) sier det med motsatt fortegn slik: *"As a powerful cognitive schema, a unitary organizational identity can also severely constrain organizational interpretations, actions, and potential for change"*. For organisasjonsmedlemmene er det da slik at forståelsesrammene gir seg utslag i valg av strategier eller vurdering av marked – hva som er hensiktsmessig for organisasjonen. Oppfatningene av "Hvem er vi" påvirker hva vi ser, men betyr ikke nødvendigvis at det omsettes i noen form for handling. Overgangen fra en kognitiv forståelse til atferd er glidende. Det kommer frem i argumentasjonen fra de mer atferdsorienterte bidragene hvor de gjerne argumenterer for at forståelsesrammene gir grunnlag for bestemte former for atferd.

I relasjon til næringshagene bærer de mer atferdsorienterte bidragene bud om at organisasjonsidentitet kan være et virkemiddel for å navigere organisasjonen gjennom å gi aktørene en forståelse av hvem de er som organisasjon og hvor de er på vei. En forståelse av "Hvem er vi?" knytter organisasjonsmedlemmenes følelser, verdier og tanker til spesifikke handlingsmønstre (Giddens, 1984; Nord & Fox, 1996; Scott & Lane, 2000a, b). I tråd med sosial aktør-perspektivet, binder organisasjonsidentitet organisasjonsmedlemmene sammen og gir retningslinjer for atferd. Organisasjoner bidrar med et normativt rammeverk som organisasjonsmedlemmene identifiserer seg med. Mennesker er bundet av hva det vet og hva de verdsetter, og de er følsomme overfor normer omkring hva som er passende atferd. Som Dutton & Dukerich (1991) sier: *«An organization's identity is one of the vehicles through which preconceptions determine appropriate action.»*

Organisasjonsidentitet er en meningsdannende faktor i organisasjoner ved at den uttrykker sedvane, regler og normer knyttet til hva som er passende atferd. Ved at organisasjonsmedlemmene forholder seg til disse, har da organisasjonsidentitet betydning for koordinering av aktivitet og beslutninger i organisasjoner (Kogut & Zander, 1996). En slik forståelse av organisasjonsidentitet skaper kontinuitet, konsistens og distinkthet for organisasjonsmedlemmene – en referanseramme for å forstå organisasjonens og egne handlinger. Organisasjonsidentitet har således en viktig funksjon ved at den er en rettesnor for hvordan organisasjonsmedlemmene skal opptre og hvordan andre organisasjoner skal forholde seg til dem (Albert, 1998; Albert & Whetten, 1985; Fiol, 2002; Whetten & Mackey, 2002). Felles

oppfatninger omkring ”Hvem er vi?” vil være noe medlemmene søker å forsvare dersom den trues (Dutton & Dukerich, 1991) og kan styrke organisasjonen prestasjoner (Fiol, 2001; Fiol, 2002)

Inntrykket er at en felles identitet i seg selv kan være en styrke for organisasjonen i forhold til atferd generelt, og særlig omtalt i forhold til dimensjoner som koordinering, kontroll og beslutninger. I og for seg er det ikke problematisk å si at organisasjonsidentitet er av betydning for handling, men det er mer problematisk å se på det som en utløsende uavhengig variabel innad i organisasjonen. Tenkingen som ligger til grunn for organisasjonsidentitet i denne undersøkelsen viser til en dynamikk med et samspill mellom variabler der organisasjonskultur er mest betydningsfull for handling. Organisasjonsidentitet oppfattes også å være av betydning for atferd, men primært i forhold til å gi mening og skape mening i tilknytning til situasjoner og hendelser. Noe forenklet handler organisasjonsidentitet om hvordan man forstår seg selv som organisasjon, mens organisasjonskultur handler mer om hvordan man gjør ting i organisasjonen. Samtidig er organisasjonsidentitet viktig i forhold til handling ved at den kan tjene til å gjøre eksplitt og uttrykke dimensjoner ved kulturen i organisasjonen slik Hatch & Schultz (2002) viser til. På samme måte kan et image som bryter med organisasjonens identitet føre til at man stiller spørsmål ved eller reflekterer omkring egen organisasjon – da også med referanse til organisasjonskulturen. Slike ”angrep” på organisasjonsidentiteten medfører at aktørene i organisasjonen tar stilling til det inntrykket omgivelsene har av organisasjonen. Enten det resulterer i avvisning av oppfatningen, forsøk på å rette opp inntrykket eller endring av organisasjonens opptreden, vil det med sannsynlighet skje med en bevisst eller ubevisst referanse til organisasjonskulturen.

Argumentasjonen er her at organisasjonsidentitet i meningsdannende og meningsformende prosesser legger føringer på hva som er passende atferd i organisasjonen. Jeg argumenterer i den forbindelse for at dette vanskelig kan forstås og studeres med referanse til organisasjonsidentitet alene. I den grad man gjør det, vil det være en fare for at organisasjonsidentiteten tillegges for stor betydning for handling. I forhold til koordinering, kontroll og andre atferdsmessige aspekter, vil organisasjonsidentitet kunne være meningsformende og meningsdannende. Det er samtidig vanskelig å se for seg at dimensjoner i en identitetsbeskrivelse som bryter med organisasjonskulturen er av betydning for atferden i organisasjonen over tid uten at organisasjonskulturen endrer seg. I den grad det er slik er det heller ikke åpent for ledelsen i en organisasjon til fritt å beslutte omkring en ønsket organisasjonsidentitet, og forvente at denne skal være et bidrag til for eksempel koordinering og kontroll i organisasjonen.

Ut fra denne beskrivelsen av organisasjonsidentitet i et dynamisk perspektiv, blir den atferdsmessige dimensjonen særlig knyttet til organisasjonskultur. Mange vektlegger organisasjonskulturens betydning for atferd (se f.eks. Alvesson, 2002; Hatch, 1993; Martin, 2002; Schein, 1985), men det er samtidig ikke slik at atferd er kultur. Ikke alt som skjer i en organisasjon kan forklares gjennom organisasjonskultur, ettersom andre faktorer bidrar til de samme faktorene som er åpen for kulturell innflytelse (Hatch, 1993; Schein, 1991). Et slikt resonnement er kanskje innlysende, samtidig som det er viktig i forhold til at identitet i seg selv potensielt kan ha atferdsmessige konsekvenser. Organisasjonsidentitetens betydning for atferd er imidlertid noe som i svært liten grad er gjort til gjenstand for empiriske undersøkelser, slik at det er vanskelig å si i hvilken grad antakelser knyttet til dette stemmer. For å gjøre dette håndterbart som mer enn en generell størrelse, vil det analyseres i forhold til aktiviteter og konkrete uttrykk (hendelser) (Langley, 1999) samt konsistens og varighet. Enkelthendelser som kan knyttes til organisasjonsidentitet kan være uttrykk for tilfældigheter, slik at det vil være rimelig at det da er noe som gjentar seg eller representerer et mønster av hendelser eller aktiviteter.

En innfallsvinkel til å fange opp og forklare atferd som er konsistent med organisasjonsidentitet, er å anvende Kelman (1958) sin klassifisering av sosiale påvirkningsprosesser i føyelighet, identifisering og internalisering. *Føyelighet* er da et uttrykk for at individer i en organisasjon påvirkes av denne ut av et ønske om å oppnå eller unngå en eller annen form for belønning eller straff. *Identifisering* er et resultat av individuelle prosesser der medlemmer i organisasjonen vurderer attributter knyttet til organisasjonen å samsvare med attributter knyttet til seg selv som da har konsekvenser for deres atferd. Her knyttes gjerne identifisering blant de ansatte til større føyelighet, mindre utbrenthet, sterkere motivasjon, bedre jobbtilfredshet, og atferd som er i samsvar med organisasjonsidentiteten (Aronson, 1992; Cheney, 1983a; Dutton et al., 1994; Mael & Ashforth, 1995; Tajfel, 1982). Hvis det er slik at medlemmene i organisasjonen identifiserer seg sterkt med organisasjonen, er det med bakgrunn i teorier om identifisering blant annet en forventning om at organisasjonsmedlemmene er mer motivert, tilfreds og har en atferd som er i tråd med det offisielle narrativ. *Internalisering* er kanskje den sterkeste form og mest permanente¹¹ form for sosialisering. Internalisering er det som skjer når et individ aksepterer påvirkning fordi de foreskrevne verdiene, normene og atferden er i overensstemmelse med vedkommendes eget verdisystem eller virkelighetsoppfatning. Individet vil da akseptere en forståelse av organisasjonen fordi han eller hun betrakter det som riktig eller ”det naturlige”. Hvis da medlemmer i næringshagene internaliserer den virkelighetsoppfatning som ligger bak

¹¹ Som Berger & Luckmann (1967) understreker, er aldri sosialiseringen total og avsluttet, og viser her til at dette er noe som vil vare over noe tid.

etableringen av næringsshagen, aksepterer mål, virkemidler, verdier, og normer som følger av dette, er det med bakgrunn i internalisering rimelig å forvente at dette kan gi atferd som støtter opp under den fremsatte identiteten.

Hvis det da er slik at et medlem eller en virksomhet i næringsshagen støtter opp under, eller handler i tråd med intensjoner eller mål ved næringsshagen, kan det være uttrykk for at vedkommende ikke opplever at det er noen sosial belønning eller straff knyttet til å opptre slik. Det kan være at det ikke er noen kognitiv eller atferdsmessig relasjon mellom vedkommende og næringsshagens offisielle narrativ, eller det kan være normer, verdier og grunnleggende oppfatninger som følger av at det offisielle narrativ ikke er internalisert hos den det gjelder. Her kan det faktisk være slik som Nord & Fox (1996) viser til ved at vi kan mene at miljøvern er viktig, men man sorterer ikke søppelet av den grunn. Yngre mennesker er mer opptatt av miljøvern enn eldre, men eldre er mer disiplinert når det gjelder å sortere sitt søppel. Det kan altså være slik at medlemmene i næringshagene er opptatt av de samme mål og ambisjoner som er for næringsshagen, men det at de mener at dette er viktig, betyr ikke nødvendigvis at de handler i tråd med dette.

Diskusjonen viser her at det er mulig å se for seg at organisasjonsidentitet har betydning for atferd, men i hvilken grad, eller hvordan, vet vi forholdsvis lite om? Det er forholdsvis få studier som direkte har tematisert dette som jeg kommer inn på neste avsnitt. Når det empiriske grunnlaget er lite er det også vanskelig å få helt grep om hvordan organisasjonsidentitet gjør seg gjeldende for atferd.

4.2 TEORETISKE OG EMPIRISKE UTFORDRINGER

Tidligere var bidragene omkring organisasjonsidentitet dominert av teoretiske bidrag, men dette har endret seg de siste fem årene. En gjennomgang av artikler som er registrert i ISI-databasen viser en klar økning i antall empiriske bidrag. Her var det 1043 artikler som omtaler organisasjonsidentitet. Av disse er det 427 som omtaler organisasjonsidentitet i keyword/sammendrag, og av disse har 86 en problemstilling eller underproblemstilling som går direkte på organisasjonsidentitet.¹² Av disse igjen er 44 basert på empiriske studier. En slik utvikling er positiv med tanke på å utvikle vår forståelse av organisasjonsidentitet, samtidig som det fortsatt er behov for å utvikle både definisjonsmessige, vitenskapsteoretiske, metodiske og prosessuelle sider ved vår forståelse. For det første er det en utfordring at både

¹² Et stort antall av disse artiklene omhandler identifikasjon, og berører således organisasjonsidentitet. Mange av dem inkluderer imidlertid ikke organisasjonsidentitet som en variabel som studeres eksplisitt. Blant forskning knyttet til identitet er det som gjøres i tilknytning til identifikasjon det klart mest omfattende med 116 empirisk baserte artikler registrert i ISI-databasen.

teoretiske og empiriske arbeider blander sammen ontologiske og epistemologiske antakelser om organisasjonsidentitet – at forståelsen av hva som kjennetegner organisasjonsidentitet og hvilken kunnskap man kan tilegne seg om den ikke er konsistent. For det andre er det en utfordring at få bidrag diskuterer de relasjonelle koplingene mellom identitet og andre variabler som påvirker og er grunnleggende for konstruksjonen av identitet. Ofte defineres identitet i forhold til variabler som organisasjonskultur og image, men sjelden er dette variabler som er med i undersøkelsene eller de teoretiske diskusjonene. Hverken betydningen av dem eller sammenhengen mellom dem er i særlig grad belyst. Jeg mener at konsekvensen av dette medfører både metodiske problemer og slutninger omkring organisasjonsidentitet som i beste fall er tvilsomme.

Vitenskapsteoretiske utfordringer – epistemologiske og ontologiske utfordringer

Både forskere og praktikere er i stor grad enige om at organisasjonsidentitet knytter seg til et spørsmål om ”Hvem er vi?”. Dette utgangspunktet vil kunne plassere seg ulikt innenfor perspektivene. Hatch & Yanow (2006) viser i sin diskusjon av sentrale bidrag knyttet til organisasjonsidentitet til at bevisstheten omkring den ontologiske og epistemologiske posisjon til ulike bidrag er uklar. Flere av disse konseptualiseringene er motsetningsfylte i sine underliggende vitenskapsteoretiske forutsetninger (Burrell & Morgan, 1979; Corley et al., 2006; Hatch & Yanow, 2006).

Grunnleggende sett bør det være en sammenheng mellom hva som oppfattes å kjennetegne og beskrive organisasjonsidentitet (ontologi) og hvordan og i hvor stor grad det er mulig å tilegne seg kunnskap om organisasjonsidentitet (epistemologi). I studier av organisasjonsidentitet vil det være motsetningsfylt hvis man legger til grunn en forståelse og definisjon av organisasjonsidentitet der *hva* som definerer *hvem* vi er som organisasjon er pre-eksisterende samhandling mellom aktører og forskerens tilstedeværelse og handling, for så i neste omgang søke kunnskap om fenomenet organisasjonsidentitet med basis i en konstruktivistisk epistemologi. Avhengig av forskningsspørsmålet og den analytiske konteksten, kan det være at de ulike perspektivene kan være like meningsfulle, men det er å forvente at det er en konsistens i det ontologiske og epistemologiske fundamentet som anvendes i studiet av organisasjonsidentitet. Blant de 38 empirisk baserte artiklene som er registrert i ISI-databasen, vil jeg hevde at det i 22 av tilfellene er slik at forfatterne er inkonsistente i sine ontologiske og epistemologiske antakelser.

Den nærmest klassiske beskrivelse av organisasjonsidentitet til Albert & Whetten (1985), som anvendes i de fleste av disse tilfellene, kan ses på som et uttrykk for hvordan slike posisjoner krysses. Når de skriver «*Organizations define who they are by creating [...] classification*

schemes and locating themselves within them» (1985: 92), fremstår Albert & Whetten å knytte organisasjonsidentitet til hva som skjer i hodene til organisasjonsmedlemmene (Hatch & Yanow, 2006). Organisasjonsidentitet er da en intersubjektiv konstruksjon der organisasjonsmedlemmene skaper uttrykk for hvem de er. Samtidig er det slik at Albert & Whetten (1985) knytter spørsmålet om ”Hvem er vi?” til hva som er sentralt, egenartet og varig i en organisasjon. Spørsmålet om ”Hvilken type organisasjoner er dette?” besvares da i lys av de tre kriteriene. Organisasjonsmedlemmenes konstruksjon av ”Hvem er vi?” blir da en konstruksjon i lys av en klassifisering som er gitt på forhånd. Følgelig blir organisasjonsidentitet en konstruksjon som ikke er intersubjektiv og kontekstuell, slik inntrykket kan være gjennom den epistemologiske posisjonen. Deres forståelse av organisasjonsidentitet ontologisk en status som noe objektivt. Organisasjonsmedlemmenes oppfatning om ”Hvem er vi?” kategoriseres da med bakgrunn i disse tre kriteriene, og det som ikke kan faller innenfor disse kategoriene vil ikke være å oppfatte som en del av organisasjonsidentiteten.

Den tilnærmingen som er beskrevet ovenfor er vanskelig ettersom organisasjonsidentitet sett som en sosial konstruksjon innebærer en ontologisk posisjon der den forstås som en sosial realitet som er unik for den enkelte organisasjon, og som knytter seg til en konstruert, kollektiv, erfaringsbasert forståelse av ”Hvem er vi?”. Den kan ikke bestemmes gjennom generelle lover, prinsipper eller kategorier som er bestemt på forhånd. Teoretiske og empiriske diskusjoner omkring organisasjonsidentitet stiller som nevnt tidligere spørsmål om hvor beskrivende identitetskriteriet hos Albert og Whetten (1985) er for å besvare spørsmålet om ”Hvem er vi?” (Barney et al., 1998; Brown & Eisenhardt, 1997; Elsbach & Kramer, 1996; Fombrun, 1996; Gioia et al., 1998; Gioia et al., 2000; Gioia & Thomas, 1996; Golden-Biddle & Rao, 1997; Gustafson & Reger, 1998; Kilduff et al., 1997; Pratt & Rafaeli, 1997). I forhold til epistemologi vil da kunnskapen om organisasjonsidentitet være en samskapt intersubjektiv forståelse som er kontekstspesifikk.

Nå er det mulig å argumentere for å kombinere perspektiver i studiet av organisasjoner – da enten i form av sekvensiell (Lee, 1991), parallell (Hassard, 1988) eller samspill (Schultz & Hatch, 1996) i bruk av perspektiver. En slik integrert bruk av perspektivene vil imidlertid forde en identifisering av kontraster og koplinger. Slik det er i eksemplet ovenfor, er det etter min vurdering en kopling mellom dimensjoner som må ses på som kontrastfylte og lite egnet for integrasjon. Særlig den ontologiske og epistemologiske posisjonen er etter min vurdering viktig å tydeliggjøre i beskrivelsen og studie av organisasjonsidentitet. Skepsisen om hvorvidt organisasjonsidentitet er noe varig, synliggjør dette problemet. Hvis organisasjonsidentitet er et resultat av en sosial konstruksjon, må vi med rimelighet anta at den kan være gjenstand for

endring gjennom aktørens fortolkning og refortolkning. Flere undersøkelser tyder på at det kan være tilfelle, noe som synliggjør betydningen av konsistens i og tydeliggjøring av epistemologiske og ontologiske antakelser. Mangel på avklaring her kan også medføre at forskere ikke fanger opp hva organisasjonsmedlemmene oppfatter som organisasjonens identitet, men forskerens definisjon. Spørsmålet som ”Hvem er vi?” vil ikke nødvendigvis bare konstrueres med bakgrunn i hva som er sentralt, egenartet og varig. Andre dimensjoner vil også kunne gjøre seg gjeldende, eller det kan være at noen av de kjennetegn som følger av disse ikke oppfattes som sentralt i forhold til spørsmålet ”Hvem er vi?”.

Definisjonsmessige utfordringer

Diskusjoner er utfordrende når man går inn i en vurdering av det som avhengig og uavhengig variabel. Ved siden av håndteringen av konsistens i vitenskapsteoretisk fundament, fremstår avgrensningen av variablene som anvendes å være i beste fall uklare. Flere studier av organisasjonsidentitet opererer med svake avgrensninger av fenomenet. Ved å anvende definisjoner som for eksempel Albert og Whetten (1985), kan man ende opp med en beskrivelse av organisasjonsidentitet som baserer seg på hyppigheten av begreper og kategoriseringer som blir brukt for å beskrive organisasjonens sentrale, egenartede og varige trekk. Utfordringen er at slike beskrivelser, som unnlater å si noe om hvordan fenomenet henger sammen med tilgrensende fenomener, er at de ender opp med beskrivelser av organisasjonsidentitet som ligner på beskrivelser vi finner andre steder omkring organisasjonskultur. Corely et al. (2006) går så langt som å hevde at organisasjonsidentitet er blitt rotet sammen med, kamuflert som eller brukt som en erstatning for organisasjonskultur og organisasjonsklima. Uten at dette er dokumentert her, viser imidlertid gjennomgangen av bidragene på området at nærmere 37 % av bidragene omkring organisasjonsidentitet også trekker inn image, mens tallet er 24 % når det gjelder organisasjonskultur (se vedlegg 2 for oversikt). Når dette snevres inn til å gjelde de empiriske bidragene, nevnes organisasjonskultur bare i 10 % av studiene og inngår som en egen variabel i enda færre. Dette er kanskje ikke noe stort problem i forhold til selve beskrivelsen av organisasjonsidentitet, men det er kritisk i forhold til analyser av identitetskonstruksjon og effekter av organisasjonsidentitet.

Ettersom flere vektlegger at organisasjonsidentitet har en kopling til andre organisatoriske fenomener, er det etter min vurdering viktig at disse relasjonene blir gjort eksplisitt – i alle fall at man avgrenser organisasjonsidentitet i forhold til andre lignende fenomener. Flere forfattere viser for eksempel til atferdsmessige effekter (koordinering, kontroll, motivasjon) av organisasjonsidentitet. Dersom man studerer slike effekter uten å ta høyde for andre faktorer som kan gi tilsvarende effekter, vil det være vanskelig å ha tillit til resultatene fra

slike undersøkelser. I slike tilfeller kan man stå i fare for å tillegge identitet betydning og effekter som egentlig henger sammen med andre forhold, men fordi det ikke er kontrollert for disse forholdene eller at de ikke er inkludert i undersøkelsen trekkes ugyldige slutninger. At så få undersøkelser omkring organisasjonsidentitet inkluderer organisasjonskultur, betyr etter min vurdering at disse reelt tilskriver organisasjonskultur kvaliteter og effekter som ikke nødvendigvis er knyttet til førstnevnte. Når det gjelder atferdsmessige effekter viser for eksempel Amodeo (2005) til at det knytter seg til organisasjonskultur, mens organisasjonsidentitet i større utstrekning opererer som et kognitivt fenomen som er nært knyttet til organisasjonskultur. Om ikke dette er tilstrekkelig avklart, vil validiteten ved studier av organisasjonsidentitet kunne trekkes i tvil.

Metodiske utfordringer

De vitenskapsteoretiske og definisjonsmessige utfordringene som er trukket frem, synliggjør at det er krevende å studere organisasjonsidentitet og at det fordrer avklaringer. De ulike perspektivene på organisasjonsidentitet vil alle kunne belyse sider ved organisasjonsidentitet og gi verdifull kunnskap. Uavhengig av perspektiv, er det imidlertid viktig at man undersøker det man er ment å undersøke. Begge de foregående forhold vil svekke validiteten ved en undersøkelse.

Til tross for at det er krevende, er jeg av den oppfatning at det vil være mulig å imøtekomme de utfordringene som er beskrevet her på en god måte. Med basis i den forståelsen av organisasjonsidentitet som jeg har beskrevet her, og ved å ta hensyn til de kritiske innvendingene jeg har beskrevet, vil jeg i neste kapittel gå nærmere inn på hvordan jeg i denne studien har håndtert disse utfordringene metodisk.

4.3 AVSLUTNING

I kapittel 3 og 4 har jeg redegjort for det teoretiske fundament for denne studien og utviklet et teoretisk rammeverk. Dette er et integrerende teoretisk rammeverk som søker å nyttiggjøre seg kunnskapen fra de ulike perspektiver for å forstå og forklare fremvekst og endring av organisasjonsidentitet samt betydningen denne kan ha for atferd.

Jeg innledet dette kapitlet med en diskusjon av organisasjonsidentitet i relasjon til organisasjonskultur og image – to organisatoriske fenomener som jeg argumenterer for er så tett sammenvevet med organisasjonsidentitet at det er vanskelig å studere organisasjonsidentitet uten også å inkludere disse i en slik studie. Det teoretiske rammeverket jeg deretter beskriver, integrerer mye av tenkningen som ligger i de to perspektivene i en modell basert på Hatch & Schultz (2000; 2002) og Ravasi & Schultz (Ravasi & Schultz,

2006). Modellen vektlegger konstruksjon og endring av organisasjonsidentitet med basis i at den har et relasjonelt forhold til organisasjonskultur og image.

I den videre diskusjonen av det teoretiske rammeverket argumenterer jeg for å legge til dimensjoner som materielle og strukturelle trekk samt institusjonelle standarder for å forstå og forklare de meningsdannende og meningsformende prosessene omkring organisasjonsidentitet. Diskusjonen leder til en modell hvor jeg argumenterer for fire prosesser knyttet til meningsdannelse og to prosesser knyttet til meningsforming. Sammen er dette ulike prosesser som vil ha betydning i konstruksjon og endring av organisasjonsidentitet, men hvor deres betydning vil avhenge av konteksten. Organisasjoner utvikles og endres med bakgrunn i ulike interne og eksterne stimuli og rammevilkår slik at det naturlig også innvirker på prosessene og organisasjonsidentiteten.

I siste del omkring det teoretiske rammeverket har jeg sett på organisasjonsidentitetens betydning for atferd. Med bakgrunn i diskusjon av ulike bidrag omkring organisasjonsidentitet og atferd har jeg pekt på hvordan denne relasjonen kan arte seg, og hvordan identitet kan være av betydning for atferd. Denne delen avsluttet jeg med en presentasjon av Kelman (1958) sin klassifisering av sosiale påvirkningsprosesser som en innfallsvinkel til fange opp, og forklare, atferd som er konsistent med organisasjonsidentitet. Ved å studere føyelighet, identifisering og internalisering kan det være mulig å forstå hvordan identitet påvirker atferd.

En forståelse av organisasjonsidentitet som dynamisk og foranderlig må nødvendigvis ta hensyn til at både utvikling, endring og effekter av organisasjonsidentitet også kan være en funksjon av andre forhold enn de jeg har gjort rede for i modellen her. Modellen er basert på eksisterende teori og kunnskap, men studien må samtidig være åpen for at eksisterende kunnskap på feltet ikke er uttømmende. Samtidig er denne modellen blitt til gjennom en abduktiv forskningsprosess hvor det empiriske materialet i studien har gitt kunnskap som er anvendt i utviklingen av modellen. Empiri og erfaringer fra næringshagene har påvirket søken etter kunnskap som kan forklare konstruksjon og endring av atferd, samt organisasjonsidentitetens betydning for atferd.

Avslutningsvis har jeg diskutert ulike utfordringer som følger av ulike innfallsvinkler til å studere fenomenet organisasjonsidentitet – da både i forhold til avgrensning av organisasjonsidentitet som egen variabel og epistemologiske og ontologiske utfordringer. Dette er utfordringer på ulike nivåer som jeg mener det teoretiske rammeverket for studien så langt som mulig tar hensyn til.

IMAGINE A MAN WHERE IT ALL BEGAN
A SCIENTIST PACING THE FLOOR
IN EACH NATION, ALWAYS EAGER TO EXPLORE
TO BUILD THE BEST BIG STICK
TO TURN THE WINNING TRICK
BUT THIS WAS SOMETHING MORE...

RUSH – “MANHATTAN PROJECT”

KAPITTEL 5: FORSKNINGSDESIGN OG METODE

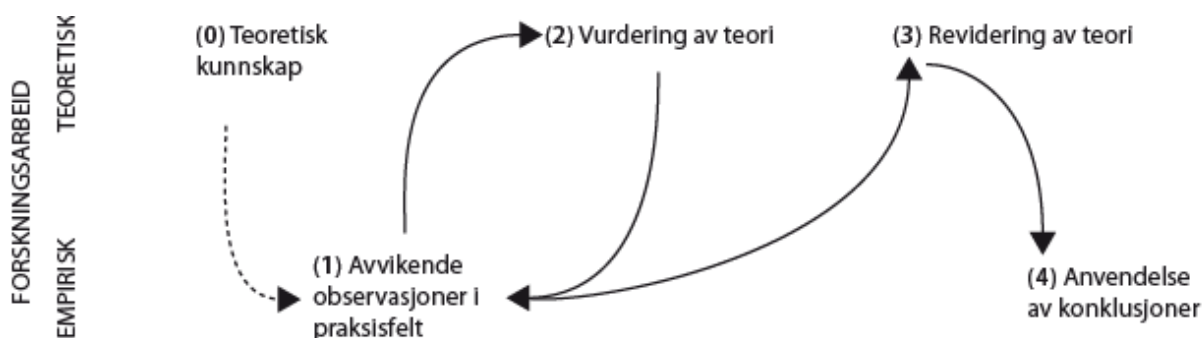
I dette kapitlet skal jeg diskutere valg av forskningsdesign samt redegjøre for metode og empirisk nedslagsfelt. Det siste innebærer en gjennomgang av hva som er samlet inn av data, hvordan disse er samlet inn og hvilke forskningsmessige styrker og svakheter som knytter seg til dette materialet. Før diskusjonen omkring disse forholdene, vil jeg gå tilbake til problemstilling og hensikt med undersøkelsen ettersom det representerer utgangspunktet for mine metodiske valg. Her vil jeg også redegjøre og reflektere omkring de endringer som har funnet sted i løpet av forskningsprosessen.

5.1 HENSIKT, PROBLEMSTILLINGER OG ENDREDE FORUTSETNINGER I OPPLEGGET

Problemstillingene for studien er rettet mot konstruksjon og endring av organisasjonsidentitet samt organisasjonsidentitetens betydning for atferd. Utgangspunkt har vært casene og de utfordringene vi finner i meta-organisasjoner som næringshagene. Teoriene har vært av betydning, men da i kombinasjon med praktiske problemer og utfordringer i næringshagene. Kunnskapen om meta-organisasjoner med organisasjoner er lite solid, og organisasjonsidentitet er også et felt med behov for videre kunnskapsutvikling. Det gjør at denne studien blir eksplorerende knyttet til å forstå konstruksjon, endring og atferdsmessig betydning av organisasjonsidentitet i meta-organisasjoner. Både organisasjonsidentitet og meta-organisasjoner er forskningsfelt hvor eksisterende kunnskap gir et utgangspunkt for studier, men hvor det samtidig gis uttrykk for et behov for videre forskning og utfyllende kunnskap.

Ambisjonen er å finne svar på problemstillingene i tre konkrete case, der det teoretiske rammeverket er et hjelpemiddel for å forklare og forstå. Fremveksten av problemstillinger og teoretiske vurderinger har utviklet seg i et samspill med empirien. I så måte er dette en abduktiv tilnærming som utgår fra empiriske forhold slik som ved induksjon, men man som meg baserer seg på teoretiske forestillinger som grunnlag for de vurderinger jeg gjør. I en slik

forskningsprosess er det da en alternering mellom teori og empiri der begge omtolkes i relasjon til hverandre slik det er illustrert i figur 3 (Alvesson & Sköldberg, 1994). I det ligger det da en ambisjon om å forstå fremvekst, endring og betydning av organisasjonsidentitet i valgte case, og et ønske om å klargjøre og videreutvikle de resonnementer som knytter seg til teorier om organisasjonsidentitet. Med en slik tilnærming er det i mindre grad fare for at jeg som forsker er forutinntatt gjennom teoretiske tolkninger som dikterer relevante observasjoner slik Glaser & Strauss (1967: 33) advarer mot. Hvis teori blir for retningsgivende for hva man ser etter, vil vi løpe den risiko at det er andre ting vi ikke ser. Gjennom en abduktiv tilnærming løper jeg i mindre grad denne risikoen ettersom jeg er åpen for at det er andre forhold enn de som fanges opp av de ”etablerte” teorier omkring organisasjonsidentitet som er av betydning, slik det også vil fremgå i analysen. Ettersom mye av teorien som er publisert omkring organisasjonsidentitet er ikke gjort til gjenstand for empiriske studier i særlig omfang, styrker det valget av en abduktiv innfallsvinkel siden disse ikke er godt dokumenterte og robuste teorier. Et slikt utgangspunkt fordrer det en større åpenhet omkring vurdering og tolkning av det empiriske materialet opp mot teori som en abduktiv tilnærming i større grad er egnet til å håndtere, enn hva som ville være tilfellet med for eksempel en deduktiv tilnærming.



FIGUR 3: ABDUKTIV FORSKNINGSPROSESS

(Etter Kovács & Spens, 2005: 137)

5.2 FORSKNINGSDESIGN: FRA AKSJONSFORSKNING TIL CASESTUDIE

Opprinnelig var denne studien planlagt gjennomført som en aksjonsforskningsprosess der hensikten var å skape bevissthet omkring uformelle strukturer og hvordan disse kunne brukes i utvikling av næringshagen og for å koordinere aktiviteten for å realisere målsettinger. Videre at denne kunnskapen da kunne brukes til å utvikle eller endre de uformelle strukturene for å styre og koordinere aktiviteten i næringshagen bedre i forhold til ambisjoner og mål. Flere forhold gjorde imidlertid at det var hensiktsmessig å endre forskningsdesignet til casestudie.

Endringen av design var en skrittvis prosess. Studien startet opp i 2000 med Halti nærings- hage. Etter hvert ble også Senja næringshage inkludert i prosjektet. Aktørene som var involvert i disse miljøene opplevde bare i begrenset grad at samlokaliseringen av virksomheter skapte den forventede merverdi i form av konkret og forpliktende samarbeid. I den grad man hadde identifisert konkrete effekter, knyttet det seg særlig til sosial og materiell støtte uten at det var direkte samarbeid knyttet til produkter eller tjenester. Blant de involverte var det forventet mer enn denne type effekter, uten at det var helt klart hvilke effekter det kunne være annet enn en eller annen form for samarbeid blant virksomhetene knyttet til produkter og tjenester. Aksjonsforskningsdimensjonen ved prosjektet var planlagt å fokusere på utviklingsarbeid for å styrke og stimulere til samarbeid – da både gjennom konkret støtte til prosjektutvikling og prosjektarbeid, og mer grunnleggende ved å utvikle det faglige og sosiale fundamentet slik at det i større grad stimulerte til samarbeid. Her var det blant annet spørsmål om hvordan man kunne utøve ledelse for å skape slike merverdier i denne type meta- organisasjon.

Etter flere møter, seminarer og planlegging av aktiviteter var det vanskelig å se at jeg og aktørene i næringshagene klarte å gjennomføre tiltak eller prosesser som medførte særlig innslag av aksjon. Om forslag til prosesser og tiltak av ulike grunner ikke følges opp, blir strukturene for å følge opp og gjennomføre et slikt opplegg i stor grad borte. Forslagene til tiltak, og planene for å realisere dem, var utformet som medvirkningsbaserte prosesser der de aktørene som hadde anledning i den enkelte næringshage deltok. Slik sett var det bred medvirkning i planleggingsprosessen knyttet til tiltak, men det skortet på aksjon. Forklaringene på dette var flere, men den kanskje viktigste var hensynet til tid. De fleste virksomhetene i næringshagene er småbedrifter med 1–2 ansatte, og i en travel hverdag valgte de fleste å prioritere egen virksomhet.

I første omgang fikk det den konsekvens at jeg avsluttet samarbeidet med Senja næringshage. Det skyldtes dels mangelen på aksjon og dels at daværende daglige leder i næringshagen sluttet. Mens prosjektet i Halti næringshage var bredt forankret blant alle aktørene i næringshagen, var ikke dette tilfelle i samme utstrekning i Senja næringshage. Der var det et lederskifte etter at prosessen startet, og med en ny leder som ikke prioriterte aksjonsforskningsprosjektet, var det vanskelig å skape noen form for aksjon. I kombinasjon med lunken interesse fra de andre aktørene, besluttet jeg å kutte dem ut i denne delen av studien.

Samtidig ønsket jeg å fortsette med aksjonsforskningstilnærmingen en stund til i Halti næringshage for å se om det materialiserte seg noe konkret i tilknytning til de planlagte

prosesser og prosjekter der. Etter hvert som jeg opplevde at vi heller ikke der kom særlig videre fra kartlegging og planlegging, vurderte jeg det dit hen at det var hensiktsmessig å endre design på studien ettersom det eksisterende opplegget ikke ga resultater som kunne forsvare dette som et aksjonsforskningsprosjekt.

At dette ble utfallet av aksjonsforskningstilnærmingen, gjorde ikke tematiseringen av meta-organisasjoner og organisasjonsidentitet mindre relevant og interessant. Innretningen på studien måtte imidlertid endres i det videre arbeidet. At aksjonsforskningsprosjektet ble stoppet, innebar imidlertid ikke at det var uten spor i Halti næringshage. Om det ikke er mulig å etterspore direkte effekter i forhold til endring eller atferd i denne perioden, har det allikevel skapt en bevissthet og oppmerksomhet omkring organisasjonsidentitet. Problemstillingene i studien er kanskje ikke direkte påvirket av det, men oppmerksomheten og de prosessene som er gjennomført har nok vært med på å tydeliggjøre spørsmålet om ”Hvem er vi?” for aktørene.

Da det viste seg at viktige bestanddeler for det opprinnelige designet i denne studien ikke lot seg realisere, var det nødvendig å endre forskningsdesignet. Jeg ønsket fortsatt at Halti næringshage skulle være en del av studien i det videre ettersom det var lagt ned et betydelig arbeid, men da innenfor rammen av et multipelt casedesign. Halti næringshage ble da et av tre case sammen med Næringshagen i Målselv og Hermetikken næringshage i Vadsø. Endringen i innretning innebar også at de planlagte metodene for generering og innsamling av datamateriale ble endret¹³, noe jeg vil komme nærmere tilbake til.

5.3 FORSKNINGSDESIGNET: MULTIPPEL CASESTUDIE

I denne delen vil jeg redegjøre for og begrunne forskningsdesignet i studien. Først vil jeg begrunne hvorfor jeg i det endelige designet av studien valgte å gjennomføre det som en multipel casestudie. Deretter vil jeg begrunne valg av case og gi en beskrivelse av disse, før jeg til slutt drøfter forholdet til generalisering og teoriutvikling i studien.

5.3.1 CASESTUDIE

Casestudier som metode har sine røtter innenfor kvalitative metoder, slik som tilfellet er for ”*case study research methods*” av Yin (1984) og ”*grounded theory*” av Glaser & Strauss (1967). Styrkene ved denne tilnærmingen, som fremheves av Eisenhardt (1989), er dens iterative natur og tette kopling til data som gjør den spesielt anvendbar i arbeid med nye temaer og teori. Dette representerer kanskje den mest utbredte oppfatningen ved at casestudier

¹³ Det var planlagt en aksjonsprosess med planlegging, handling, refleksjon og replanlegging som så langt i prosjektet ikke var omsatt i praksis.

dreier seg om et eller noen få tilfeller som gjøres til gjenstand for inngående studier – da enten ved at det bare finnes kun ett eller noen få tilfeller, eller at det bare er noen få tilfeller som er tilgjengelig for forskeren. Idealet er ofte å gå i dybden på en case og presentere en helhetlig analyse som står på egne bein, der man er i stand til å belyse kontekst og det unike på en grundig måte. Undersøkelsesenheter ses da som et komplekst hele, der underenheter og deres forhold til hverandre beskrives og analyseres.

Som et ledd i å anskueliggjøre hva som kjennetegner casestudier, tar Gerring (2007: 27) utgangspunkt i en generell klassifisering av forskning ut fra (a) antallet case som inkluderes (en, flere eller mange), (b) type variasjon i x/y som utforskes (variasjon over tid/variasjon på tidspunkt) og (c) variasjonens nivå (innenfor case eller mellom case). Klassifiseringen langs disse variablene gir grunnlag for ulike forskningsdesign. Disse ulike variantene av casestudier gir da ulike metodiske valgmuligheter. Her ønsker jeg å se på variasjonen innenfor hver case over tid og mellom case over tid. Følgelig er dette å forstå som en historisk casestudie, der jeg for å besvare problemstillingene også er avhengig av kvalitative data som gjør meg i stand til å gå i dybden omkring disse.

I valg av forskningsdesign peker Yin (1994) på tre forhold som er viktig for å avgjøre om casestudie er riktig strategi. De forholdene som her vektlegges er (a) hvordan problemstillingen(e) er formulert, (b) grad av fokus på nåtidige i motsetning til historiske hendelser og (c) grad av kontroll som forskeren har over aktuelle hendelser. Om problemstillingen er formulert som et ”hvordan”- eller ”hvorfor”-spørsmål, er sjansen ifølge Yin (1994: 6) stor for at casestudien er en hensiktsmessig strategi fordi denne typen spørsmål krever at forskeren følger en sak over tid, i motsetning til spørsmål om hyppighet eller forekomst av noe – altså spørsmål som fordrer at forskeren går i dybden for å forklare for eksempel hvordan en kollektiv selvforståelse har utviklet seg i næringshagene. Hvordan aktørene har konstruert en forståelse av ”Hvem er vi?” og innholdet i denne forståelsen, kan ikke undersøkes gjennom kategorier definert på forhånd, men må utledes av aktørenes beskrivelser.¹⁴

Videre var erfaringene fra starten på denne studien at jeg ikke hadde reell kontroll, hverken over sosial setting eller de uavhengige variablene. Derfor ble også forskningsdesignet endret. Casestudie er da et velegnet alternativ, der valget av case kan være en måte å nærme seg dette på ved at man gjør valg som er relevante og interessante for å skape den ønskede variasjon.

¹⁴ En fylldigere beskrivelse av dette ble gitt i diskusjonen av vitenskapsteoretiske utfordringer i kapittel 3.

I denne studien er ambisjonen å gå i dybden gjennom inngående studier, i tråd med hva som har vært den mest utbredte oppfatningen av casestudier. Et større antall case ville vært for omfattende for mine problemstillinger, og jeg kan ikke se at det ville styrket arbeidet i vesentlig grad ettersom bredde i utvalget ville gått på bekostning av dybde – problemstillingene er ikke opptatt av hyppighet eller generalisering i seg selv. Jeg kommer imidlertid tilbake til diskusjonen av dette i forhold til valg av case senere.

5.3.2 MULTIPPEL CASESTUDIE

Denne studien har en abduktiv tilnærming der resultatet følger av et samspill mellom empiri og teori, og der jeg ønsker å studere sammenhenger og effekter knyttet til identitet. I det ligger at jeg som forsker har antakelser om samspill og sammenhenger som vokser frem basert på både teori (identitet og meta-organisasjoner) og praksis (erfarte problemer og utfordringer i næringshagene). Casestudie gir her muligheter for den dybde som er nødvendig for en slik abduktiv tilnærming. Empiriske studier av organisasjonsidentitet og næringshager (meta-organisasjoner) har i liten grad gått i dybden på tematikken, og da var det viktig at forskningsdesignet åpnet for testing og endring av antakelser på en mer fleksibel måte enn hva som ville vært tilfellet i en kvantitativt basert cross-casestudie med mange enheter. Da ville studien vært innrettet med et fåtall hypoteser og basert på testing av eksisterende teori, mens det her er snakk om å utdype og utvikle teori. Hver case i denne studien er i seg selv små enheter. Ved å utvide antallet case og respondenter vil jeg være bedre i stand til å få en dypere forståelse av organisasjonsidentitet og dens betydning. For det andre kan jeg sammenligne de ulike casene med ulike resultater og i ulike kontekster.

Ettersom tema for denne studien i forholdsvis liten grad er gjort til gjenstand for empiriske studier, var det viktig å gå i dybden hvis jeg skulle forstå konstruksjon, endring og betydning for atferd ved organisasjonsidentitet. Gjennom en dybdestudie av et fåtall case oppnådde jeg med sannsynlighet detaljrikdom, fylde, fullstendighet og helhet omkring konstruksjon og effekter av organisasjonsidentitet. Organisasjonsidentitet er ikke en objektiv størrelse, og innhold og betydning kan variere mellom personer og grupper i en organisasjon (Alvesson & Björkman, 1992). Da er det meningsfullt å gi aktørene mulighet til å gi utfyllende beskrivelser av hva de for eksempel oppfatter at kjennetegner organisasjonen. Grupper eller personer kan gi ulike beskrivelser av hva de legger i at næringshagen er innovativ. Merkelappen kan være den samme, men innholdet forskjellig. Med tre case er det mulig å kombinere dybde med komparasjon slik at jeg drar fordel av kvaliteter ved begge. Studiens eksplorative dimensjon i å utvikle ny kunnskap om konstruksjon og effekter av organisasjonsidentitet er best tjent med

detaljrikdom og fylde om noen case heller enn å forstå og forklare noe av variansen knyttet til mange case.

Gjennom å sammenligne forholdene knyttet til forskningsspørsmålene for tre case, utvikles også en dypere forståelse for hva som former organisasjonsidentitet og hvilken betydning den kan ha. Selv om det gjøres et analytisk skille mellom komparative/cross-caseanalyse og caseanalyse ved at de har ulike implikasjoner i forhold til forskningsdesignet, er det også mulig å kombinere disse tilnærmingene (jfr. Gerring, 2007: 49) ettersom hver case er forholdsvis liten og oversiktlig. Selv om mine caser ikke er valgt ut med sammenligning som et eksplisitt formål, er det like fullt muligheter for sammenligning.

Forskningsdesignet er endret til en multippel casestudie, der jeg også skal studere prosessene i flere kontekster, nærmere bestemt konstruksjon og betydning av identitet i tre næringshager (jf. Andersen, 1997; Roll-Hansen, 1993; Yin, 1994). Hovedbegrunnelsen for å gjennomføre en multippel casestudie er at en slik studie regnes for å kunne gi mer robuste resultater enn enkeltcasestudier (Andersen, 1997; Damgaard, 1989; Kjeldstadli, 1999; Lijphart, 1971; Yin, 1984). Valget av multiple case er basert på at det øker antallet tilgjengelige observasjoner og betraktninger som grunnlag for å belyse og drøfte problemstillingene. Det enkelte case i studien omfatter relativt få informanter, og ved å utvide studien fra Halti næringshage – som var utgangspunktet ved studien – til også å omfatte to andre case, øker jeg datatilfanget på en måte som styrker studien omkring utforskning av prosesser og årsakssammenhenger. Vurderinger av hvordan bestemte likheter og forskjeller gir seg utslag i ulike sammenhenger, kan i seg selv være interessant og åpne for nye fortolkninger. Sammenligning kan bidra til å se ting på nye måter, der faste forhold blir variable, det enestående blir normalt og det normale blir avvikende eller ekstremt (Andersen, 1997). Selv om ikke det skulle være tilfellet, vil det da potensielt styrke datamaterialet når det ikke er slike variasjoner mellom ulike case. En annen viktig side ved dette er at økt antall case åpner for flere designvariabler som kan utnyttes og manipuleres analytisk.

Enkeltcasestudier har svakheter når det gjelder mulighetene for generalisering og mulige skjevheter, slik som feilvurderinger av representativiteten til hendelser og overvurdering av egenskaper ved datamaterialet. Forskningsfeltene som tematiseres i denne studien har vært gjenstand for få empiriske undersøkelser, og ved å øke antall case og observasjoner minker jeg sjansen for skjevheter i materialet og får også et bedre grunnlag for utforske prosesser, årsaker og effekter (Andersen, 1997). Om hensikten her hadde vært å teste ut teori kunne kanskje valget blitt et annet, men når meta-organisasjoner og organisasjonsidentitet er et så vidt åpent felt, er det en klar fordel med flere case og flere observasjoner.

5.3.3 VALG AV CASE

Vanligvis opereres det med et hovedskille i design av casestudier mellom mest like og mest ulike case (Andersen, 1997). For den sistnevnte skjer valg av case med tanke på forhold som er utypisk for teorien(e) som søkes belyst. Det er da gjerne slik at det søkes etter alternative forklaringer med sikte på å reformulere teori. For mest like case argumenteres det gjerne med referanse til Yin (1984: 48–49) ved at hver case bør velges slik at det enten (a) gir likt resultat eller (b) gir ulike resultat, men da med bakgrunn i årsaker som er mulig å forklare. Logikken i dette er at faktorer som er felles for ulike case ikke kan brukes til å forklare forskjeller. En tredje variant, som blant annet beskrives av Andersen (1997: 107), er å sammenligne case som faller i samme teoretiske univers, men der sammenhengen later til å være omvendt av det man skulle forvente.

Utgangspunktet for mitt valg av case var at jeg ønsket å bygge videre på det arbeidet som allerede var gjort i Halti næringshage. Mange forhold ved de ulike næringshagene er like, og det naturlige ville være å søke etter næringshager der det kunne finnes forskjeller på den avhengige variabelen med tanke på tilstedeværelse, innhold og betydning av organisasjonsidentitet. Slike utvalgs-kriterier er krevende ettersom organisasjonsidentitet, slik jeg har definert det her, innehar en kompleksitet og dybde som ikke så lett lar seg avlese for å gjøre et utvalg av case. Det kan rett og slett være vanskelig å identifisere passende case fordi det kreves omfattende kunnskap for å gjøre kvalifiserte valg i så måte.

Utvalget for studien ble da gjort med utgangspunkt i Halti næringshage, som jeg på dette tidspunktet hadde god kjennskap til. Gjennom arbeidet her ble jeg også kjent med andre deler av næringshagesystemet, som samlet representerte et utgangspunkt for å tilegne seg den nødvendige kunnskap. Her var det særlig to forhold som var viktige. For det første utarbeidet jeg en rapport for SIVA i 2002, som ga mye kunnskap om næringshagene. Empirien som lå til grunn i denne undersøkelsen var basert på intervjuer som SIVA hadde gjort med daglig leder i alle landets næringshager. Arbeidet med dette materialet ga mye kunnskap om relevante dimensjoner for valg av case. Videre var jeg fra våren 2004 ansvarlig for et utviklingsprogram i ledelse for ledere i næringshagene. Gjennom diskusjoner, presentasjoner og analyser av næringshagene som var representert her, og for næringshagene samlet, fikk jeg mye kunnskap som var relevant for valg av case. Dette, i kombinasjon med dokumentstudier og samtaler med flere daglige ledere i næringshagene, gjorde at valgene falt på Hermetikken næringshage i Vadsø og Næringshagen i Målselv.

I studiens problemstillinger opererer organisasjonsidentitet både som avhengig variabel (konstruksjon og endring) og som uavhengig variabel. I valg av case ble særlig variasjon i

organisasjonsidentitet lagt til grunn. Variabelen var viktig for undersøkelsen, og variasjon i identitetens omfang og tydelighet kan knyttes til prosessene rundt konstruksjon. Samtidig kan omfang og tydelighet være et forhold som gir ulikheter når det gjelder identitetens betydning for atferd. Halti næringshage ble et naturlig case ettersom det var lagt ned et betydelig forsknings- og utviklingsarbeid der allerede da jeg valgte å endre forskningsdesignet. Halti næringshage ble da bestemmende for valget av to case til. På den avhengige variabelen kan de valgte tre casene karakteriseres med følgende overordnede dimensjoner¹⁵:

Halti næringshage – i tråd med ideen

Fremstår som et samlet miljø der medlemmene var samstemt i en forståelse av næringshagen som i stor utstrekning var sammenfallende med næringshageideen slik den var kommunisert fra SIVA. Da med vekt på at det var et kreativt fellesskap som la vekt på utvikling gjennom samarbeid og hvor nyskaping og stimulering av nyetableringer var viktig. På mange måter fremsto organisasjonsidentiteten som en materialisering av næringshageideen.

Næringshagen i Målselv: Fragmentert og utydelig

Næringshagen preges av mange forskjelligartede virksomheter, der det virker som om det er få fellesnevner og lite samarbeid. De ulike virksomhetene kjenner i liten grad til hva de andre arbeider med, og næringshagen er for svært mange kun et bygg. Medlemmene oppfatter næringshagen å være en samlokalisering av virksomheter, med en god omgangstone og et hyggelig, sosialt miljø. NiM oppfattes som en nettverksorganisasjon med frivillig medlemskap, og autonome bedrifter bestemmer over seg selv og sin hverdag. Næringshagen er en samlokalisering av kunnskapsintensive virksomheter, der mange av disse er involvert i utviklingsarbeid uten at det er beskrivende for NiM som kollektiv. Sentrale karakteristika ved næringshageideen kan knyttes til enkeltvirksomheter, men er ikke noe medlemmene holder frem som sentrale karakteristika for næringshagen som samlet miljø. Bygg og forhold knyttet til bygget er mye profilert.

Hermetikken næringshage: Kultur næringshagen – en unik næringshage

Både medlemmer og omgivelser vektlegger at Hermetikken næringshage er spesiell ved at de er en kultur næringshage. Det ble fremhevet at næringshagen var et kreativt og nyskapende miljø, særlig knyttet til kunst og kultur. Vektleggingen av kunst og kultur og at de er den eneste kultur næringshagen i Norge, representerer noe særegent ved Hermetikken næringshage. Næringshagen lokaliserer imidlertid ikke bare virksomheter innenfor kunst- og kultur næringer. Også andre virksomheter, som eksempelvis konsulenter, trykkeri og ingeniører, er lokalisert her. På den måten er de fragmentert, samtidig som alle holder frem at dette er en næringshage for kunst og kultur. Organisatorisk er også Hermetikken næringshage en samlokalisering av virksomheter (kunst og kultur og kunnskapsintensive) i en nettverksorganisasjon basert på frivillig medlemskap og autonome virksomheter.

¹⁵ Dette er ikke ment som en fullstendig beskrivelse av organisasjonsidentitet i de tre næringshagene, men en beskrivelse av overordnede dimensjoner ved organisasjonsidentitet som ble lagt til grunn ved valg av case.

Fokuset er på å skape og utvikle arbeidsplasser og produkter/tjenester gjennom samarbeid og utveksling av kunnskap.

Hvis vi ser på andre forhold knyttet til disse næringshagene, er det mange likhetstrekk ved at de er forholdsvis like i størrelse når det gjelder antall bedrifter og at de er lokalisert i kommuner med et forholdsvis likt folketall (alle godt under 10 000 innbyggere)¹⁶ og arbeidsmarked (ansatte i offentlig sektor, størrelse og omfang på bedrifter o.l.). Organisering og ledelse av de tre næringshagene var lik, ved at de har en daglig leder og formelle strukturer som i liten grad forplikter virksomhetene på annet enn å betale husleien. De ble finansiert gjennom samme type aktører, slik som SIVA, kommune og fylkeskommune. For alle næringshagene er dette de viktigste økonomiske bidragene til drift og utvikling. Det er også slik at disse næringshagene var blant de som ble etablert tidlig etter at SIVA introduserte næringshageprogrammet¹⁷ (Halti næringshage etablert 15.08.2001, Næringshagen i Målselv etablert 01.09.1999 og Hermetikken næringshage etablert 14.08.2001).

Den kunnskapen jeg gjennom ulike prosesser¹⁸, deltakelse på ulike arenaer¹⁹ og dokumentstudier hadde, tilsa ikke da – og heller ikke i ettertid – at flere case ville gitt andre vurderinger og konklusjoner. Flere case innenfor hver av de kategoriene som de valgte næringshagene representerer, ville med sannsynlighet gitt mer data av tilsvarende type. Større utvalg hadde også gjort omfanget av studien større enn hva som er håndterbart innenfor de tildelte rammer, og da uten å nødvendigvis tilføre kunnskap som medførte andre slutninger enn de jeg har gjort i de påfølgende beskrivelsene. I forhold til den avhengige variabelen – organisasjonsidentitet – er de tre casene i denne studien representative for den type meta-organisasjon som næringshagene representerer. Det kunne vært interessant å ha trukket inn andre typer meta-organisasjoner slik som frivillige paraplyorganisasjoner eller noen som representerer særinteresser innenfor næringsliv eller arbeidsliv. Det kunne avdekket andre mønstre og en annen dynamikk og kunne utfylle den kunnskapen som ble utviklet gjennom de valgte casene. Vurderingen er imidlertid at disse representerer en annen organisatorisk logikk og dynamikk enn det som er tilfellet for næringshager, forskningsparker og kunnskapsparker. Meta-organisasjoner som de nevnte er særlig forskjellig ved at de gjerne rekrutterer organisasjoner som er like, at meta-organisasjonen jobber på vegne av medlemsbedriftene eller at formålet er idealistisk. På de uavhengige variablene ville disse være vesensforskjellig fra næringshagene

¹⁶ Målselv: 6603 innbyggere; Nordreisa: 4665 innbyggere; Vadsø: 6062 innbyggere (2008).

¹⁷ Næringshagen i Målselv ble stiftet noe tidligere, men selskapene har vært operative som samlokaliseringer av virksomheter omtrent like lenge.

¹⁸ Slik som f.eks. utviklingsprogram for ledere, evalueringsrapport, dagseminar om identitet for ledere i alle næringshagene.

¹⁹ Slik som den årlige Næringshagekonferansen, koordinator for NiFT (Næringshagene i Finnmark og Troms, et prosjekt for å koble utviklingsprosesser i tilknytning til næringshagene med forskere og forskningsmiljøer).

relatert til eksempelvis målsetting, organisering og størrelse. Derfor ble ikke det vurdert som relevant i lys av mine problemstillinger og mitt empiriske fokus på meta-organisasjoner med organisasjoner som medlemmer.

5.4 TEKNIKKER OG METODER

Hovedsakelig baserer studien seg på en kvalitativ tilnærming til problemstillingene, men er supplert med kvantitative data. Det siste gjelder særlig i forhold til omgivelsene, der det er brukt en survey for å avdekke hvordan omgivelsene oppfatter casene som inngår i studien.

Problemstillingene for denne studien krever blant annet innsyn i hvordan informantene forstår seg selv, næringshagen og sine omgivelser. Da er det nødvendig å gå i dybden på en måte som ikke lar seg gjøre gjennom forhåndsdefinerte kategorier og svaralternativer, slik det er tilfelle med kvantitative teknikker. Van Maanen (1979:520) definerer kvalitative teknikker som «[...] *an array of interpretative techniques which seek to describe, decode, translate and otherwise come to terms with the meaning, not the frequency, of certain more or less natural occurring phenomena in the social world*». Dette innebærer få undersøkelsesenheter med relativt mange variabler, der jeg gjennom empiri søker å beskrive hvilken rolle kunnskap har i tilknytning til prosjekter. Kvalitative metoder gir rike muligheter til å få data om samspill og prosesser. Den bidrar til en helhetsfremstilling som kan åpne for økt forståelse for sosiale prosesser og sammenhenger. Nærkontakten til informantene gir også muligheter til en bedre forståelse av deres motiver og intensjoner enn hva tilfellet kan være ved en kvantitativ tilnærming. Denne metoden vil også kunne gi en mer detaljert empirisk kunnskap enn hva som er tilfelle for mer kvantitative studier (Holme & Solvang, 1991; Flyvbjerg, 1991; Andersen, 1997).

I den tidligere diskusjonen omkring organisasjonsidentitet argumenterer jeg for et konstruktivistisk vitenskapsteoretisk ståsted, og det er vanskelig å se for seg a priori definerte verdier eller kategorier for organisasjonsidentitet og hva som kjennetegner denne. Diskusjonene omkring disse problemstillingene kan styrkes gjennom kvantitative data, men kan etter mitt syn ikke utelukkende basere seg på slike. Det er bakgrunnen for at jeg brukte kvantitative data til å korrigere og bekrefte forhold som var basert på kvalitative data, ikke for å skape grunnlag for generalisering.

Med et konstruktivistisk vitenskapsteoretisk ståsted blir også hensynet til studiens legitimitet noe som må vurderes. Tradisjonelt har validitet og reliabilitet vært brukt som grunnlag for en slik vurdering. Reliabilitet går på selve prosedyren ved innsamling og bearbeiding av data, og forteller oss hvor pålitelige og representative målingene er. En metode for innsamling av data er reliabel i den grad den gir samme resultat ved gjentatt bruk. Reliabilitet betyr å redusere feil

og avvik mest mulig i en undersøkelse, og jo større reliabilitet, desto større troverdighet har resultatene i undersøkelsen (Shah & Corley, 2006). Konsistente målinger er et stikkord her. Validitet ved en undersøkelse avhenger av om man måler det man har intensjon om å måle. Det er viktig at resultatene er gyldige eller relevante for den problemstillingen som er formulert. Validiteten angår kvaliteten av et forskningsdesign, det vil si om designet fører til at man finner frem til de data man hadde forutsatt (Kaplan, 2004).

Til tross for relativt åpenbare vanskeligheter knyttet til de kvalitative metoder, er det likevel ingen god grunn til å avstå fra å stille spørsmål ved og undersøke problemstillinger ved den samfunnsskapte virkelighet. Alvesson & Sköldberg (1994: 316) uttrykker følgende om det:

«Vi menar dock ej att man skall ge upp ambitionen om att bedriva empirisk forskning. Tvärtom ger de innsikter som kritiken bibringar möjligheter till en friare syn på empirisk arbete. De motiverar en tämligen radikal omorientering av ambitioner och inriktning. Detta handlar i korthet om mindre fokus på hur data kan säga oss hur det "verkligen är", och mer fokus på andra dygder av typen av kreativa ideer som ei underordnas den den empiriske normen om klavbundenhet till "data". Mindre koncentration på innsamling och behandling av data och mer tonvikt på tolkning och refleksjon.»

I en slik prosess har refleksivitet i tolkningen av datamaterialet vært viktig for å gi mening til materialet. Det har vært en vanskelig prosess, fordi det alltid ligger et spørsmål i underbevisstheten: "Gir datamaterialet grunnlag til å trekke de slutninger jeg gjør?" Jeg tror mine vurderinger både gir mening og er nyanserte, og der hvor jeg har vært i tvil, er det søkt å tilkjenne dette i teksten. Samtidig vil det være et arbeid som retter seg mot å avdekke utvikling og betydning av organisasjonsidentitet. Det ene jeg har vært inne på dreier seg om å avdekke den utvikling og endring av organisasjonsidentitet, og det andre retter seg mot det å dels skulle belyse organisasjonsidentitetens mulige betydning for atferd. Dette forholdet har stilt store krav både til dristighet og refleksjon ettersom man må unngå å uttale seg kategorisk, men i større grad reflektere at vurderingene er forbundet med betydelig usikkerhet. Samtidig er det mulig å styrke en slik posisjon ved at jeg i undersøkelsen har hatt flere case, der disse her vært såpass differensierte at det har vært mulig å underbygge tilnærming og beskrivelse av dette empirisk.

Siden studien hovedsakelig baserer seg på anvendelse av kvalitative data, vil ikke validitet og reliabilitet være egnet til å vurdere studiens legitimitet (Lincoln & Guba, 1985). Det å måle reliabilitet og validitet er problematisk, fordi det kan være vanskelig å gjennomføre flere identiske kvalitative studier med bakgrunn i det kvalitative designets fleksibilitet og parter personlige påvirkning på enhver intervju situasjon. Det kan derfor være hensiktsmessig å benytte andre begrep for å måle kvalitative studiers legitimitet, som Lincoln & Guba (1985:

290) spør: «*How can an inquirer persuade his or her audiences that the research findings of an inquiry are worth paying attention to?*» Svaret på dette er at «*[...] in qualitative paradigms the terms Credibility, Neutrality or Confirmability, Consistency or Dependability and Applicability or Transferability are to be the essential criteria for quality*» (Lincoln & Guba, 1985: 290).

Jeg har i denne studien forsøkt å tilstrebe troverdighet, bekreftbarhet og overførbarhet. Troverdighet sier noe om hvorvidt forskningen utføres på en tillitvekkende måte. Data er ikke ytre gitte sannheter, men konstrueres i et samspill mellom forsker og forskningsobjekt. Det er avgjørende for troverdigheten at jeg som forsker kan redegjøre for, og reflektere over, konteksten der data er samlet inn. Troverdigheten kan for eksempel bli svekket dersom man ikke redegjør for roller og maktforhold eller om det i intervjusituasjonen blir stilt ledende spørsmål. Intervjuguidene som er brukt, har i hovedsak basert seg på åpne spørsmål der det har vært opp til den som blir intervjuet å gi innhold og vektning i sine svar.

Bekreftbarhet henspeiler på kvaliteten av tolkningen og om disse tolkningene kan støttes av andre studier – om man kan stole på at den er sannsynlig. Det er ikke tilstrekkelig at empirien i seg selv er troverdig for en undersøkelses legitimitet. Spørsmålet er også om de fortolkingene jeg gjør av datamaterialet med bakgrunn i det teoretiske rammeverket er noe som er gjenkjennbart for de som er publikum. Da handler det både om hvorvidt annen forskning kan støtte min fortolkning og om jeg gjør tilstrekkelig rede for grunnlaget for mine fortolkninger slik at andre er i stand til å gjøre en slik vurdering. Derfor er det viktig å synliggjøre dokumentasjonen for tolkningen som skjer av datamaterialet.

5.5 OMFANG OG TYPE DATA

Undersøkelsen baserer seg på tre case, der undersøkelsene startet i 2002 med Halti næringshage og to nye case ble tatt med fra 2005. De siste samtalene og intervju ble gjennomført tidlig i 2009. I dette arbeidet er det samlet erfaringer, kunnskap og datamateriale over en lang periode for alle næringshagene. For Næringshagen i Målselv og Hermetikken næringshage har arbeidet foregått over fire år hvis jeg tar med oppfølgingsintervjuer, og hele syv år i tilfellet med Halti næringshage. Oversikten nedenfor viser omfang av datamateriale og teknikker for datainnsamling.

TABELL 5: DATAMATERIALE HALTI NÆRINGSHAGE

	Semi-strukturerte intervju	Survey	Opphold/observasjon/møter	Presentasjon og diskusjon av funn (validering)
Høst 01			Enighet med daglig leder av næringshagen om å gjennomføre et forskningsprosjekt som videreføring av utdanningsopplegg	
Vår 02			(1) Presentasjon og diskusjon med aktørene i næringshagen om et forskningsprosjekt knyttet til identitet og utvikling av identitet (2) Oppstartsseminar for forsknings-prosjektet for alle medlemmer i næringshagen	
Høst 02	Intervjuer med 13 representanter for virksomheter og administrasjon		Diskusjon av tiltak og prosesser for å utvikle og bevare identitet	Presentasjon og diskusjon av undersøkelse.
Vår 03			(1) Deltakelse på en-dags seminar om kompetansekartlegging og kompetanseutvikling for medlemmene (2) Oppfølging og støtte av arbeid med 2 utviklingsprosjekter (3) Deltakelse på seminar for oppfølging av tiltak for å utvikle og bevare identitet (4) Presentasjon og diskusjon av identitet i Halti med styret	
Høst 03			Deltakelse på seminar og møte om strategi for Halti næringshage	
Vår 04	Intervju med ny daglig leder i næringshagen	Survey om faglig og sosialt miljø i næringshagen ²⁰		
Høst 04				Presentasjon og diskusjon av resultater i spørreundersøkelse
Vår 05	Intervju med ny daglig leder i næringshagen		Møte med daglig leder for å planlegge videre arbeid med forskningsprosjektet	
Høst 05	Intervjuer med 12 representanter for			

²⁰ Spørreskjemaet var del av datainnsamlingen til et utdanningsopplegg for ledere i næringshager. Det omfattet dermed flere dimensjoner enn det som inngår i dette prosjektet. Skjemaet ble testet ut på Halti næringshage.

virksomheter og administrasjon i Haldi		
Vår 06		Survey om faglig og sosialt miljø i næringshagen
Høst 06		Møte om strategi i Haldi næringshage hvor også resultater fra intervju ble diskutert
Høst 07		Kontakt med flere av virksomhetene for å høre om status
Vår 08	Intervju med ny daglig leder i næringshagen	

I tillegg baserer undersøkelsen seg på følgende datagrunnlag:

- Survey blant aktører i næringshagens omgivelser knyttet til deres oppfatning av næringshagen. Undersøkelsen ble gjennomført vår 2006. Den ble sendt ut til 59 personer og virksomheter, hvorav 26 svarte på undersøkelsen.
- Gjennomgang av saker i lokalavisen Framtid i Nord fra 01.07.2001.
- Strategi- og handlingsplaner for næringshagen fra 2001–d.d.
- Dokumentasjon fra prosjektarbeid og prosesser relatert til utvikling av Haldi næringshage.
- Det er for perioden vår 2002 til vår 2008 loggført 53 samtaler med ulike aktører i næringshagen knyttet til prosjekter, prosesser og annet som har hatt til hensikt å utvikle næringshagen.

TABELL 6: DATAMATERIALE HERMETIKKEN NÆRINGSHAGE

	Semi-strukturerte intervju	Survey	Opphold/observasjon/møter	Presentasjon og diskusjon av funn (validering)
Høst 04			Enig med daglig leder om å inkludere Hermetikken i undersøkelsen	
Høst 05	Intervju med daglig leder		Blir i møte enig om å starte vår 06	
Vår 06	(1) Intervju med 13 representanter for virksomheter og			

administrasjon i næringsshagen (2) Oppfølging av 3 på aktører på telefon		
Høst 06		
Vår 07	Survey om faglig og sosialt miljø i næringsshagen	Presentasjon og diskusjon av resultater i spørreundersøkelse og intervjuer for daglig leder, samt diskusjon om arbeidsområder for å utvikle faglig og sosialt miljø
Høst 07		Presentasjon og diskusjon av resultater i spørreundersøkelse og intervjuer for alle medlemmene i næringsshagen
Vår 08	Intervju med 6 aktører i næringsshagen	

I tillegg baserer undersøkelsen seg på følgende datagrunnlag:

- Survey blant aktører i næringsshagens omgivelser knyttet til deres oppfatning av næringsshagen. Undersøkelsen ble gjennomført vår 2006. Den ble sendt ut til 98 personer og virksomheter, hvorav 40 svarte på undersøkelsen (se vedlegg).
- Gjennomgang av saker i lokalavisen Finnmarken fra 01.07.2001.
- Strategi- og handlingsplaner for næringsshagen fra 2002–d.d.
- Dokumentasjon fra prosjektarbeid og prosesser relatert til utvikling av Hermetikken næringshage.
- Samtaler med daglig leder.

TABELL 7: DATAMATERIALE NÆRINGSHAGEN I MÅLSELV

	Semi-strukturerte intervju	Survey	Opphold/observasjon/møter	Presentasjon og diskusjon av funn (validering)
Høst 04			Møte med daglig leder for å inkludere NiM i undersøkelsen	
Vår 05	Intervju daglig leder			
Høst 05	Intervju med 6 representanter for			

virksomheter og administrasjon i næringsshagen			
vår 06	(1) Intervju med 10 representanter for virksomheter og administrasjon i næringsshagen (2) Oppfølging av 2 på aktører på telefon	(1) Survey om faglig og sosialt miljø i næringsshagen	(1) Møte med daglig leder og styreleder om identitet og strategi (2) Deltakelse på styremøte i diskusjon omkring strategi for næringsshagen
Høst 06		Deltakelse på styremøte i diskusjon omkring strategi for næringsshagen	Presentasjon og diskusjon av resultater i spørreundersøkelse og intervjuer
Vår 08	Samtale med daglig leder og 2 intervju for å følge opp resultat fra tidligere		

I tillegg baserer undersøkelsen seg på følgende datagrunnlag:

- Survey blant aktører i næringshagens omgivelser knyttet til deres oppfatning av næringsshagen. Undersøkelsen ble gjennomført vår 2006. Den ble sendt ut til 69 personer og virksomheter, hvorav 26 svarte på undersøkelsen (se vedlegg).
- Gjennomgang av saker i lokalavisen Nye Troms og Troms Folkeblad fra 01.06.1999.
- Strategi- og handlingsplaner for næringsshagen fra 2000–d.d.
- Dokumentasjon fra prosjektarbeid og prosesser relatert til utvikling av Hermetikken næringshage.
- Uformelle samtaler med daglig leder.

Innhold og omfang på datamaterialet, slik det er beskrevet her, gir et godt grunnlag for å belyse problemstillingene for studien ved at de omfatter intervju (og survey) med et representativt utvalg i næringshagene, flere møter og observasjon samt diskusjon av funnene med et stort utvalg av de involverte aktørene i den enkelte næringshage. Som oversikten viser er datamaterialet mest omfattende for Halti næringshage, og følger av at kontakten har vart over lengre tid og at jeg har inngått i flere prosesser. Ikke alle disse prosessene, møtene og foredragene har vært knyttet direkte til problemstillingene for denne studien²¹, men har likevel

²¹ Det har for eksempel vært møter om utvikling av strategi for næringsshagen (NiM), møte om kompetanseutvikling (Hermetikken næringshage) eller produkt- og tjenesteutvikling (Halti næringshage) som ikke direkte har tematisert organisasjonsidentitet, men som likevel har tematisert og synliggjort trekk ved denne.

gitt data som har vært relevant for studien. At omfanget av materialet er større i Halti næringshage er en naturlig følge av kontakt over lang tid, og betyr ikke at det er svakt med hensyn til Hermetikken næringshage eller Næringshagen i Målselv.

5.6 TEKNIKKER FOR DATAINNSAMLING

I datainnsamlingen har jeg benyttet meg av flere kvalitative teknikker samt en kvantitativ survey til henholdsvis medlemmer i næringshagen og en til næringsaktører og offentlige institusjoner i næringshagenes omgivelser. I sum har en slik triangulering av data styrket troverdigheten og bekreftbarheten til funnene i undersøkelsen slik mange argumenterer for (f.eks. Lincoln & Guba, 1985; Thagaard, 2003).

Deltakende observasjon: Etersom studien var ment å være en aksjonsforskningsstudie da den startet, er det et forholdsvis stort innslag av deltakende observasjon. Særlig har det vært tilfelle med Halti næringshage, og da spesielt i de første årene. Da var det ulike former for seminarer, møter og konferanser. I noen tilfeller hadde jeg en ren observatørrolle uten å være en part i diskusjonene, men i de første årene med arbeid i Halti næringshage hadde jeg en langt mer aktiv rolle som bidragsyter – da i tråd med forskerrollen slik den beskrives innenfor aksjonsforskningen hvor forskerne er en aktiv part i et utviklingsfellesskap (se f.eks. Greenwood & Levin, 1998). I noe utstrekning har jeg også hatt en deltakende rolle også i de to andre næringshagene. Særlig har det vært internseminarer og styremøter hvor utviklingsarbeid og -prosesser har vært diskutert. Utover dette har jeg ved flere anledninger oppholdt meg i næringshagene i perioder på 2–3 dager, særlig i forbindelse med intervjuarbeid.

Semi-strukturerte intervjuer: Totalt gjorde jeg 75 intervjuer inkludert oppfølgingsintervjuer våren 2009. De fleste intervjuene hadde en varighet på 1–2 timer. Noen få var en del kortere ettersom informantene viste seg å ha et perifert forhold til næringshagen. Under intervjuene fulgte jeg en intervjuguide som var utarbeidet på forhånd. Intervjuguiden utviklet seg underveis i arbeidet ettersom jeg så at noen spørsmål ikke ga interessant eller relevant informasjon, og noen spørsmål kom til ettersom den kunnskapen jeg ble tildelt underveis gjorde at det var relevant å få kjennskap til hva andre mente om det som var kommet frem. I dette ligger det da også at det skjedde en utvikling av det analytiske rammeverket underveis. Bruken av intervjuguide varierte noe avhengig av hvem jeg intervjuet. I en del tilfeller var det slik at informantene var veldig interessert og villig til å reflektere over de forhold som ble tematisert, slik at spørsmålene kunne komme i en annen rekkefølge eller at de kom inn på tematikken uten at jeg trengte å spørre.

Våren 2009 gjennomførte jeg fem oppfølgingsintervjuer i hver av næringshagene – dels for å få tilbakemelding på de analyser jeg hadde gjort, og dels for å fange opp endringer knyttet til organisasjonsidentitet. Det var også slik at jeg i Halti næringshage gjennomførte to runder med intervju, henholdsvis høst 2002 og høst 2005. Bakgrunnen for dette var todelt. For det første hadde jeg muligheten til å følge opp eventuell utvikling knyttet til organisasjonsidentitet. For det andre kunne det være hensiktsmessig ettersom det var gjort endringer i det analytiske rammeverket for studien – dels som følge av nyere forskning, men mest som et resultat av de funn jeg hadde gjort i Halti næringshage og det innledende samarbeid i de to andre casene.

Valget av semi-strukturerte intervjuer er i forbindelse med denne studien basert på tema heller enn standardspørsmål. Dette henger sammen med flere faktorer. Først og fremst fordi denne formen for intervju har gitt en nærkontakt til intervjukandidatene som åpnet for å gå i dybden og forfølge de sider ved temaene som dukker opp i samtalen. Det er her mulig å grave dypere i det empiriske landskap enn hva som er tilfelle med mer strukturerte intervjuer. I denne sammenheng har det også vært nødvendig på bakgrunn av få tilsvarende empiriske studier.

Min egen rolle som forsker er ikke objektiv, all den tid min kunnskap er blitt til i en kontekst som ikke er verdifri og at min fortolkning av denne konteksten skjer med bakgrunn i min teoretiske kunnskap. Det vil også være tilfelle for informantenes kunnskap. Deres kunnskap om organisasjonen og vurderinger av realitetene innenfor den er formet av deres erfaring innenfor denne konteksten. Samtidig har jeg gjennom intervjuene fått muligheten til å gå nærmere inn i hva informantene legger i begreper, kjennetegn og uttrykk. I situasjonen har jeg kunnet be dem utdype eller konkretisere for eksempel hva de legger i at et karakteristika ved næringshagen er at den er innovativ. Hva betyr det og hva gjør aktørene som gjør at kollektivet kan beskrives som innovativt?

Observasjon: Ettersom denne studien i utgangspunktet var planlagt med et aksjonsforskningsdesign, har nok det medført et større innslag av observasjon enn vanlig i et multippelt case-design. Når designet ble endret, ble også omfanget og innretning av observasjon endret. Observasjonen har særlig funnet sted i form av (1) møter, (2) seminarer, (3) konferanser og (4) tilstedeværelse (opphold i organisasjonen). Min rolle på de to førstnevnte arenaene har vært som observatør og som deltaker. Rollen som deltaker har vært med bakgrunn i min kompetanse som fagperson omkring forhold som gjelder organisasjon og ledelse, og mer spesifikt knyttet til organisasjonskultur og organisasjonsidentitet. Det siste har gjerne vært direkte knyttet til problemstillingene for studien – da særlig i møter og seminarer med betraktninger, datamateriale og analyser knyttet til problemstillingene. I den andre rollen var

tema eller problemstillinger av en mer generell karakter, slik som kompetanse og kompetanseutvikling, prosjektarbeid, ledelse eller strategiplaner o.l. Motivasjonen og begrunnelsen for en slik deltakelse henger tett sammen med problemstillingene i studien fordi det ga muligheter for å forstå spørsmål knyttet til hvem vi er, hva vi vil oppnå som organisasjon, hva vår kjernekompetanse er o.l. Diskusjonene jeg her var en del av, ga meg innsikt i både fortid og ønsket fremtid i organisasjonen. Dette ga verdifull kunnskap for å forstå problemstillingene i studien, blant annet som ulike beskrivelser av hva som er den sentrale karakteren ved den enkelte næringshage og hva som er dens egenart.

På de konferansene jeg deltok på, var min rolle tilbaketrasket. Jeg snakket med konferansedeltakere, men hadde ikke noen formell rolle. Hensikten med deltakelsen var å få innsyn i hva som rørte seg av tanker, ideer og erfaringer i tilknytning til næringshagene. På næringshagekonferansene var det gjerne foredrag knyttet til en gitt tematikk, men det var også lagt opp til presentasjoner og relevante prosjekter eller satsinger i næringshagene. I forkant av disse konferansene var det gjerne også arrangert samlinger for daglige ledere i næringshagene, som jeg også deltok på ved noen anledninger. I forbindelse med intervju, seminarer og lignende aktiviteter var jeg også til stede i den enkelte næringshage som observatør – gjerne ved at jeg jobbet der noen dager i forbindelse med de andre oppgavene som ble løst. Da fikk jeg også ta del i det faglige og sosiale miljøet i næringshagen. Det ga meg innblikk i hvordan dagliglivet i næringshagen og de enkelte virksomhetene artet seg.

Skriftlig materiale: Ulike former for skriftlig materiale inngår som en viktig del av datamaterialet for studien. Dette er for eksempel informasjonsmateriell og nyhetsformidling om næringshagene generelt, da både i form av rapporter, evalueringer, årsmeldinger og lignende som er utgitt av SIVA eller foreningen Næringshagene i Norge. En annen form for skriftlig materiale er det som forefinnes i og om den enkelte næringshage. Selv om det er en viss variasjon, har næringshagene produsert en betydelig mengde skriftlig dokumentasjon. For mitt vedkommende har det vært viktig å få tilgang til dokumenter som beskriver de formelle sidene ved næringshagen i form av visjoner, mål, planer og organisering av arbeidet. Det har gjerne vært dokumenter som strategiplaner, årsrapporter, prosjektplaner og notater. Noen av næringshagene har også til tider hatt egen internavis, som inngår som en del av datamaterialet for studien.

En tredje form for skriftlig materiale som inngår i datamaterialet er avisomtale av den enkelte næringshage. Her har jeg gjennomgått artikler og leserinnlegg i lokalaviser og regionalaviser for den enkelte næringshage med henblikk på å se hvordan næringshagen fremstiller seg selv og hvordan andre utenfor oppfatter næringshagen. For hver av casene strekker dette materialet

seg fra et halvt år før etablering til august 2008. For de periodene hvor det har vært mulig, er det gjort elektroniske søk i arkivene. Der dette ikke har vært mulig, har jeg gått gjennom papirutgavene. Ved siden av omtale i lokale medier, har jeg også noe materiale fra nasjonale medier.

Survey: Det ble gjennomført to spørreundersøkelser i denne studien – en survey for å kartlegge faglig og sosialt miljø i næringshagen og en survey for å kartlegge omgivelsenes oppfatning av næringshagen. Begrunnelsen for disse var forskjellig. Surveyen til den enkelte næringshages omgivelser (hovedsakelig virksomheter og offentlige instanser) ble gjennomført i den hensikt å få kunnskap om hvordan aktørene utenfor fikk informasjon og kunnskap om næringshagen og hva de oppfattet ble kommunisert – hvordan den enkelte næringshage søkte å prege sine omgivelser oppfatning og bilde de da ønsket å skape av organisasjonen. Problemstillingen og det teoretiske rammeverket krever ikke kunnskap om hva aktørene utenfor har av konkrete oppfatninger, siden det er basert på oppfatningene til medlemmene i næringshagen av hvordan de oppfattes i omgivelsene. Når jeg valgte å spørre om det i en slik survey, var det fordi den kunne avdekke om det var viktige eller store forskjeller mellom oppfatningene internt i den enkelte næringshage og eksterne aktørers oppfatninger. Når det gjelder den andre surveyen, var den planlagt som en undersøkelse av organisasjonsidentitet i alle landets næringshager.

Basert på de funn jeg gjorde i intervjuundersøkelsen blant ansatte i virksomheter i næringshagene, utarbeidet jeg et spørreskjema som jeg i samarbeid med SIVA planla å sende til alle næringshagene i Norge. Dette var en ambisjon jeg ga opp underveis fordi det viste seg svært krevende å få oppslutning blant de øvrige næringshagene. Siden jeg allerede hadde kontaktdata for casene i denne studien, og spørreskjema klart, ble undersøkelsen gjennomført i disse – da med de svakheter som følger ved at det gir et lite utvalg. Av den grunn er også bruken av materialet i hovedsak begrenset til å underbygge de vurderinger og analyser som følger av det kvalitative materialet – noe de i stor utstrekning da også gjør, som det vil fremgå av analysen. Svarprosenten blant ansatte i næringshagen og virksomheter i næringshagen var god. I Hermetikken næringshage var det en svarprosent på 64,3 % av 28 utsendte skjema, i Halti næringshage svarte 76,5 % av 17, mens 61,8 % av 34 spurte svarte i Næringshagen i Målselv.

Surveyen i omgivelsene ble sendt til offentlige og private virksomheter i næringshagenes definerte geografiske nedslagsfelt (kommuner) og finansieringskilder (SIVA og fylkeskommune). Respondentene blant finansieringskildene ble valgt ut fra hvem som hadde næringshagene innenfor sitt ansvarsområde, mens det ble brukt flere metoder i valg av de

øvrige. Dels skjedde utvelgelsen her ved at daglig leder i samarbeid med virksomhetene i næringshagen satte opp en liste over kandidater som de mente var relevante for en slik undersøkelse, med representanter fra kommune, næringsforeninger og næringslivsaktører. Etter telefonsamtaler med et utvalg av disse, ble også flere aktører inkludert i utvalget som spørreskjemaet ble sendt til. Utvalg og svarprosent ble da som fremstilt i tabell 8.

TABELL 8: POPULASJON I UNDERSØKELSE AV OMGIVELSER

Case	Utvalg i undersøkelse	Svar	Populasjon (antall bedrifter i kommunene (2005))	KIFT-bedrifter
Omgivelsene i Hermetikken næringshage	98	40,8% (40)	502	171
Omgivelsene i Næringshagen i Målselv	69	37,7% (26)	595	204
Omgivelsene i Halti næringshage	59	44,1% (26)	522	134

Nå er ikke populasjonen av registrerte bedrifter totalt i kommunene hvor næringshagene hører hjemme en særlig relevant størrelse. Selv om næringshagen kan sies å være en utviklingsaktør i den enkelte kommune, betyr ikke det at alle virksomheter befinner seg innenfor sektorer eller operer på måter som gjør det relevant for dem å ha noen kontakt med næringshagen. Korrigert til det vi kan betegne KIFT-bedrifter²², ligger tallet mellom 100 og 200 i kommunene. Med bakgrunn i det er også utvalget i seg selv forsvarlig, men svarprosenten er lav. Manglende svar kan være en indikasjon på at disse ikke hadde kontakt med eller kjennskap til næringshagen. Stikkprøver i form av telefonsamtaler med noen av de som ikke svarte, kan tyde på at det er tilfelle. Som en av dem sa: «*Jeg vet ikke hva de driver med der, så jeg orket ikke å svare.*» At det generelt er slik at svært få av respondentene på spørsmål om sitt inntrykk av næringshagen svarer "vet ikke", styrker en slik antakelse. Selv om utvalget og svarprosenten er lav, er det likevel mulig å hente relevant kunnskap om hvordan den enkelte case oppfattes i omgivelsene. Frekvensfordelinger og kvalitative spørsmål som kommer frem gjennom undersøkelsen er viktige resultater siden det sier noe om hva som vektlegges i kommunikasjonen fra den enkelte næringshage og hvordan denne er kommunisert. Dette i kombinasjon med mediedekning og samtaler med personer i omgivelsene, gjør at materialet gir et godt grunnlag for å forstå næringshagenes kommunikasjon med omgivelsene, og

²² Kunnskapsintensiv forretningsmessig tjenesteyting/KIFT-næringer deles inn etter følgende kriterier av Miles et al. (1995 i Skogli, 1998): De er for det første private selskaper og organisasjoner. For det andre baserer de seg i vesentlig grad på profesjonell kunnskap, altså kunnskap eller ekspertise som er relatert til en spesifikk teknisk disiplin. For det tredje tilbyr KIFT mellomliggende, kunnskapsbaserte produkter og tjenester. Hos Statistisk sentralbyrå finner vi en konkretisering av dette ved gruppering av virksomhets kategorier som inngår i definisjonen.

hvordan de oppfattes i omgivelsene. Tilbakemeldingene fra medlemmene i næringshagen i forbindelse med underveisrapportering understøtter resultatene som fremkom gjennom denne surveyen.

Underveisrapportering: Underveis i arbeidet har jeg presentert de funn og analyser jeg har gjort. Denne rapporteringen har hovedsakelig funnet sted i etterkant av intervjuene. I alle tilfellene har det da vært lagt opp til et arrangement der virksomheter og styre i den enkelte næringshage deltok. Der presenterte jeg hovedtrekkene i det jeg hadde undersøkt, fulgt av en diskusjon omkring funn og analyser i etterkant. Særlig ble det fokusert på hva som var beskrivelser av organisasjonskultur og organisasjonsidentitet, hva som har formet dette, og hvordan dette la rammer for handling i organisasjonen. Med unntak av den første presentasjonen i Halti næringshage²³, var dette en arena for refleksjon over begreper, teoretiske betraktninger og kategoriseringer som er sentralt i analysen og det teoretiske rammeverket. En slik gjennomgang av materialet var en test av troverdighet og bekreftbarhet i ved funn da medlemmene i næringshagene kunne kommentere, utdype, avvise eller bekrefte de analysene som ble presentert.

Disse møtene, som varte 2–3 timer, samlet et representativt utvalg av aktørene i den enkelte næringshage (over 65 % i alle tilfellene), og det var generelt stort engasjement blant de som deltok. Mange hadde kommentarer og spørsmål, og flere ønsket å utdype de funn som ble presentert. Ingen tok til orde for feiltolkninger eller at jeg på noen måte hadde misoppfattet forholdene i og omkring næringshagen. Resultatene ble ikke av noen påstått å være kontroversielle, tvilsomme eller spekulative. Jeg opplevde nok heller tilbakemeldingene som at de oppfattet funnene mine som interessante og relevante ved at de ga dem en bedre forståelse av organisasjonen, organisasjonsidentiteten og utfordringene som knyttet seg til den situasjonen de var i. Ved siden av presentasjon og diskusjon med hele næringshagen, har jeg presentert og diskutert materialet med styrene i næringshagen. Styrene i næringshagene har etterspurt forskningsmateriale i forbindelse med andre prosesser, slik som strategiprosesser og utviklingsarbeid, og sett dette som nyttig for å utvikle organisasjonen. Dette har jeg opplevd som en bekreftelse av studiens troverdighet og bekreftbarhet, siden de bruker denne kunnskapen og oppfatter den som balansert og nyttig. Hvis jeg underveis har vært usikker på vurderinger og slutninger i analysene, har jeg hatt mulighet til å kontakte daglig leder og andre for å diskutere dette, noe jeg har gjort ved flere anledninger.

²³ Den første presentasjonen av forskningsprosjektet var av en mer informativ karakter om rammer og innhold.

Casestudier kritiseres for en tendens til verifikasjon som vil kunne svekke en undersøkelses troverdighet og bekreftbarhet. Selv om dette er en kritikk som vil kunne ramme de fleste metodevalg, blir den særlig trukket frem som casestudien og de andre kvalitative metodenes særlige problem fordi disse gir plass for forskerens subjektive vurderinger og skjønn. Dette fordi de er mindre skjematisk oppbygget enn de kvantitative, hypotetisk deduktive metoder (Flyvbjerg 1991: 154). Campbell (1975: 181-182) hevder imidlertid at en slik kritikk ikke er rettfærdig, ettersom casestudien har sin egen strenghet som er annerledes enn i de kvantitative metoder, men ikke nødvendigvis dårligere. Casestudiens strenghet er den som følger av å gå tett på virkeligheten og teste alle oppfatninger direkte i forhold til fenomener som utfolder seg i praksis, og således forholder seg til virkelighetens premisser og ikke undersøkelsen. Det er i slike tilfeller Campbell (1975) mener at det er langt vanligere at casestudier medfører falsifikasjon enn verifikasjon.²⁴ Min opplevelse av casestudie er på mange måter det samme, og gjenspeiler seg ved at mange av de antakelser om prosjekter som jeg hadde innledningsvis er modifisert, samtidig som en del av de teoretiske fundamentene i studien ikke har slått til. I den forbindelse er det kanskje særlig den løse koplingen mellom organisasjonsidentitet og atferd som har overrasket meg. Ut fra mange av de teoretiske bidragene var det grunn til å tro at organisasjonsidentitet kunne ha en større selvstendig betydning for atferd enn hva som var tilfelle i studiens case. Argumentasjonen om at flere case vil veie opp for en mulig skjevhet og subjektivitet fra forskeren side blir også understreket av andre, slik som Yin (1984) og Miles & Huberman (1984).

5.7 FORSKERENS ROLLE OG ETIKK

Forskerrollen har, som beskrevet i avsnittene over, endret seg ettersom designet for studien har endret seg. Deler av datamaterialet er generert som et ledd i en aksjonsforskningsprosess, samtidig som størstedelen av datamaterialet er generert gjennom mer tradisjonelle metoder. Selv om designet har endret seg, har nok sannsynligvis mitt engasjement i de tre næringshagene vært nærere enn hva som er vanlig innenfor kvalitativ orientert forskning.

Aksjonsforskning kan beskrives som en situasjonsspesifikk og problemfokuset forskningsmetode basert på likeverd og bred medvirkning (Reason & Bradbury, 2001). Deltakernes egne erfaringer er her den viktigste vitensgrunnlag for prosessen. Slike erfaringer – lokalkunnskap – avdekkes i møtet med deltakerne, som igjen forstås og forklares ut fra relevante generelle teorier og annen forskning på området (Greenwood & Levin, 1998). Prosessene bygger på interaktivitet og felles læring hos forsker og forskningsobjekt. De er en del av et fellesskap.

²⁴ Campbell (1975) hevder at dette er et generelt fenomen som man vil få bekreftet ved å lese casestudier der det fremkommer at forskere typisk rapporterer at deres forutinntatte oppfatninger, antakelser og teser var feil og måtte revideres på vesentlige punkter i lys av casestudiet.

Forskeren er ikke en utenforstående observatør, men inngår i prosessene både som deltaker i prosjektet og som utviklingsagent. Endringene som ble gjort i studien førte meg nok mer i retning av et tradisjonelt konstruktivistisk perspektiv ved at jeg ikke deltok direkte som aktør i prosjekter eller prosesser. Det vitenskapsteoretiske fundamentet endres ikke vesentlig som en følge av dette. Selv om det er variasjoner hva gjelder konstruktivisme og aksjonsforskning, deler de grunnleggende ontologiske og epistemologiske standpunkter knyttet til at kunnskapen er kontekstuell – særlig ved at sosiale realiteter er konstruksjoner og kunnskapen om disse subjektiv. Utfordringen blir da å komme i inngripen med denne kunnskapen når man ikke selv er aktiv deltaker. Innretningen og forskningsprosessene kan imidlertid være ulik, slik det også påpekes av Lincoln (2001: 129):

«In action research, the process of inquiry, and the stimulation of a group towards reconstructing that social reality, is the primary aim of the inquiry work itself. In constructivist inquiry the illumination of different constructions might be the primary aim, with a reconstructive process sometimes being secondary.»

Ettersom målsettingene kan være ulike, er det naturlig at også metodene som anvendes blir forskjellige, og da særlig ved at man innenfor aksjonsforskningen ønsker aksjon og rekonstruksjon – ønsker å skape en ny tilstand som er en forbedring av praksis eller løser et problem. I mitt tilfelle var det en intensjon som ikke ble realisert i studien. Samtidig fungerte jeg nok tidvis som en utviklingsagent i næringshagene ved at jeg i diskusjon med aktørene kommenterte forhold omkring organisering og ledelse, problemer og utfordringer som de ikke så lett kunne se bort fra, og som de i noen utstrekning måtte forholde seg til. Dette var da naturlig, ettersom noe av det som inspirerte til denne studien var de organisatoriske utfordringer som knyttet seg til den type meta-organisasjon som næringshagene representerer ved svake, formelle strukturer for koordinering og kontroll. I det ligger det at forskningen også var et bidrag til utvikling av organisasjonene. Min rolle var da også en rolle som utviklingsagent. I lys av dette var det en rekke forhold å være oppmerksom på, både i forhold til troverdighet, bekreftbarhet og etikk.

Det nære forholdet mellom deltakere og forskerens relasjoner til feltet kritiseres for å påvirke objektivitet hos forskeren – at resultatene som kommer ut av undersøkelsen ikke er nøytral, balansert og ”sann”. Troverdighet og bekreftbarhet i handlingsorientert forskningsarbeid hviler imidlertid på god kvalitet, kritisk holdning, bevissthet om egen innflytelse på data og velinformerte vurderinger fra medforskerne. Dette kalles ”kritisk subjektivitet”²⁵ (Reason, 1994), og betyr at man ikke undertrykker subjektive opplevelser og erfaringer, men erkjenner

²⁵ Lincoln & Guba (1985) baserer seg på ideen om ”human instrument”, der subjektivitet er både en nødvendighet og en styrke for å forstå sosiale kontekster og sammenhenger.

at kunnskapen er påvirket av dette. Det betyr blant annet at kunnskapen i analyser og konklusjoner må være avledet fra og rotfestet i subjektene erfarings- og praksiskunnskap (Reason & Heron, 1986). Deltakerne fikk anledning til å lese og kommentere analysen, og det var ingen direkte kritikk, men derimot flere bidrag til å utdype denne.

Selv om det ikke har kommet til uttrykk mange kritiske merknader til mine vurderinger og analyser, kan jeg ikke se bort fra at jeg kan ha påvirket de ulike settingene jeg har vært en del av, og da skapt en skjevhet i datamaterialet. Mange års forskning og arbeid i og omkring næringshagene har gitt meg en betydelig kunnskap om næringshager – både om den enkelte næringshage og konseptet som sådan. Denne kunnskapen kan potensielt ha representert en maktfaktor som har påvirket aktørene i de ulike settingene hvor det har foregått data-innsamling. Bredden og omfanget i datamaterialet gir ikke grunnlag for å si at dette har vært et problem. I kombinasjon med tilstedeværelse over tid og muligheter for kommentarer og tilbakemeldinger, er jeg trygg på at materialets troverdighet og bekreftbarhet er god. Uten at det er mange som direkte har påpekt at min tilstedeværelse og mine problemstillinger har ført til mer refleksjon og oppmerksomhet omkring identitet og uformelle strukturer, er det grunn til å tro at det er tilfelle. Særlig erfarte jeg det i forbindelse med presentasjonene og oppfølgingsintervjuene, hvor begreper og refleksjoner blant informantene var nærmere mine begreper enn hva som var tilfelle i første runde med intervjuer.

Når det gjelder etiske vurderinger av datamaterialet som er generert gjennom de ulike datainnsamlingsmetodene, brukes de aktivt i form av sitater, tabeller og illustrasjoner som underbygger og illustrerer analytiske poeng. Etiske vurderinger har da vært en del av prosessen fra begynnelse til slutt. En rettesnor i den type vurderinger er både etiske prinsipper man bør følge og retningslinjer for håndtering av personopplysninger. Særlig er det lagt vekt på hensynet til informert samtykke og konfidensialitet som relevante hensyn å ivareta overfor informantene i denne undersøkelsen.

Prosjektet er meldt til og godkjent hos Personvernombudet for forskning (NSD: www.nsd.no/personvern). I personvernombudets retningslinjer finner man at det stilles krav til at personene som det skal forskes på gir et frivillig samtykke, og de skal være informert om prosjektets innhold før de gir dette samtykket. Alle mine informanter mottok i forkant av intervjuene informasjon om prosjektet, der de ble informert om opplegget og mine intensjoner med prosjektet. Det ble med andre ord gitt informert samtykke på forhånd fra samtlige, og jeg påpekte også overfor alle at de når som helst kunne trekke seg fra undersøkelsen dersom de følte for det. Det var heller ingen som hadde noen innvendinger mot min bruk av båndopptaker.

Et annet forskningsetisk krav som stilles til forsvarlig forskningspraksis, er kravet om konfidensialitet. Informantene er anonymisert i teksten, og deres korrekte navn er heller ikke brukt i arkivering av informasjon. I de tilfeller hvor det ville vært mulig å identifisere informanten selv om vedkommende var anonymisert, har jeg valgt å ikke bruke denne informasjonen.

*I FEEL THE SENSE OF POSSIBILITIES
I FEEL THE WRENCH OF HARD REALITIES
THE FOCUS IS SHARP IN THE CITY*

RUSH – “THE CAMERA EYE”

KAPITTEL 6: HALTI NÆRINGSHAGE – DE GODE KREFTERS SAMLINGSSTED

Halti (finsk): et sted der det er mektige og gode krefter

6.1 NÆRINGSHAGEN BLIR TIL – NÆRINGSUTVIKLING SKAL KOMME

Initiativet til en næringshage i Nordreisa kom fra kommunen, som så den som et virkemiddel for å bidra til utvikling i lokalsamfunn og region. Næringshagen var tenkt som en motor i utviklingsarbeidet lokalt. Det fantes samlokaliseringer av virksomheter i kommunen, men de ble oppfattet som kontorfellesskap mer enn utviklingsaktører i lokalsamfunnet. I kommunen, og blant næringsaktører, var det en oppfatning om et behov for en aktør lokalt som kunne samle kreative og utviklingsorienterte virksomheter for å være pådrivere i utvikling av arbeids- og næringsliv. Mange aktører i lokalsamfunnet oppfattet at det var behov for å styrke arbeidet med næringsutvikling i lokalsamfunnet dersom de skulle unngå større utflytting.

Halti næringshage ble etablert i august 2001 med 15 virksomheter som medlemmer, og har i 2010 11 medlemmer. Porteføljen av virksomheter har i denne perioden vært bredt sammensatt med offentlige og private aktører innenfor et mangfold av bransjer. De fleste av disse er små virksomheter med 1-2 ansatte som er lokalt forankret. For mange av disse var næringshagen en mulighet til å bli en del av et større sosialt fellesskap hvor det å få kolleger og diskusjonspartnere var viktig for dem. Mange av de som i dag er medlemmer har vært med siden oppstarten og har stått for kontinuitet i medlemsmassen og vært viktige historiebærere.

Oppfatning om ”Hvem er vi?” i Halti næringshage utviklet og endret seg over tid på en måte som viser at organisasjonsidentitet ikke nødvendigvis er varig. I den videre analysen vil jeg se nærmere på konstruksjonen av identitet, endring av organisasjonsidentitet og betydningen organisasjonsidentitet har hatt for atferd i Halti næringshage. Mange av de variabler som er beskrevet i det teoretiske rammeverket vil gjennom disse analysene synliggjøres og vise den dynamikk som kan knytte seg til organisasjonsidentitet over tid.

6.2 ORGANISATORISK SELV I HALTI NÆRINGSHAGE – EN REGIONAL UTVIKLINGSAKTØR

I Halti næringshage har organisasjonsidentiteten gjort seg gjeldende som en felles forståelsesramme (Dutton & Dukerich, 1991; Fiol & Huff, 1992) bestående av et sett av konsepter, sammenhenger mellom konseptene og informasjon som er knyttet til dem (Leahey & Harris, 1993; Medin, 1989). I seg selv er dette en forståelsesramme som kanskje fremviser en organisasjon annerledes enn mange andre. Samtidig er det betimelig å stille spørsmål ved om det i næringshagen gjør seg gjeldende en identitet som er forskjellig fra andre lignende nettverk? Er Halti næringshage forskjellig eller lik andre næringshager? Er det for eksempel noen som aktørene i Halti næringshage opplever å være mer lik eller forskjellig fra? Et sentralt spørsmål ved siden av særegenheten er om organisasjonen som helhet er i stand til å knytte sammen ulike deler av organisasjonen og generere en følelse av at man tilhører samme kollektiv med en felles organisasjonsbasert identitet (Alvesson & Björkman, 1992). Hvilken sammenheng er det mellom det organisasjonen står for – organisasjonens essens og eventuelle særegenhet – og organisasjonsmedlemmenes opplevelse av denne? Spørsmålet retter seg mot i hvilken grad organisasjonen som kollektiv enhet er forankret hos medlemmene.

I etableringsfasen dannet det seg raskt oppfatninger omkring kjennetegn og særtrekk ved Halti næringshage. Visjonen for næringshagen var da:

«Halti Næringshage skal fremstå som et levende, mangfoldig og sterkt miljø av småbedrifter som samarbeider på tvers av konvensjonelle faggrenser. Gjennom tett samarbeid skal Halti Næringshage styrke den enkelte bedrifts utvikling og lønnsomhet, og samtidig skape muligheter for utvidelser, nyetableringer og kompetanseutvikling på en måte som gagnar lokalsamfunnet i Nord-Troms.» (Strategiplan Halti næringshage, 2001)

Det organisatoriske utgangspunktet for Halti næringshage var en meta-organisasjon med samlokaliserte kunnskapsintensive virksomheter. Virksomhetenes medlemskap i næringshagen var frivillig og medlemmene kunne trekke seg ut når og om de ønsket det. I så måte har næringshagen klare trekk av en foreningsmodell, der deltakelsen er basert på frivillighet og virksomhetene blir medlemmer fordi de vurderer at det er til nytte for dem. I det ligger det da også en forventning om gjensidig nytte, i forhold til de andre virksomhetene og i forhold til administrasjon og ledelse i næringshagen. Som medlemsbasert organisasjon kommer ledelsens legitimitet nedenfra, og de (styre og daglig leder) kan vanskelig beordre medlemmene. Siden medlemmene i næringshagen har få kontraktsfestede plikter, er det også naturlig at mål og organisatoriske rammer blir utformet i prosesser med bred medvirkning fra virksomhetene i næringshagen. For å lykkes med målsettingene for etableringen, var det sannsynligvis både riktig og viktig. Særlig også fordi det er en forretningskomponent i

etableringen av næringshagen. Den skal støtte opp under og bidra til utvikling av den enkelte virksomhet, men skal også bidra til å utvikle miljøer og virksomheter utenfor næringshagen – en forretningsmessig tilnærming (utilitaristisk) der man er opptatt av å tjene penger på sine produkter og tjenester. Det er ikke veldedighet, men et forretningsmessig konsept knyttet til å styrke eksisterende virksomheter og utviklingen av nye virksomheter eller nye produkter og tjenester.

Forholdet mellom det interne og det eksterne kom klart til uttrykk i vektleggingen av næringshagen som en drivkraft for næringsutvikling i regionen – da gjennom å utvikle kompetanse og samarbeid i regionen og på egne vegne ved at medlemmene skal stimulere hverandres utvikling. Virksomhetene har en forventning om gjensidig nytte, der de ved å være med i nettverket tjener på materiell støtte og forretningsmessig støtte fra hverandre og administrasjonen. Næringshagen oppfattes å bestå av kunnskapsintensive virksomheter som kan styrke hverandre i form av deling av kunnskap eller skape nye produkter eller tjenester ved å kombinere kunnskapen som de enkelte besitter.

Forholdene knyttet til organisering som her er beskrevet viser sentrale organisatoriske kjennetegn ved konseptet ”næringshage”, slik det er fortolket blant medlemmene i Halti næringshage. De oppfattet seg som en samlokalisering av kunnskapsintensive og utviklingsorienterte virksomheter organisert i nettverk. Medlemskapet er basert på frivillighet og autonomi. I Halti er det virksomheter og en administrasjon som kan områ seg raskt og gripe mulighetene. I motsetning til et rent kontorfellesskap, er de opptatt av å skape noe mer utenfor seg selv – gjennom samarbeid hvor de trekker veksler på kompetansen blant medlemmene. Et lokalt kontorfellesskap (nærliggende Multi-Nord) handler utelukkende om å oppnå stordriftsfordeler og lavere enhetskostnader for den enkelte leietaker. Halti næringshage hadde større ambisjoner enn som så; den skulle skape utvikling internt og eksternt basert på et bredere sett av virkemidler enn det å være et rent kontorfellesskap.

Kultur

- Utvikling er avgjørende for overlevelse og vekst.
- Utilitarisme; maksimering av nytte
- Kollektivism; bevaring av lokalsamfunn
- Uformell
- Frivillighet og autonomi
- Demokrati og bred medvirkning

Identitet

- Nettverk; tilgang på ressurser, kompetanse og marked
- Frivillighet og autonomi
- Eksplorerende; søkende og utforskende
- Utviklingsorientert; utvikling av eksisterende virksomheter og etablering av nye
- Drivkraft for næringsutvikling
- Samarbeidsorientert; gjensidig nytte gjennom samarbeid og utveksling av kunnskap
- Åpent, uformelt og inspirerende fellesskap
- Kunnskapsbasert
- Fleksibelt og tilpasningsdyktig

Image

- Utviklingsaktør
- Subsidiesluk

FIGUR 4: IDENTITET, KULTUR OG IMAGE I HALTI NÆRINGSHAGE

Figur 4 viser at medlemmene i den første fasen har en oppfatning av "Hvem er vi?" som omfatter mange forhold og gir uttrykk for et fellesskap med ambisjoner. I stor utstrekning er dette dimensjoner som er felles og delt blant medlemmene i næringshagen. Noen få er litt tilbakeholdne i sine beskrivelser og slutter seg ikke like entusiastisk til de dominerende oppfatninger. Disse representerer likevel ikke en motkraft til utsagnene i tabell 9, som illustrerer og underbygger det offisielle narrativ. Oppfatningene som kommer frem i figuren må samtidig forstås med bakgrunn i tid og kontekst. I perioden materialet refererer til, var næringshagen i det jeg betegner som etableringsfasen. Følgelig er dette utsagn som for en stor del relaterer seg til ideen og konseptet mer enn til konkrete resultater. Noen resultater kunne de vise til, men omfanget var likevel begrenset til et fåtall tiltak og arrangementer. Nye produkter eller tjenester hadde ikke materialisert seg, slik at det offisielle narrativ på dette tidspunkt mest av alt må oppfattes som en språklig konstruksjon. Tabell 9 viser utsagn fra informantene som underbygger fremstillingen i figur 4.

TABELL 9: IDENTITETSKARAKTERISTIKA HALTI NÆRINGSHAGE - EMPIRISK GRUNNLAG

Identitetskarakteristika	Sterke utsagn	Moderate utsagn
Nettverk	<ul style="list-style-type: none"> - "Gi medlemsbedriftene støtte og hjelp til en positiv utvikling ved hjelp av nettverk i og utenfor hagen" - "et faglig miljø som en ikke er i stand til hver for seg. Det gir konkurransekraft utover det en bedrift alene er i stand til" - "Når man er bare 14 bedrifter, så har man likevel store nettverk, og jeg går jo så langt at om noen spør om vi skal lage en oljeplattform så skal vi svare JA, vi har nettverket" 	"Å være i et miljø hvor bedriften kan utvikle seg og søke "partnerskap" med andre bedrifter"
Frivillighet og Autonomi	<ul style="list-style-type: none"> - "Som leder kan jeg jo ikke beordre bedriftene" - "Vi er jo enkelbedrifter som bestemmer selv..." - "Avtalene med bedriftene forplikter ikke til spesifikk handling eller opptreden – de bestemmer selv" 	
Eksplorerende	<ul style="list-style-type: none"> - "Kreativt miljø med godt kameratskap" - "Vi har et miljø som er flink til å se etter muligheter" - "I kaffekroken er det mange ideer som blir lansert og diskutert" 	"Fremtidsrettet og kreativt miljø"
Utviklingsorientert	<ul style="list-style-type: none"> - "Dette miljøet her har jo også vært med på å gi meg en ide som jeg jobber med SND på nu, det å klemme ut nye ideer – det er jo noe av det vi kan bruke kaffepausen klokka to til. Også bruke de andre til å spørre; er dette viktig, jeg går svanger med å skulle kunne lage esker som er datastyrt, jeg ville kunne lage en eske, og alt vil eg kunne lage på datamaskinen. Ikke dette gammeldagse med former som må støypes hvor du må produsere 10 000 esker for at det skal bli økonomi av det" - "Næringshagen Skaper næringsvirksomhet" - "faglig sterke bedrifter, vil ha utvikling" 	<ul style="list-style-type: none"> - "Hjelpe fram etablerer som skal ut når de kan stå på egne bein. Nyte godt av et bredt kompetansespekter. Alltid noen som kan det man lurer på" - så ringer de fra hagelaget og spør om ikke de kan ha lørdagsmøtene sine her nede. Fordi de hadde sittet i et styremøte kor de skulle prøve å tenke litt kreativt omkring strategier, og tenkte at her var de bibliotek, her kunne de ha utstillinger, så kunne de bruke det nye bygget. Altså det som skjedde til dels var at; en del folk begynte å tenke Halti når de tenkte nye tanker, og det var jo midt i blinken for hva vi tenkte"
Drivkraft for næringsutvikling	<ul style="list-style-type: none"> - "Vi skal jo være en viktig bidragsyter til utvikling regionalt" - "Men det blir jo også noe med disse forventningene, vi skal jo ordne alt. Og det er også noe vi finner hos flere. Kommunen tok jo initiativ til denne kulturdagen under Forskningsdagene, og da forventet de at vi skulle stille opp gratis å ordne det, gjøre all jobbingen, mens det er de selv som har initiert det". - "Koordinere og bidra til utviklingstiltak for næring i Nord-Troms" 	<ul style="list-style-type: none"> - "Det var når alle begynte å komme å si at dette er en god ide, kanskje næringshagen skulle jobbe videre med den. Sånn for eksempel når det gjaldt etableringen av Næringspolitisk forening, så var han som er leder i høyre innom, så var kommunen, så var banksjefen innom, i samme ærend, men ikke sammen. Kan ikke Næringshagen gjøre noe her" - "Det er jo kjempegøy og spennende, og vi hiver oss jo rundt på det ene etter det andre" - "Et regionalt utviklingsmiljø som ivaretar både bedriftene internt og

Samarbeidsorientert	<ul style="list-style-type: none"> - "her slipper man alt man har i hendene for å hjelpe til". - "I fellesskap å utvikle og generere næringsrettede prosjekter" - "Hjelpsomme ovenfor hverandre Samarbeid på tvers av profesjoner" - "De som har gått inn har vært fokusert på fellesskapet – innstilt på å jobbe i lag" 	<p>framstår som et utviklingsmiljø for eksterne samarbeidspartnere"</p> <ul style="list-style-type: none"> - "Skape bedre forhold for virksomhetene gjennom fellesskap" - "Samarbeid om prosjekter er viktig, et sambruk"
Åpent, uformelt og inspirerende fellesskap	<ul style="list-style-type: none"> - "Vi har det søkkanes artig"; - "Det e blitt mye bedre enn æ trudde" - "Da vil jeg bruke en enkel beskrivelse som jeg brukte i fjor til avisen; til Nordlys – de ville vite hvordan dette gikk – da sa jeg til journalisten, dette her er akkurat som å være nygift – det er søkkanes trivelig. Den samme journalisten møtte jeg i trappen er for 14 dager siden, og da spurte han om hvordan det var nu når man hadde vært gift ett år, om det hadde begynt å gi seg, nei sa jeg, det er akkurat like godt som når jeg var nygift, entusiasmen er akkurat likens, nysgjerrigheten" - " Ja, nei, vi er stolt av det, det føler jeg. Det er akkurat som hver morgen når jeg går inn her så er det med positive følelser." 	<ul style="list-style-type: none"> - "Folk som kommer inn her blir møtt med åpne armer" - "Vi ønsker alle som vil utvikle regionen velkommen hit" - "Næringshagen har lyktes med å skape et åpent og friskt miljø" - "For det var jo nokka med fellesskapet, entusiasme som gir deg energi"
Kunnskapsintensiv	<ul style="list-style-type: none"> - "Samlokalisering av kunnskapsbaserte bedrifter og gjennom det utnytte kompetansen" - "Å skape et dynamisk og oppegående kunnskapsbasert næringsfellesskap" 	<p>"Næringshagen er et kompetansesamfunn i regionen"</p>
Fleksibel og tilpasningsdyktig	<ul style="list-style-type: none"> - "Gjennom sammenligningen skapes og opprettholdes her en forståelse av seg selv som en fleksibel og proaktiv. Dette underbygges også av en informant som sier: "Og jeg tror også dette med å bare gjøre ting er vel også en sånn ting som er her". - "Vi klarer å omfordele ressursene slik at vi får det til uten å gå gjennom så mange organer". 	<p>"Miljøet er fleksibel og stimulerende"</p>

6.3 MENINGSDANNELSE OG MENINGSFORMING I HALTI NÆRINGSHAGE

Medlemmene i næringshagen ga sammenfallende beskrivelser av hva som var sentralt og egenartet ved organisasjonen. Det offisielle narrativ besto av et sett kollektivt delte oppfatninger og forståelser hos medlemmene om ”Hvem er vi?” som organisasjon. I denne delen ser jeg på hva som kan forklare innholdet – hvorfor det ble slik. Forstått som en dynamisk størrelse vil organisasjonsidentitet med sannsynlighet forandre seg over tid – både som følge av interne forhold og hendelser og oppfatninger i omgivelsene. Inndelingen av analysen i én del som omhandler fremvekst av identitet og én som retter seg mot utvikling og endring av identitet er gjort fordi den første fasen preges av etableringen av organisasjonen, mens den andre fasen mer omfatter drift og utvikling innenfor en etablert forståelsesramme. Nå er det vanskelig å fastslå når en organisasjon går over fra etableringsfasen til mer ordinær drift. For Halti næringshage representerer årsskiftet 2002/2003 et naturlig skille for analysen, både tidsmessig og organisatorisk. Medlemsmassen hadde vært stabil over tid samt at praktiske og organisatoriske forhold var godt etablert og fungerende.

Under etableringen av næringshagen diskuterte både initiativtakerne lokalt, og etter hvert medlemmene, innhold i og organisering av en næringshage. Dette var meningsdannende prosesser der de involverte oversatte generelle oppskrifter for hva en næringshage skal være til konkrete strukturer og handlingsalternativer. Forhold som da ble tatt opp var hva målsettingen skulle være, hvordan samhandling og samarbeid skulle skje, når det var snakk om fellesprosjekter og hvordan disse skulle organiseres og frontes. Prosessen beskrives slik av et av medlemmene: *«Jobbet jo ut konseptet næringshagen, både det med kvalitetssikringssystemer og hvordan vi skulle ha det, og det var jo òg veldig viktig.»*



FIGUR 5: ORGANISASJONSIDENTITETENS DYNAMIKK I HALTI NÆRINGSHAGE

Gjennom disse meningsdannende prosessene ble mentale modeller konstruert hos deltakerne omkring status på det aktuelle tidspunktet og hvilken utvikling som ville finne sted over tid. Aktørene var en del av en prosess der de ga innhold til en abstrakt input i form av ”satsingen på næringshager” – da blant annet gjennom regulering og rutinisering for å oversette det som er vanskelig å håndtere eller uklart til en form som er medgjørlig i forhold til funksjonell anvendelse. Som Weick et al. (2005: 411) sier det: «*Organizing and sensemaking is that people organize to make sense of equivocal inputs and enact this sense back into the world to make that world more orderly.*»

For å handle, må aktører skape en forståelse av hva de skal oppnå og hvordan de skal handle. Det er i denne meningsdannende prosessen det ofte blir tydelig at oppfattelsen av hva som skal gjøres, og hvordan, er subjektiv og varierer mellom organisatoriske nivåer og grupper (Gioia & Chittipeddi, 1991; Isabella, 1990; Weick, 1995). Halti næringshage har en flat struktur, der det i denne fasen ikke direkte var ulike nivåer og grupper. Naturligvis fant det sted meningsdannelse både som en individuell og en kollektiv prosess. Medlemmene søkte å skape mening av konseptet gjennom egne mentale kart, og i denne prosessen var diskusjonene med de andre deltakerne sentral. «*Dette [næringshagen] er tanker og ideer som vi har utformet sammen gjennom studie og diskusjoner*», som et av medlemmene sier. Meningsdannende prosesser fant sted på ulike måter og skapte en diskursiv ressurs – fremsatt identitet – som da var tilgjengelig for organisasjonen og omgivelsene for å fortolke organisasjonen, organisering og ambisjonene. Fremsatt identitet var da en diskursiv ressurs som ledelse og andre kunne benytte til meningsforming, eller som i seg selv har denne funksjonen ved at de som ser eller leser noen av disse konkretiseringene av hva organisasjonen er og representerer. De er beskrivelser eller karakteristikk av organisasjonen som gir mening til aktiviteter i næringshagen. Som Ashforth & Mael (1996: 52–53) observerte: «*A collective identity provides a sense of self and meaning, and places one in a wider social context.*» Figur 4 viser hovedtrekk i de meningsdannende og meningsformende prosessene omkring organisasjonsidentitet i Halti næringshage.

6.4 MENINGSDANNELSE I HALTI NÆRINGSHAGE – DUGNAD FOR FELLES VISJON OG VERDIER

Næringshagekonseptet, slik det er beskrevet fra SIVA og initiativet fra Nordreisa kommune, er selvsagt viktig for å forstå konkretiseringen av Halti næringshage og fremveksten av en organisasjonsidentitet. Selv om det ligger en tenkning bak både det nasjonale og det lokale initiativet, var det også muligheter for lokale vurderinger og tilpasninger. I denne delen vil jeg se på ulike forhold omkring den organisatoriske innpassing og tilpasning, og da hvordan disse er av betydning for utvikling av en organisasjonsidentitet. I den første fasen med etablering av

Halti næringshage er det flere meningsdannende prosesser som er viktige for å forstå hva som skaper en forståelse av ”Hvem er vi?” blant medlemmene. Sentralt er da refleksjon omkring institusjonelle standarder, refleksjon omkring materielle og strukturelle trekk, refleksjon omkring kulturell praksis og artefakter samt refleksjon omkring image. Disse fire prosessene vil bli behandlet i de neste avsnittene.

6.4.1 REFLEKSJON OMKRING INSTITUSJONELLE STANDARDER

Selve konseptet ”næringshage” er i liten grad spesifisert i form av strukturer, metoder, virkemidler eller målsettinger.²⁶ For næringshagene går en rekke av de samme begrepene igjen knyttet til fortellinger om samfunnets kontinuerlige transformasjon hva gjelder både prosess og innhold. Den organisatoriske konstruksjonen næringshage er i og for seg enkel, med en vekt på samlokalisering av kompetente aktører i et miljø og et nettverk hvor man skal bidra til utvikling, lønnsomhet og overlevelse (verdiskaping) – da både for medlemsbedriftene, lokalsamfunnet og regionen. Den økte verdiskapingen skal da komme gjennom innovasjon og entreprenørskap, mens effektivisering av prosesser og lignende i liten grad er vektlagt.

Ideene som ligger bak dette kan da forstås som en institusjonell standard for utvikling som vi finner igjen i store deler av den vestlige verden. Næringshageprogrammet forstås med referanse til et skifte fra fokus på enkeltbedrifter til innovasjonsmiljøer og fra materielle innsatsfaktorer til immaterielle forutsetninger, slik vi ser det i de fleste OECD-land. Tradisjonelle former for næringsstøtte og skjermingstiltak avvikles til fordel for en opptrapping av den innovasjonspolitiske innsatsen. Næringshagene inkluderes gjerne som en partner på den regionale utviklingsarena, blant annet gjennom samarbeidsavtalene mellom næringshagene og fylkeskommunene hvor de ses på som en del av det fylkeskommunale virkemiddelapparatet. Fylkesråden for næring i Troms understreker dette når hun sier følgende²⁷: *«Vi mener det er viktig å satse på næringshagene fordi de bidrar til et utviklingsorientert, nyskapende og konkurransedyktig næringsliv i fylket.»*

Slik ble også satsingen oppfattet blant de som tok initiativ til etablering av Halti næringshage – at den kunne være et bidrag til en næringsmessig utvikling av et ellers næringsfattig lokalsamfunn og region. Næringshagen skulle bidra til utvikling og vekst. Institusjonelle

²⁶ Begrunnelsen for etableringen av konseptet knyttet seg til et effektmål om å sikre arbeidsplasser i distriktene som et mottiltak ved bortfall av industriarbeidsplasser. Når det gjelder resultatmål, har disse hatt en generell karakter knyttet til å bidra til innovasjon og entreprenørskap uten at dette har vært spesifisert noe mer.

²⁷ Fylkesråd for næring, Irene Lange Nordahl, <http://www.troms-f.kommune.no/default.aspx?subcat=469&art=2787>.

standarder i denne sammenheng refererer til at institusjonaliserte elementer i den formelle strukturen blir antatt å være den mest effektive måten å organisere aktivitetene på for å bidra til økt lønnsomhet – uten at jeg kan se at dette er bekreftet av empirisk forskning.

Denne konseptuelle forståelsen som kan knyttes til både globale og nasjonale strategier har i den første fasen stor innflytelse på aktørens forståelse av ”Hvem er vi?” – særlig ved at den gir noen kategorier for å forstå hvilken aktivitet som skal finne sted i næringshagen. Det gjelder for eksempel kategorier som nettverk, kunnskapsintensive virksomheter og utvikling gjennom innovasjon og entreprenørskap. Gjennom dette plasserer næringshagen seg innenfor et organisatorisk felt med vekt på en rolle som utviklingsaktør der de nevnte dimensjoner er sentrale som referansepunkter. I tråd med hva Czarniawska-Joerges (1993) og Sahlin-Andersson (1996) hevder, følger referansepunkter for organisasjonsidentitet fra dette feltet hvor vi i tillegg til næringshager finner for eksempel forskningsparker, teknologiparker og lignende. ”Særlig Tynset næringshage som en av de første var en etablering vi prøvde å lære av” som daglig leder sa. Aktørene var oppmerksom på hva de andre næringshagene gjorde, mens forskningsparker og andre slike konstruksjoner ikke var noe man på samme måte forholdt seg aktivt til.

Selv om næringshagen i denne første fasen utvikler et konsept som er forankret og tilpasset det lokale behovet, er det samtidig i overensstemmelse med de konseptuelle rammene. Noe annet ville også vært vanskelig, ettersom disse rammene danner grunnlaget for finansiering fra SIVA. Samtidig er den konseptuelle beskrivelsen fra SIVA svært generell og overordnet, slik at oversettelsen av konseptet som ble gjort må ses på som en konkretisering hvis vi bruker Røvik (1998) sitt begrep på prosessen. Selv om de institusjonelle standardene følger med, og er viktig, ble de ytterligere konkretisert knyttet til hva dette skulle bety i det daglige – alt fra at næringshagen skulle flagge når virksomheter oppnådde gode resultater til konkretisering av satsingsområder for næringshagen. Gjennom oversettelsen ga medlemmene mening og innhold til konseptet, for at det i neste omgang fikk en meningsformende funksjon som sier noe om hva som er karakteristisk for organisasjonen. Her er det imidlertid slik at både den lokale oversettelsen og de institusjonelle standardene som denne springer ut fra får betydning for utvikling av identiteten.

6.4.2 REFLEKSJON OMKRING MATERIELLE OG STRUKTURELLE TREKK

Formelle strukturer: Visjon, mål og organisering

I søknaden om etablering av næringshage i Nordreisa ble beskrevet hva, hvordan og hvorfor dette var viktig og riktig, men det var gjennom studiet i bedriftsutvikling at konkretiseringen og operasjonaliseringen skjedde. Før de flyttet inn i næringshagen, deltok svært mange av

virksomhetene som skulle være medlemmer i næringsshagen på et 10-vektallsstudie i bedriftsutvikling. Etableringen av næringsshagen ble brukt som case både i undervisning og gruppearbeid, og konkretiseringen av organisasjonen var en viktig del av innholdet. Både visjon, mål og organisering av næringsshagen var forhold som ble vurdert, diskutert og analysert. Som en integrert del av det faglige innholdet, utviklet deltakerne en visjon og forretningsplan for næringsshagen. Da ble en rekke organisatoriske og strategiske forhold spesifisert i den hensikt å regulere og motivere atferd i organisasjonen og sette den i stand til å nå de målsettinger som ble satt. Studiet var da en arena for å oversette (Røvik, 1998) næringshagekonseptet til de lokale forholdene i Nord-Troms. Erfaringene viser også at disse prosessene bidro til forankring og forpliktelse blant deltakerne, slik tilfellet er i mange studier av (se f.eks. Egeberg, 1989; Engelstad, 1999). At det her var både medvirkning og medbestemmelse i utvikling av resultatet, har hatt betydning for deltakernes oppslutning og forpliktelse.

Prosessene som fant sted innenfor rammen av studiet, skapte etter hvert et omforent narrativ som ble fundament for forståelsen av organisasjonen blant medlemmene da de flyttet inn i bygget senhøstes 2001. I denne fasen foregår det en meningsdannende prosess knyttet til oversettelse av næringshagekonseptet til de lokale forhold og behov. Denne oversettelsen og resultatet i form av en konkretisering gir i neste omgang rammer og vilkår for en organisasjon som er meningsdannende ved at de sier noe om hvordan medlemmene skal opptre – her er medlemmene i næringsshagen del av et fellesskap som gjennom samarbeid skal utvikle den enkelte bedrift og lokalsamfunnet. Konkretiseringen representerer meningsdannende strukturer og er da å forstå som en fremsatt identitet – noe man ønsker at organisasjonen skal være uten at den dermed er det.

Vokabular og motiv

Studiet bidro med en videreføring av næringshagekonseptet slik rammene var lagt fra SIVA. Gjennom oversettelse av konseptet slik at det passet med den lokale konteksten og deltakernes forutsetninger, vokste det frem et vokabular som medlemmene brukte til å beskrive næringsshagen og aktivitetene der. I praksis innebar det at aktørene i næringsshagen snakker om forhold som entreprenørskap, nyutvikling, regional utvikling og kompetanseutvikling som noe av språket og motivasjonen for næringsshagen. Det i seg selv er nok ikke så veldig forskjellig fra hva man finner i andre næringshager og ellers. Likevel er dette noe som deltakerne i fellesskap har satt navn på, som det er en felles forståelse for og som er en naturlig følge av institusjonelle standarder og særtrekk organisasjonen påberoper seg – fremsatt identitet.

Demografi

Sammensettingen av virksomheter i næringshagen er svært heterogen. Det er en blanding av offentlig og privat og bransjer som det ville være rimelig å tro gjorde det vanskelig å utvikle en oppfatning av "Hvem er vi" som aktørene delte. Her er det ulike sosiale identiteter til stede i ulike sosiale kontekster. I løpet av en arbeidsdag kan en persons tanker, følelser og handlinger variere med hvordan ulike sosiale prosesser og kontekster gjør ulike gruppe-tilhørigheter og selvbilder fremtredende (Alvesson, 2000). Virksomhetene og næringshagen er organisert på en slik måte at det legges til rette for aktivering og de-aktivering av ulike sosiale identiteter avhengig av hvem man samhandler med og hvordan dette foregår. Nå virket det som at aktørene var innforstått med denne forskjelligheten, men at de snudde det til noe positivt. Som en av dem sa: «*Ambisjonen må være at vi kan bygge en oljeplattform; her har vi alle typer kompetanse som er nødvendig for å få det til, vel nesten i hvert fall. Det vi ikke har, får vi leie inn.*» Forskjelligheten innebar en mulighet for komplementaritet som de så på som en styrke. De konkurrerte ikke med hverandre, og sammen kunne de løse ulike funksjoner som kunne være et konkurransefortrinn. Gjennom refleksjon og høyttenkning ble dette snudd til å være en viktig kjernekompetanse.

Fysisk struktur

Omfanget av aktiviteter der næringshagen som fellesskap står bak var relativt få i den første fasen. Gjennom felles mandagsmøter, noen fellessamlinger (Halti-dager) og noen få prosjekter skapes formelle arenaer for konstruksjon og bekreftelse av en felles identitet. Med bakgrunn i at en felles organisasjonsidentitet vil være et viktig lim i næringshagen, kan dette virke lite. At svært mange av bedriftene for en stor del er utadrettet i sin virksomhet, ved at kundene befinner seg utenfor næringshagen, forsterker dette inntrykket. Samlokaliseringen av bedriftene betyr i denne sammenheng mye, ettersom fellesarealene stimulerer til mye uformell sosial omgang mellom aktørene og representerer en viktig arena for bekreftelse og konstruksjon av identitet. Små kontorer, møtebord i sentrum av kontorlandskapet, felles kantine, sittegrupper og røykerom skaper møtepunkter. Dette er arealer som brukes aktivt av deltakerne, og som da bidrar til meningsdannende og meningsformende diskusjoner.

Tydeliggjøring av egenart

Sammenligninger brukes også i Halti næringshage aktivt for å tydeliggjøre "Hvem er vi" og hvem er "de andre". Man bruker da særlig kommune og kontorfellesskap for å tydeliggjøre det fleksible, handlingsorienterte og samarbeidsorienterte. Sammenligningen med kommunen og kommunal sektor bidrar til å synliggjøre at næringshagen er en organisasjon som ikke er bundet av byråkratiske regler og rutiner. Her er det ikke omfattende regler og rutiner som gjør at det tar evigheter å sette i gang tiltak, som en av medlemmene i næringshagen uttrykker det.

Næringsshagen er fleksibel og handlingsrettet, og en av dem uttrykker det slik: «*Det har ikke fungert helt bra i forhold til 1. etasje. De er kommunalt ansatte og jobber 8–4, og er ikke som oss – altså næringsshagen.*» Når det oppstår et problem, løser deltakerne det. Om det dukker opp muligheter, ja, så benytter man seg av dem uten at det er nødvendig med omfattende diskusjoner. ”Kontorfellesskapet” er kjent for flere av medlemmene i næringsshagen ettersom de var samlokalisert i et slikt før de ble med i næringsshagen. Her hadde de også fellestjenester og fellesressurser, men virksomhetene her samarbeider ikke, og nettopp samarbeid utgjør for virksomhetene noe av kjernen i næringsshagen. Derfor er ”kontorfellesskapet” egnet til å synliggjøre noe av kjernen i Halti næringshage – en samling av virksomheter som samarbeider for å skape utvikling i bedriftene og lokalsamfunnet.

En annen understreking av dette med samarbeid og fellesskap finnes i noe utstrekning i sammenligningen med andre næringshager. Flere ga uttrykk for at de oppfattet Halti som særegen også i sammenligning med andre næringshager fordi de representerte et sterkere fellesskap og en tydeligere lagånd enn de andre. Dette ble ikke uttrykt i jeg-form, men man viste til at medlemmer i andre næringshager gjorde det. Blant annet blir det fra et av medlemmene i Halti sagt at: «*De (lederne fra andre næringshager) syntes det var fantastisk flott å være her, og misunte oss hva vi hadde fått til her. Dugnadsånden og fellesskapet.*» Medvirkning fra alle interessentene i disse prosessene fremstår som svært viktig for å forstå hvordan en så sammensatt gruppe av bedrifter kunne utvikle et så sterkt felles fundament.

6.4.3 REFLEKSJON OMKRING KULTURELL PRAKSIS OG ARTEFAKTER SOM KONSTRUKSJON AV IDENTITET

Ravasi & Schultz (2006) og Hatch & Schultz (2002) viser hvordan organisasjonskultur er en viktig kontekstuell faktor for konstruksjonen av identitet i organisasjoner. Identitetsuttrykk blir gjerne illustrert og konstruert med referanse til organisasjonens historie og tradisjon; definisjoner av identitet forankres da i en kulturell arv og etablerte atferdsmønstre.

Allerede tidlig i etableringen av næringsshagen fantes det en rekke manifestasjoner eller uttrykk som hadde karakter av å være artefakter ved at de var uttrykk for normer og verdier i næringsshagen. Noen av disse igjen har karakter av å være symboler ved at de er meningsbærende utover uttrykket i seg selv. Mange av disse symbolene og artefaktene hadde sitt utspring i konkretiseringen av organisasjonen. De representerte betydningsfulle diskursive ressurser i prosesser med å gi mening til organisasjonens identitet. I Halti næringshage er det en rekke objekter, aktiviteter og verbale uttrykk som for aktørene bygger opp under eller brukes for å forstå hvem de er som organisasjon.

TABELL 10: OBJEKTER I HALTI

Artefakt	Funksjon	Symbol
Bygg	Bygget fremstår som et moderne kontorbygg som inneholder næringshage og bibliotek. Bygget ble tidligere omtalt som regionens hus.	Næringsutvikling og tilrettelegging for næringsutvikling
Møbler og formgivning	Møblene har en moderne utforming og signaliserer dynamisk og friskt.	Moderne
Flagg	Et lite flagg sentralt plassert i lokalet for å markere viktige hendelser i næringshagen og virksomhetene.	Miljøet er opptatt av å skape resultater og å sette pris på de som skaper resultater
Fellesareal og små kontorer	Prioritering av fellesarealer for samhandling	Fellesskapet er viktig - gjennom samarbeid skal næringshagen skape resultater
Prosjektbord	Møtebord plassert sentral i lokalet hvor aktørene har møter og diskusjoner.	Samarbeid er viktig i næringshagen. Kreativt og utviklingsorientert miljø
Kleskode		Uformell og uhøytidelig
Samlokalisering av KIFT virksomheter	Kompetent og næringsrettet virksomhet	Kunnskap er viktig for å skape verdier

Mange av disse artefaktene tilskrives en mening som underbygger organisasjonsidentiteten. Det er vanskelig å vurdere betydningen av det enkelte objekt i forhold til konstruksjonen av identitet. Ville organisasjonsidentiteten vært den samme uten et bestemt symbol eller artefakt? Sannsynligvis. Når det er sagt, er det summen av artefakter og symboler som danner fortolkningsrammen for aktørene (Hatch, 1993). Aktørene tillegger symbolene betydning og symbolene støtter opp under sentrale ideer og trekk ved organisasjonen – f.eks. prosjektbordet som artefakt og symbol der aktørene gjennom kreativitet, kompetanse og kompetanseutveksling skal skape utvikling for næringshagen og regionen. Det ble oppfattet som en arena for utvikling der man kunne trekke inn folk og hvor folk kunne engasjere seg. Som et av medlemmene sier det: «*Første året, egentlig mer, så var det veldig mye utveksling. Og det var mye, hadde jeg følelsen av, å bli trukket inn i ditt og datt. Det satt folk rett utenfor døren og hadde møte, og kalte meg inn på møtet. Veldig mye sånn, mye mer åpen dør, og at vi skal bruke hverandre.*» Aktivitet rundt prosjektbordet er en manifestering av ideen næringshage, der medlemsbedriftene skal bruke det til fellesaktiviteter, møter og prosjektarbeid. Artefakter og symboler uttrykker en spesifikk forståelse av "Hvem er vi?". De representerer et meningsdannende symbolsk materiale som skaper oppmerksomhet, bevissthet og interesse for ideen Halti næringshage (jf. Hatch, 1993).

Bygget og de andre artefaktene som er vist i tabell 10 er alle uttrykk som gir innhold i organisasjonsidentiteten. De uttrykker ulike dimensjoner som knyttes til oppfatningen av

”Hvem er vi?”. Konkret var for eksempel det lille flagget som sto på en hylle i fellesarealet noe man tok frem når noe hadde skjedd. «*Alt av positive ting en bedrift opplever blir det flagget for. Prøver å sette pris på de ”ansatte”, at man husker på og bryr seg om hverandre*» (informant 1). Etter hvert fikk da flagget en slik betydning i seg selv. Tilstedeværelsen av dette flagget på hyllen var da i seg selv et uttrykk for at ”vi bryr oss om hverandre”. På samme måte er prosjektbordet et uttrykk for at samarbeid er en viktig del av ideen med næringshagen. Slik sett bidrar artefakter og symboler til å gi mening til ideen ”næringshage” og er meningsdannende for aktørene i næringshagen på samme måte som formelle strukturer nedfelt i forretnings- og strategiplaner. Nå var ikke disse forankret i en lang historisk tradisjon og utvikling, men det er like fullt slik at de hadde symbolske funksjoner og at disse ble knyttet til den fremsatte identiteten. Selv om ikke Whetten & Mackey (2002) omtaler symboler og artefakter, er det helt klart at de her fyller den samme meningsdannende funksjonen som formelle strukturer innenfor sosial aktørperspektivet.

Dette forsterkes av artefakter i form av verbale uttrykk som understøtter den samme tenkningen. ”Haltipakke” og fellesprosjekter er verbale uttrykk som var viktige bærere av kjernen i næringshagen, slik aktørene selv oppfatter det. Snakk og fortolkning av disse symbolene bidrar i tråd med hva Hatch (1993) hevder til opprettholdelse av oppfatningen av næringshagen som en utviklingsaktør. I disse symbolene uttrykkes det en idé om at aktørene i samarbeid skal utvikle produkter eller tjenester som i seg selv representerer noe nytt eller som støtter opp under utviklingsorienterte prosesser og tiltak. Disse verbale uttrykkene er noe svært mange av medlemmene i næringshagen har vært og er opptatt av.

TABELL 11: VERBALE UTTRYKK I HALTI

Artefakt	Funksjon	Symbol
Haltipakken	Et uttrykk for samskapte aktiviteter i næringshagen - Det handler da om: ” å kunne sette sammen konkret tilbud vi kan selge ut”	En manifestering av potensialet ved næringshagen. Mange kompetente virksomheter som sammen kan skape verdier utover det den enkelte er i stand til.
Fellesprosjektene	Sentralt for ideen om næringshager er at samlokaliseringen skal stimulere til samarbeid.	Symboliserer evne og vilje til samarbeid.
Navn	Beskrive organisasjonen	- Samisk ”haldos”; oppbevaring, jeg overlater min skjebne/noe meget verdifullt i din varetekt - Et hellig sted for samene; en spesielt stor, spiss eller høy fjelltopp, en stor stein, en innsjø - Finsk ”halti”: et sted der det er mektige og gode krefter

Verbale uttrykk slik de er fremstilt i tabell 11 ble begreper som kommuniserte en idé om noe av kjernen i næringshagevirksomheten. «*Haltipakken har ikke noe innhold*», som et av medlemmene sa. Til tross for dette var begrepet ved etableringen av næringshagen svært viktig ettersom det ble tilskrevet mening som understøttet ideen om en næringshage. Det samme gjelder særlig noen av aktivitetene beskrevet i tabell 12 som fant sted i den første perioden.

TABELL 12: AKTIVITETER I HALTI

Artefakt	Funksjon	Symbol
Bedriftsutvikling	Utvikle basiskunnskap.	Kunnskapsintensiv
Forskningsdagene	Kunnskapsutvikling i Nord-Troms	Et uttrykk for vilje til kunnskapsbasert utvikling som blir til gjennom dugnadsinnsats og fellesskap.

Særlig tydelig som artefakt og symbol i oppstartsperioden var kunnskapselementet – da både i form av tilførsel av kunnskap (studie) og deling av kunnskap. Forskningsdagene er et eksempel på et symbol som kombinerte fokus på kunnskap og kunnskapsutvikling med synliggjøring av dugnadsånd og fellesskap. Forskningsdagene ble et symbol på at medlemmene i næringshagen sammen kunne realisere prosjekter gjennom dugnad og komplementær kompetanse. I så måte ble arrangementet en viktig manifestasjon på handlekraft og evne til utvikling.

For utviklingen av organisasjonsidentitet ser vi her flere ulike artefakter og symboler som både er bevisste og ubevisste konstruksjoner som bygger opp under og skaper en identitet. I første omgang skjer det en konstruksjon av symboler gjennom en meningsdannende prosess, og i neste omgang får disse symbolene en meningsformende funksjon for aktørene. Symbolene er forankret i et sett av verdier og normer som over tid kunne befeste seg som en del av organisasjonskulturen. På dette stadiet i utviklingen av organisasjonen kan det knyttes til organisasjonskulturbegrepet, men er kanskje like mye med på å gi næring til en organisasjonskultur som å si at de springer ut fra en. Her er kanskje likhetene mellom organisasjonskultur og organisasjonsidentitet større enn hva vi vil se viser seg på et senere tidspunkt. Refleksjon omkring symbolene bevisstgjør aktørene på sentrale trekk ved ”Hvem er vi?”. I så måte kan det relasjonelle forholdet mellom organisasjonsidentitet og organisasjonskultur bidra til å gjøre eksplisitt trekk ved organisasjonskulturen slik Hatch & Schultz (2002) antyder. Meningsdannende prosesser knyttet til organisasjonsidentitet skaper da eksplisitte begrunnelser og vurderinger som kan være en synliggjøring av historiske og kulturelle dimensjoner. Også forskningen til Sturmer et al. (2008) gir grunn til å tro at

organisasjonsidentitet også kan ha en slik ”formidlende” rolle i forhold til tause dimensjoner i organisasjonen.

6.4.4 REFLEKSJON OMKRING IMAGE

For Halti næringshage fortonet den første fasen seg som forholdsvis harmonisk, og i omgivelsene virker det å være et positivt inntrykk av næringshagen. Det er også dette bildet som speiler seg til aktørene i næringshagen. Tilbakemeldingene fra SIVA og kommunen er positive. Miljøet oppfattes å være faglig og sosialt godt. Styrerepresentanten fra SIVA støtter opp under dette synet, som også kommer til uttrykk i de tolkninger medlemmene i næringshagen gjør. Også det at næringshagen vies oppmerksomhet fra universitets- og forskningsmiljøer tolkes av aktørene som at de er interessante som utviklingsaktører. En av informantene sier om nyetablerere at *«det vil fungere som en slags fadderordning der resten av fellesskapet vil bistå til å hjelpe ”fadderungan” med å komme i gang og å få solgt produktene sine. Vi vil drive hjelp til selvhjelp»*. Ord og tanke hos aktørene i næringshagen på dette tidspunktet understøttes av både avisdekning og tolkningen man gjorde blant sentrale aktører i omgivelsene. Det er imidlertid svært lite av avisdekningen om næringshagen der tredjepersoner uttaler seg; i hovedsak er det aktører i næringshagen eller næringshagen som sådan som er i fokus for denne dekningen. Et av unntakene kommer fra det politiske miljøet i kommunen, der Fremskrittspartiet i en interpellasjon til kommunestyret sier at *«etablerte bedrifter har fått flytte inn i et bygg subsidiert av stat og kommune, mens nyetableringer som var lovet totalt uteblir [...] FrP spør videre om Halti næringshage har svart til forventningene»*. Dette er en av to saker i media hvor næringshagen blir fremstilt på en negativ måte eller at man stiller seg kritisk til å bruke penger på dette tiltaket. Blant aktørene i næringshagen er dette noe man merket seg, men samtidig ble denne kritikken avvist. De oppfattet det ikke som noe å ta på alvor. Som en av informantene sier:

«I alle småsamfunn vil det alltid være noen kritiske røster, og det skulle bare mangle. Det skal være sånn, det er jo egentlig bare med på å skjerpe oss. For Nordreisa sin del er vel de som går i bresjen, det er vel det politiske miljø, og det er jo FrP. Dem gjorde vel den gedigne feilen at de programfestet for tre år siden at Halti-bygget ikke skulle bygges.»

Oppfatninger som danner seg på bakgrunn av slik speiling, oppleves ikke som truende av ledelse eller medlemmer i næringshagen, og de får ikke konsekvenser hverken i kommunikasjonen utad eller internt (Dutton & Dukerich, 1991). I dette tilfellet kan den avvises med bakgrunn i at kritikerne ikke vet hva som er realiteten og at de ikke utgjør en maktfaktor. Det er grunn til å tro at det hadde stilt seg annerledes om SIVA eller andre som finansierer næringshagen hadde hatt dette inntrykket – da kunne kanskje det ha fått andre konsekvenser. Tolkningen fra næringshagen er at de viktigste interessentene er fornøyd. Det kommer blant annet til uttrykk på følgende måte: *«Slik jeg oppfatter det, så oppfattes vi positivt både i kommune, hos fylket og i SIVA – at de oppfatter at vi gjør det vi skal gjøre.»*

Flere bekrefter det samme. At det var slik, preget naturlig nok speilingen av oppfatningene om næringshagen i omgivelsene av det. På dette tidspunktet hadde ikke næringshagen vært satt på noen prøver, og oppfattet ikke omgivelsene å ha noe annet inntrykk enn det man selv hadde.

6.4.5 SOSIAL KONSTRUKSJON AV IDENTITET

For konstruksjon av identitet hadde særlig forholdene omkring studiet (omtalt tidligere) stor betydning for aktørenes oppfatning av ”Hvem er vi” – da særlig i form av en fremsatt identitet som i denne fasen sier mest om ”Hvem vil vi være?”, blant annet knyttet til hva som er kjerneaktivitet og egenart ved organisasjonen. Disse beskrivelsene har en meningsdannende funksjon som påvirker aktørenes forventninger til hva organisasjonen skal få til og til å forstå det som skjer av initiativ i næringshagen. I denne første fasen av organisasjonens utvikling er sosial aktør-perspektivet en viktig innfallsvinkel til å forstå utviklingen, særlig ved at den fremsatte identiteten her representerer et sett av meningsdannende strukturer som alle aktørene har et eierforhold til – som de har medvirket til og som de er ansvarlig i forhold til. De fleste ga i denne fasen uttrykk for at de var medansvarlige for at forventningene til Haldi næringshage ble innfridd. Samtidig er det ikke slik at formelle strukturer og offisielle narrativ alene påvirker oppfatningene om ”Hvem er vi?”. De er svært viktige i denne fasen i formingen av den fremsatte identiteten, men er ikke alene om å forme oppfatningene av ”Hvem er vi?”. Ved siden av denne meningsdannende funksjonen finner det sted meningsformende og meningsdannende prosesser som er knyttet til uformelle strukturer, slik som organisasjonskultur som jeg går inn på i neste avsnitt.

6.5 MENINGSFORMING - HALTI NÆRINGSHAGE SLIK VI VIL BLI OPPFATTET

Etableringsfasen var en prosess basert på bred medvirkning fra alle medlemmer i organisasjonen. Den organisatoriske modellen åpnet i liten grad for hierarkiske strukturer ettersom næringshagen som samlet miljø ikke er en aktør i seg selv, men en arena for medlemsorganisasjonenes handlinger slik det ofte kan være for meta-organisasjoner (Ahrne & Brunsson, 2008). Så mens meningsforming normalt er noe som vektlegges i tradisjonelle organisasjoner, preges situasjonen her av en kollektiv meningsdannelse hvor de fleste medlemmene har vært deltakere. Da er det sannsynligvis ikke så avgjørende at ledelsen eller andre driver med meningsforming for å forankre den fremsatte identiteten internt, slik det vises til i tradisjonelle organisasjoner (se f.eks. Ravasi & Schultz, 2006). Det er i det hele få bevisste strategier knyttet til meningsforming internt og eksternt, som vi skal se i det videre.

6.5.1 PREGING AV OPPFATNINGER EKSTERNT

Både bedrifter og ledelse har nok i enkelttilfeller vært bevisst på hva, hvordan og hvorfor de skulle kommunisere til sine omgivelser, men da ikke som et resultat av en helhetlig strategi. Synliggjøringen av næringshagen i omgivelsene har for en stor del knyttet seg til aktiviteter der aktiviteten er målet og ikke det å synliggjøre en fremsatt identitet. Aktiviteter og tiltak slik som Forskningsdager, næringsforening og Næringsnett Nord-Troms er alle eksempler som synliggjør en innsats knyttet til nærings-, nettverks- og kunnskapsutvikling.

En annen side ved dette er den dekningen som er av næringshagen i media. Inntrykket er at næringshagen og virksomhetene har hatt god dekning i media på aktiviteter, hendelser, satsinger og prosjekter. Hovedsakelig har sakene i media vært informative eller beskrivende i sin karakter. De har vært informative i forhold til aktiviteter eller lignende som skal finne sted og i forhold til satsinger eller prosjekter som skal settes i gang eller er satt i gang. Det har vært aktiviteter som Forskningsdagene i Nord-Troms der saken har handlet om programmet, eller det har vært om møter som skal finne sted slik som i forbindelse med Næringsnett Nord-Troms. Disse er da informative ved at de som står bak beskriver hva som skal finne sted. Den beskrivende delen har gjerne referatets form vedrørende aktiviteter eller hendelser som har funnet sted, og er i liten grad preget av diskusjon.

Betydningen av dette for næringshagens image er noe usikker. Blant de i næringshagens omgivelser som har svart på spørreskjemaet om næringshagens image, oppgir forholdsvis få at deres inntrykk av næringshagen er formet gjennom det de har lest i media. Siden antallet som har svart på denne undersøkelsen er forholdsvis lavt, er det en viss usikkerhet knyttet til disse tallene. Samtidig er tendensen klar i retning av at mange er indifferent i forhold til næringshagen. På spørsmål om deres inntrykk av næringshagen (Tabell 13), svarte forholdsvis få av næringsaktørene i lokalsamfunnet at de hadde et meget dårlig inntrykk eller litt dårlig inntrykk av næringshagen (19,2 %), mens flere ikke oppga at de hadde noe inntrykk eller at inntrykket hverken var godt eller dårlig (38,5 %).

TABELL 13: INNTRYKK AV HALTI NÆRINGSHAGE I OMGIVELSENE (2007)

Navn	Prosent
Meget dårlig inntrykk	7,7 %
Litt dårlig inntrykk	11,5 %
Hverken godt eller dårlig	23,1 %
Ganske godt inntrykk	30,8 %
Meget godt inntrykk	11,5 %
Vet ikke	15,4 %
N	26

Svarprosenten på denne undersøkelsen er lav, så det er grunn til å være forsiktig med å legge for mye i dette. Et åpent spørsmål i undersøkelsen underbygger imidlertid antakelsen om at næringsshagen i liten utstrekning er kjent. Her var det kommentarer som ”jeg kjenner lite til Halti næringshage”, ”kjenner ikke til Halti næringshage” og ”har knapt hørt om Halti næringshage”.

Svært få av de sakene hvor næringsshagen blir omtalt i media (Tabell 14) viser til tilfeller med konkrete resultater knyttet til nyetablering, nye produkter eller tjenester eller til utvikling som resulterer i økt verdiskaping (for bedrifter i næringsshagen eller utenfor). De knytter seg i hovedsak til hendelser (Forskningsdager, møter, seminar og foredrag). I noen få tilfeller er det snakk om konkrete tiltak (Næringsnett Nord-Troms og lignende). I så måte har mye av det som fremstilles karakter av å være profilering, der det skapes et bilde av næringsshagen knyttet til spesifikke dimensjoner som for eksempel næringsutvikling og kompetanse.

TABELL 14: AVISSAKER HALTI NÆRINGSHAGE (2001-2006)

Saksdimensjon	Antall saker
Kompetanse (miljø)	12
Samarbeid (i og gjennom nettverk)	5
Næringsutvikling	13
Bygg	4
Annet	14
Annonser	14

Mediedekningen kan nok være vel så viktig som en form for autokommunikasjon, som det blir beskrevet av Thøger-Christensen & Morsing (2005). Forståelsen aktørene i organisasjonen har av seg selv preges da av de fremstillingene som gis i media. Den oppmerksomheten som skapes omkring næringsshagen tjener da til å skape og styrke forståelsen av seg selv som organisasjon. Denne kommunikasjonen får da en meningsdannende funksjon for aktørene i næringsshagen ved at den gir mening til konstruksjonen av ideen ”næringshage”. Ved at næringsshagen i media blir beskrevet som en kunnskapsbase²⁸, som kompetansemepler²⁹ og som kunnskapsmiljø³⁰, bidrar det til aktørenes konstruksjon av næringsshagen som et kompetansemiljø.

²⁸ Framtid i Nord, 1.8.2001.

²⁹ Framtid i Nord 13.4.2002.

³⁰ Framtid i Nord 5.12.2002.

Denne fremstillingen viser også til et annet trekk ved næringshagen som kommuniseres gjennom dekningen av hendelser og aktiviteter knyttet til samarbeid (i og gjennom) nettverk. For at man skal lykkes med utvikling av næringslivet i regionen, oppfatter medlemmene i næringshagen det som viktig at det finnes aktører som stimulerer til slikt samarbeid. I den første tiden etter etableringen av næringshagen var det flere saker omkring denne tematikken i media – både som dekning av aktiviteter og som saker knyttet til aktører i næringshagen som fremholdt dette. En slik fremstilling er noe som var med på å bygge opp under en oppfatning om betydningen av samarbeid og nettverk som aktørene i næringshagen har holdt frem som viktig dersom man skulle lykkes med konseptet. Som en av aktørene selv sier om betydningen og kraften som ligger i dette:

«Altså, jeg har sagt det hele veien, at vi har nettverket internt, vi har nettverket eksternt, vi har næringshage-nettverket, vi har nettverket som ligger utenpå der igjen – det er ubegrenset med nettverk. Når man er bare 14 bedrifter, så har man likevel store nettverk, og jeg går jo så langt som å si at hvis noen spør om vi kan lage en oljeplattform, så skal vi svare JA! – for vi har nettverket. Vi skal aldri si nei, på grunn av det nettverket vi har.»

Sammen med saker som knytter seg til næringsutvikling (utvikling av eksisterende og nyetableringer), er fremstillingene i media informative for publikum, men kanskje like mye har de betydning for hvordan aktørene internt konstruerer en forståelse av hva næringshagen er – ”Hvem er vi?”. Inntrykket er at næringshagen forholdsvis uforstyrret kunne konstruere et offisielt narrativ av organisasjonen i denne perioden. Det har da resultert i et bilde som imøtekommer deres egne og deres interessenters forventninger til hvordan organisasjonen skal se ut. Fokuset var i stor grad på forhold internt i organisasjonen i denne perioden, og da ble det lite tid og oppmerksomhet til eksterne forhold.

6.5.2 MENINGSDANNELSE OG MENINGSFORMING

Meningsdannelse og meningsforming er i denne perioden i stor grad sekvensiell. Det vil si at det fant sted en sosial konstruksjon gjennom meningsdannelse, som i neste omgang hadde en meningsformende karakter. Konstruksjon av organisasjonsidentitet var et resultat av flere faktorer og prosesser. Sammenligningen med organisasjonsfeltet og andre konkrete organisasjoner, som kontorfellesskapet, var sammen med refleksjon omkring artefakter og symboler input i meningsdannende prosesser, slik flere vektlegger (se f.eks. Mead, 1934; Hatch & Schultz, 2000; Corley, 2004). Disse prosessene viser komplementariteten i bidragene innenfor det sosialkonstruktivistiske- og sosialaktørperspektivet. Særlig her hvor form og innhold i liten grad var institusjonalisert i formelle og uformelle uttrykk var de gjenstand for revisjon med bakgrunn i konkrete erfaringer. Aktørenes mentale kart var ikke så sterkt befestet.

Refleksjonen omkring materielle trekk og oversettelsen av konseptet har imidlertid vært mest sentral i etableringen av meta-organisasjonen og de meningsdannende prosessene knyttet til ”Hvem er vi?”. Refleksjon omkring materielle trekk som mål, strategi og organisasjonsstruktur var mer sentral for konstruksjonen av organisasjonsidentitet enn hva som vektlegges av f.eks. Ravasi & Schultz (2006) og andre. Medlemsbedriftene gjorde en omfattende jobb med å etablere seg både fysisk og organisatorisk i denne tiden, og det ble initiert en rekke prosesser og tiltak som søkte å bygge opp under beskrivelsen av organisasjonsidentitet som jeg gjorde innledningsvis. Prosessene i og omkring disse initiativene har åpenbart vært sosiale konstruksjoner, der eksempelvis gjennomføringen av Forskningsdagene er med på å skape forståelsen av å være et samarbeidsorientert fellesskap som arbeider med kunnskapsbasert utviklingsarbeid – at næringshagen er en aktiv pådriver for utvikling i kommunen og regionen. Som en av dem sier: *«Forskningsdagene har vist, for noen av oss, at vi er villig til å ofre både tid, penger og krefter for fellesskapet sin del når jeg tenker på det som har vært gjort nede i idrettshallen.»* Rundt slike initiativ skjer det da en sosial konstruksjon der de blir sett på som uttrykk for noen spesielle egenskaper eller verdier ved næringshagen. Det samme er det som finner sted omkring prosjektbordet, der flere av virksomhetene knytter bruken av dette til samarbeid – som kanskje er noe av grunnideen ved Halti næringshage.

«Men her sitter man og diskuterer regnskap ute på prosjektbordet med 12 ører rundt seg. Det er ikke ... jeg er ikke vant med sånt, jeg har ikke interesse med egentlig å vite hva de andre har i omsetning, jeg sitter ikke og lytter på hva som skjer, men det skjer ting hele tiden.»

Det ble skapt en oppfatning om at prosjektbordet handlet om samarbeid og at det var stor aktivitet rundt det. På den måten finner det sted sosiale konstruksjoner som gir innhold til symboler og artefakter. Det er i mindre grad i denne fasen slik at situasjoner i det daglige medfører refleksjon hos virksomhetene knyttet til ”Hvem er vi?”. På dette stadiet stiller man ikke i særlig utstrekning spørsmål ved konstruksjonen; man initierer tiltak som bekrefter konstruksjonen og det offisielle narrativ. I den grad vi på dette tidspunktet ser konturene av en fremvekst av normer, verdier og grunnleggende antakelser, er de sammenfallende med det offisielle narrativ. Når organisasjonen etter hvert får satt seg, endrer dette bildet seg ved at det blant virksomheter og interessenter blir stilt spørsmål om ”er det dette vi gjør?”. Det er det som etter hvert skjer når næringshagen mer har konsolidert seg.

6.6 BEVARING OG ENDRING AV ORGANISASJONSIDENTITET

Utviklingen som finner sted i Halti næringshage viser dynamikken omkring organisasjonsidentitet. Blant annet er det slik at den fremsatte identiteten på en eller annen måte må gjenspeile seg i situasjoner, prosesser eller handlinger, men i Halti blir det etter hvert vanskelig for aktørene å knytte de aktivitetene som finner sted i fellesskapet til den fremsatte identiteten – den er ikke meningsformende i situasjonene aktørene står overfor i det daglige,

og det skapes tidvis tvil om ”Hvem er vi egentlig?”. Dette medfører som Meryl Louis (1980 i Weick 1995: 4) sier at:

«Sensemaking can be viewed as a recurring cycle comprised of a sequence of events occurring over time. The cycle begins as individuals form unconscious or conscious anticipations and assumptions, which serve as predictions about future events. Subsequently, individuals experience events that may be discrepant from predictions. Discrepant events or surprises trigger a need for explanation and correspondingly, for a process through which interpretations of discrepancies are developed. Interpretations, or meaning is attributed to surprises.»

Situasjonene gir ut fra dette grunnlag for tolking og refleksjon. Ravasi & Schultz (2006) viser hvordan dette arter seg i en planlagt endringsprosess, mens dette tilfellet viser hvordan det finner sted sosiale konstruksjoner med utgangspunkt i fremsatt identitet og praksis.

Utgangspunktet var for en stor del av medlemmene slik at de hadde etablert et rammeverk for næringshagen basert på ideer og tenkning som virksomhetene støttet opp under. Men selv om de støttet opp under organisering og målsetting, betyr ikke det at de er i stand til å skape resultatene knyttet til eksempelvis samarbeid og samarbeidsprosjekter. Resultater er ikke noe ledelsen i organisasjonen kan vedta, og da er det opp til den enkelte om de vil initiere slike prosesser eller delta i slike prosesser.

6.6.1 FASE 2: KONSOLIDERING – JOBBEN MED Å VÆRE BEGYNNER

Etter oppstartsfasen ble det tatt initiativ til å komme i gang med å realisere noen av de ideene som tidligere var diskutert. Organisatoriske og administrative rammer var på plass og de var moden for å gå videre, som det ble sagt. På dette tidspunktet var det etablert en klar forståelse av hva næringshagen skulle være og hva den skulle oppnå. I oppstartsfasen var mange ideer til prosjekter og tiltak i regi av næringshagen lansert. Nå var det tid for å komme i gang med dette arbeidet.

Aktørene ble tidlig bevisst at de hadde et godt utgangspunkt ved at de hadde en felles forståelse og ambisjon omkring etableringen av næringshagen. Alle hadde de et ønske om å realisere ideen og konseptet ”næringshage” på en vellykket måte. Organisatoriske og administrative rammer var på plass. Noe ubevisst var det da slik at aktørene søkte å underbygge denne forståelsen gjennom aktiviteter og tiltak som kunne føre til at de opplevde at dette var noe man faktisk gjorde.

Små skritt ble tatt i denne perioden. Næringsnett Nord-Troms³¹ ble etablert, samarbeidsprosjekter ble planlagt³² og Haltipakken var tematisert i fellesmøter. Arbeidet med disse tiltakene manifesterte seg aldri i konkrete produkter eller tjenester, men ble likevel noe å strekke seg etter for aktørene. Selv om dette ikke skjedde, er det likevel en kraft i denne ideen som gjør den til et symbol på næringshagens egenart. Opprettholdelsen av denne ideen som et symbol på en viktig effekt ved næringshagen er slik jeg ser det en viktig kilde til bevaring av identiteten i denne fasen. At aktørene snakker om den og at det knytter seg entusiasme og positivitet til dette er viktig for å bevare den fremsatte identiteten. Prosjektene og tiltakene som iverksettes har begrensede effekter rent operativt, men er likevel viktig i forhold til opprettholdelse av næringshagens identitet. Visjon og målsettinger for næringshagen var nok viktig for de initiativene som ble tatt i denne fasen. Like viktig var det nok å bevise overfor seg selv og omgivelsene at næringshagen kunne være en institusjon som lovet.

Denne fasen ble preget av en konsolidering av organisasjonsidentiteten ved at det ble igangsatt prosesser og aktiviteter som underbygget og bekreftet fremsatt identitet. Særlig gjaldt det aktiviteter som fokuserte på næringsutvikling. Initiativet med Næringsnett Nord-Troms, Forskningsdagene og fellesprosjekter er eksempler på dette. Tiltakene har her en meningsdannende funksjon, særlig som en diskursiv ressurs som former og opprettholder organisasjonsidentiteten. Refleksjon omkring artefakter gir mening i medlemmenes vurdering av hvilken type organisasjon man er. Organisasjonsidentitet ble da en ressurs- og forståelsesramme som ga svar på hvilken aktivitet og hvilke prosesser de skulle initiere og/eller engasjere seg i. Selv om prosessene omkring beslutninger og vurderinger sjelden var rasjonelle³³ og strukturerte, var det en refleksivitet hos medlemmene omkring ”Hvem er vi som organisasjon?” og følgelig ”Hva gjør vi når vi er en slik organisasjon?”. Problemer, løsninger, beslutningssituasjoner og deltakere var ofte tilfeldig knyttet til hverandre (Cohen et al., 1972), men ble vurdert i forhold til det offisielle narrativ. Prosjekter og tiltak ble til som et resultat av tilfeldigheter og ble i ettertid begrunnet med referanse til sentrale trekk ved organisasjonen, slik det ifølge Weick (1995) gjerne kan være med meningsdannende

³¹ Initieringen og gjennomføringen av dette prosjektet blir oppfattet å bygge opp under betydningen av næringshagen som en aktør som er opptatt av å utvikle næringslivet i lokalsamfunnet og regionen. Næringsnett Nord-Troms er et forsøk på å samle næringsinteressene i regionen – særlig knyttet til informasjon og kunnskapsdeling på et eget nettsted.

³² Et av prosjektene som ble igangsatt var utvikling av bedre merker for fiskeoppdrett. Dette var et samarbeid mellom en av virksomhetene som arbeidet med fiskehelse og en annen som arbeidet med sveisekonstruksjoner.

³³ Som i ”*economic man*”-modellen hvor (1) beslutningstakeren har oversikt over alle relevante alternativer; (2) han kjenner konsekvensene av hvert av disse; (3) han er utstyrt med en preferanseskala basert på sin målsetting; (4) han kjenner mekanismer som gjør det mulig å tildele ethvert utfall en verdi på denne preferanseskalaen og rangere utfallene; (5) selve beslutningen reduseres til å identifisere og velge det alternativ som gir størst nytte.

prosesser – som f.eks. initiativet til et prosjekt om standarder på oppdrettsmerker mellom en spesialist på sveising og en veterinær. Begge beskrev dette som et interessant prosjekt hvor de «kunne benytte hverandres spesialkompetanse på en utfyllende måte» og «skape noe nytt gjennom samarbeid». Selv om prosjektet ikke kom videre fra idé til gjennomføring, var refleksjonene omkring denne klart relatert til det offisielle narrativ – dette er et prosjekt som passer for en næringshage. Et annet eksempel som viser hvordan dimensjonene nettverk og samarbeid som en del av det offisielle narrativ brukes i tolkningene av hendelser og beslutninger er når en av dem uttrykker følgende: «Jeg har i lang tid tenkt på å kjøpe analyseverktøy for vannkvalitet, men har skjøvet det foran meg, men så flytter en ny aktør inn med prosjekt Reisavassdraget og vi kommer i snakk om verktøy for analyse, og det viser seg at han vil ha behov for det, og dermed kan jeg kjøpe det med sikkerhet om inntjening på det.» Her gis det uttrykk for en mulighet som eksisterte innenfor Næringshagen, og som var en bekreftelse på dens berettigelse.

Hos Hatch & Schultz (2002: 1000) knyttes reflektering som dette særlig til organisasjonskultur: «*When this happens, identity is reinforced or changed through the process of reflecting on identity in relation to deep cultural values and assumptions that are activated by the reflection process.*» Her foregikk det særlig med referanse til det offisielle narrativ, ettersom det ikke har etablert seg noen tydelig organisasjonskultur på dette tidspunktet. Forståelsen baserer seg da på en konstruksjon av ”Hvem er vi?” som er gitt gjennom materielle trekk og symboler. Fokuset var i liten grad rettet mot forhold i omgivelsene. Noe aktivitet i fellesskapet blir knyttet til dimensjonene ved det offisielle narrativ, men i hovedsak er de uttrykk for et ønske om en fremtidig tilstand. Arbeidet og diskusjonene er helt klart et bidrag til å opprettholde de oppfatningene man sammen har skapt omkring ”Hvem er vi?”. Denne fasen preges av harmoni blant deltakerne, der deltakerne har tro på at de skal kunne skape den næringshagen de beskriver. Også daglig leder i næringshagen beskriver næringshagen å være en godt etablert organisasjon som arbeider godt for å nå sine mål. Denne statusbeskrivelsen oppgis også som noe av grunnen til at daglig leder velger å slutte; jobben med å etablere næringshagen er slutført.

6.6.2 FASE 3: NY LEDER – IDEEN FÅR ET SKUDD FOR BAUGEN

Skifte av leder for næringshagen ble en utfordring. Mye forskning viser til utfordringer ved lederskifter, og særlig vanskelig kan det være å erstatte ledere som har vært ansvarlig for å bygge opp organisasjonen (se f.eks. Sonnenfeld, 1988). I næringshagen erstattes gründertypen av en leder med økonomibakgrunn som kommer fra en stilling som markedssjef innen bank og finans. Forholdet mellom den nye lederen og medlemmene i næringshagen ble tidlig betent, og det er flere faktorer som kan forklare at situasjonen ble vanskelig og konfliktfylt. På

mange områder var det slik at den nye lederen inntok en rolle, og gjorde valg, som utfordret flere av symbolene og verdiene som ble fremhevet av aktørene i næringsshagen. Det blir sagt at *«her er jo mer flanelleskjortefolk, med sånn avslappet på den siden, at det preger miljøet her»*. Så kommer det en leder som oppfattes som en markedsøkonom med gjennomført uniform i hvitskjorte og slips, og det opplever ikke medlemmene passer inn. Et av medlemmene beskriver det slik:

«Han eksponerte, når han startet, ganske tidlig. Så kom han vel litt skjevt ut ved at han eksponerte seg selv og sin bakgrunn og den erfaringen han hadde. Han kjørte CV-en på en PowerPoint-presentasjon relativt tidlig. Det førte nok til at gardinene gikk ned hos et par-tre som er såkalte meningsbærere i miljøet. Og det ble nok oppfattet litt sånn, så det var nok litt krasj.»

Brudd med kleskode og personlig opptreden gjorde sitt til at personkjemien ikke stemte overfor toneangivende medlemmer i næringsshagen. Det uformelle og uhøytidelige ble utfordret gjennom den nye lederen. Et annet forhold som også endret seg, var at medlemmene i næringsshagen tidligere ble involvert i de beslutninger som berørte dem. Beslutningsprosessene baserte seg da på bred medvirkning. Det var viktig for lederen at medlemmene var involvert og tok ansvar. Denne tilnærmingen ble i mye mindre utstrekning videreført med den nye lederen. Han inntok en rolle som bedriftsleder innenfor et tradisjonelt hierarkisk system, noe det ikke var tradisjon eller formelt grunnlag for i næringsshagen. Medlemmene opplevde skiftet som dramatisk og at det påvirket mulighetene til å skape resultater i fellesskapet.

Salancick & Meindel (1984) viser i en annen sammenheng at dramatiske brudd som dette endrer organisasjonsforståelse og mulighetsrommet. Lederens autoritet i en næringshage er ikke forankret i formelle strukturer. Lederrollen har liten formell myndighet over medlemmene, og kan i svært liten grad treffe beslutninger på vegne av fellesskapet. Når lederen inntok en rolle som om det eksisterte en hierarkisk autoritet, medførte det en spent stemning og liten vilje til samarbeid og deltakelse i næringshagens sosiale liv. Lederen i en meta-organisasjon har, som Ahrne og Brunsson (2000) påpeker, svak formell autoritet og må bruke andre virkemidler for å få autoritet hos sine medlemmer. Her forsøker lederen å støtte seg på det formelle rammeverket, og det slår ikke heldig ut.

Konsekvensen av lederens opptreden ble at medlemmene trakk seg tilbake fra fellesskapet og konsentrerte seg om egen virksomhet. *«Det var helt stilt, alle lukket dørene. Og ingen pratet, ingen. Det var ikke kontakt»*, som et av medlemmene beskriver denne perioden. En annen gir uttrykk for at det var flere som *«nærmest forsvant fra næringsshagen i denne perioden»*. Medlemmene trakk seg altså tilbake og konsentrerte seg om aktiviteten i egen virksomhet, og næringsshagen fremsto som et utleiebygg. Dette er særegent for meta-organisasjoner som

næringshagen ved at de som er medlemmer kan trekke seg ut. Et slikt valg er sannsynligvis ikke like nærliggende i en mer tradisjonell organisasjon – de ansatte kan ikke trekke seg ut av en organisatorisk overbygging, og det å slutte i en organisasjon er mer dramatisk. Her var det ikke noen organisatoriske mekanismer som kunne motvirke dette, og medlemmene var heller ikke involvert i prosjekter eller prosesser som var kommet så langt at det var vanskelig å trekke seg ut.

Tilbaketrekningen ble merkbar, særlig i forhold til den sosiale dimensjonen – at medlemmene ikke brukte tid i fellesarealene eller til diskusjoner med hverandre. De omgikk i det hele tatt hverandre lite i denne perioden. Dugnadsånden som preget miljøet i de første fasene ble også borte, og vi så i liten grad initiativer for å skape felles opplevelser, noe som tidligere hadde vært viktig for medlemmene. Medlemmene reflekterte over hva som skjedde: *«Han [den nye lederen] representerer en annen holdning og arbeidsmåte enn det passer for oss. Det er ikke dette vi hadde sett for oss da vi flyttet inn i bygget.»*

At næringshagen kunne gå fra den ene ytterligheten til det andre på så kort tid er overraskende. Et av medlemmene gir uttrykk for det samme når han sier: *«Det er klart at vi har vel sittet her, vi satt vel å innbilte oss at stammekulturen vår var så sterk at det var ingen som kunne rokke ved den hvis de kom inn her. Det trodde vi helt til han [ny leder] kom inn her. Da så vi, herregud hvor svak den er, ett menneske klarer å ødelegge den her stammekulturen.»*

Det som skjer er langt på vei at det offisielle narrativ, slik jeg har beskrevet det tidligere, forvitrer. Organisasjonen er ikke ”*infused with values*” (Selznick 1957), og er da uten sterke sosiale regulerende mekanismer for å regulere atferden. Det var sosialt og formelt akseptabelt å trekke seg tilbake. Medlemmene ville ikke være en del av fellesskapet og trakk seg tilbake. Hos medlemmene i næringshagen var det en bevissthet og refleksjon omkring den situasjonen som var oppstått. Miljøet var så lite at ingen var upåvirket av den etter hvert tilspissede situasjonen. Samtidig som dette dels handlet om personlig kjemi, viser uttalelsene fra medlemmene at det også handlet om verdier. Like fullt ble det gjort lite fra medlemmene for å forsvare det offisielle narrativ de hadde bygget opp. Mens Dutton & Dukerich (1991) viser hvordan misforhold i oppfatninger om organisasjonen kan mobilisere medlemmene til kamp, var det i Halti næringshage ikke noen eller noe som mobiliserte til forsvar for den fremsatte identiteten. Selv om de så at næringshagen ikke fungerte som ønsket, var reaksjonen heller tilbaketrekking enn mobilisering. Det ble snakket på kontorene, men miljøet som helhet stod ikke frem og tok ansvar i situasjonen. Identitetsoppfatningen endret seg blant medlemmene, og de oppfattet seg *«som en samling enkeltbedrifter som holder til i de samme lokalene»*, som

det blir sagt. Medlemmene oppfattet den fremsatte identiteten som en idealtilstand man ikke klarte å realisere.

Dette viser at organisasjonsidentitet ikke nødvendigvis har en varig karakter slik flere har pekt på (Gioia, Schultz & Corley, 2000b; Gioia & Thomas, 1996). Organisasjonsidentitet kan være flyktig, særlig når den har en svak forankring. I dette tilfellet var det få formelle strukturer som på noen måte regulerte handling. På dette tidspunktet var det heller ikke utviklet noen sterk kultur i organisasjonen. Uformelle regulerende mekanismer gjorde seg i liten grad gjeldende blant medlemmene. Når alle mer eller mindre kunne trekke seg tilbake på kontorene, uten at dette blir sanksjonert, viser det sannsynligvis også at det var en svakt utviklet og lite robust organisasjonskultur. Ut fra det vi kjenner til fra andre studier av organisasjonsidentitet, kunne vi kanskje forvente at medlemmene forsvarte det offisielle narrativ da dette ble angrepet slik det viser seg i andre studier (f.eks. Castanias & Helfat, 1991). Medlemmene trakk seg tilbake både sosialt og operativt – de engasjerte seg i svært liten grad praktisk eller verbalt i samarbeid med andre. Mye ble rett og slett borte på kort tid, som et av medlemmene uttrykker slik: *«Jeg synes jo særlig i perioden med han [ny leder] at det var mye som ble ødelagt. Og veldig mye av den ånden forsvant. Vi var jo flere som nærmest forsvant fra næringshagen i den perioden.»* En annen sa det slik: *«[...] ingen pratet, ingen. Det var ikke kontakt.»*

Konflikten som bygget seg opp mellom daglig leder og enkelte av medlemmene var selvsagt vanskelig å håndtere, og det var vanskelig for aktørene å vurdere hva som var riktig å gjøre. Dette gjelder både styre og medlemmer i næringshagen. Det ble tatt organisatoriske grep for å løse opp i flokene, men disse førte i liten grad til at klimaet bedret seg. Inntrykket var at medlemmene i næringshagen var passive. De sto i liten grad frem og tok ansvar for ideen og konseptet, og rammene for samarbeid var i liten grad institusjonalisert slik tilfellet gjerne er med meta-organisasjoner (Ahrne & Brunsson, 2008). Slik kunne de også gjøre fordi de hadde en egen virksomhet å trekke seg tilbake til hvor hensikt og oppgaver var tydeligere og mer konkrete.

Et annet poeng med disse problemene var at interne konflikter sannsynligvis skapte vanskeligheter omkring forvaltningen av identitet. I tilfeller hvor identiteten trues av forhold utenfor organisasjonen, blir det et tydelig "oss og dem"-forhold som normalt virker samlende (Glynn, 2000). Her var det ingen som opplevde at det var "alle mot en". Noen samarbeidet med daglig leder, og nettopp det skapte kanskje vanskeligheter for de som opplevde at vedkommende ikke passet i jobben. I kombinasjon med en forholdsvis nyetablert organisasjon

uten institusjonaliserte strukturer splittes kollektivet, og det er svært liten aktivitet i denne perioden som bygger opp under det offisielle narrativ.

Nå endte dette med at styret kom til en overenskomst med daglig leder om å avslutte ansettelsesforholdet etter nærmere ett år. Det ble deretter ansatt en ny daglig leder som var kjent for deltakerne fra før og som ble rekruttert lokalt. Dette bidro som jeg kommer inn på i neste avsnitt til bedre klima i fellesskapet.

6.6.3 FASE 4: SAMLING PÅ BUNNEN – REVITALISERING AV IDÉ OG SYMBOLER

Skifte av daglig leder førte til en forsiktig optimisme blant medlemmene i næringshagen. Etter ansettelsen ga de uttrykk for et håp om at ting kunne vende tilbake til det de betraktet som normalsituasjonen med fokus på utviklingsarbeid som et kollektivt anliggende og med bruk av de sosiale rom i næringshagen. For å skape mening og redusere usikkerhet i denne situasjonen, søkte deltakerne å revitalisere den fremsatte identiteten gjennom fokus på materielle trekk (hva er det som kjennetegner oss) og artefakter og symboler. Virksomhetene deltok igjen på møtene og engasjerte seg i å skulle utvikle næringshagen. Artefakter som fellesprosjekter, Haltipakke og Forskningsdager ble trukket frem som viktige saker, og virksomhetene ga uttrykk for at de ønsket å bidra. Som en av den sa: *«For det har virkelig vært drømmen ganske lenge, å være med som en bidragsyter i næringsutvikling og kompetanseutvikling i regionen. Det har vært ønskedrømmen, men det har vært veldig langt fram og høyt opp, men nå kan vi konsentrere oss om det igjen.»* Her får artefaktene en symbolsk funksjon som brukes til å samle medlemmene rundt noe felles og delt. De blir ”symbolic givers-of-meaning” som Cappetta & Gioia (2006: 211) beskriver det. Medlemmene dvelte ikke med innholdet, men tok symbolene aktivt i bruk for å skape mening – at konteksten nå ga anledning til å løfte frem artefaktene. *«Sykdommen er borte»*, som en av informantene uttrykte det. Prosessene som da fant sted innebar at artefaktene hadde en stabiliserende funksjon – de gjenskapte et offisielt narrativ.

Konteksten åpnet for en revitalisering av ideene omkring næringshagen, men det var nå en større forsiktighet blant medlemmene. En av informantene beskriver stemningen slik: *«Folk går liksom med litt sånn avventende holdning. Før så var det en kvinnelig leder, og hun hadde sine sterke sider, grei nok leder, men allikevel så var man kanskje mer sånn, man var ydmyk, men allikevel fortalte man mer. Men nå er det ikke like løst enda, kanskje inntil det brister en dag.»* Selv om det var en større positivitet blant medlemmene, var det ikke den samme entusiasmen som tidligere. Mange identifiserte seg fortsatt med konseptet og ideene, men var i mindre grad villige til å investere tid og ressurser på felles prosesser og prosjekter. Det er dette som kommer til uttrykk blant annet på følgende måte:

«Det skorter vel begge plassene [ivareta næringsutviklingen og å være litt pådrivere, ta hånd om etablerere og drive utviklingsprosjekter] slik jeg ser det i dag, og det er vel derfor jeg har sagt fra meg plassen i styret. Jeg orker ikke mer, jeg må ha en pause. Fordi at jeg synes vi kommer så lite vei med disse tingene. Og det blir litt sånn, man blir frustrert for det blir veldig mye prating, og vi klarer ikke å ta ned disse ballene og få det til konkret handling.»

Innledningsvis i denne fasen pustet medlemmene lettet ut over at en vanskelig periode var over, men når det kom til å investere tid og ressurser, var ikke refleksjon omkring artefakter og symboler tilstrekkelig. Mye av entusiasmen stilnet, og som et av medlemmene sa det:

«Man sitter med sitt område og jobber. Noen prosjekter som har vært dannet, eller ønsket, og så skjer det ingenting, og så blir det liggende. Men altså, man prater jo. Det er jo flere prosjekter som man fortsatt prater om, men som det ikke skjer noe med. Da tror jeg, da er man kanskje tilbake på dugnadsånden. Man tør ikke satse for mye, man vil være litt forsiktig.»

Stemningen og holdningene som her beskrives kom til uttrykk fra mange av medlemmene og kom klart til syne ved at få investerte i fellesskapet og felles prosjekter. Det ble for så vidt skapt aktivitet i regi av administrasjonen i næringshagen, men uten at dette mobiliserte den innsats og entusiasme på vegne av fellesskapet som kjennetegnet miljøet tidligere. Troen på næringshagefellesskapet som en samlet og handlende aktør var sterkt svekket. Mens de tidligere utviste en vilje til eksplorerende aktiviteter (March, 1991a), var de nå i langt mindre grad tilbøyelig til å investere tid i slike aktiviteter. Flere skygget heller unna eller viste til at dette var noe som næringshagen selv skulle drifte. At det ble slik kan være et uttrykk for at de aktivitetene som ble iverksatt var nye, og ikke var noe som ikke er direkte gjenkjennbart i forhold til det offisielle narrativ og artefaktene. Det ble for eksempel igangsatt utvikling av leverandørkompetanse og entreprenørskap blant ungdom, men dette var nye prosjekter uten noen direkte kopling til forhistorien. Selv om det var utvikling, var det ikke nok til å overbevise og skape tro. Dette i kombinasjon med at prosjektene skjedde i regi av administrasjonen (daglig leder og prosjektmedarbeidere), uten at man klarte å skape medvirkning fra virksomhetenes medlemmer, kan sannsynligvis forklare at artefaktene ble opplevd som tomme. De var ikke lenger symboler ved næringshagen man hadde tro på. Mer var de kanskje artefakter til besvær. De minnet medlemmene på en fremsatt identitet med ambisjoner de ikke hadde maktet å innfri.

6.6.4 FASE 5: TVILEN KOMMER IKKE IDEEN TIL GODE - VI ER ET KONTORFELLESSKAP

Lederskiftet medførte en forsiktig optimisme og en revitalisering av den fremsatte identiteten, og tidligere eksisterende symboler, normer og sosiale strukturer ble reproduisert. Den fremsatte identiteten hadde en meningsdannende funksjon – den ga mening til ”Hvem er vi?” og ”Hva gjør vi?”. Men dette var ikke tilstrekkelig for å skape engasjement og mobilisering til innsats. For medlemmene var det vanskelig å avlese den fremsatte identiteten i konkrete

handlinger og handlingsmønstre. Når de tolket aktiviteten i næringshagen, opplevde de at den i liten grad reflekterte den fremsatte identiteten. Som Morgan et al. (1983: 24) viser til, forsøker aktørene å fortolke virkeligheten i lys av en bestemt forståelse når de sier: «*They realize their reality by "reading into" their situation patterns of significant meaning.*» Tidligere var det for eksempel i aktørenes felles interesse å være positive til forespørsler om samarbeid i prosjekter, prosesser eller tiltak. Selv om mange av disse initiativene ikke ble noe av, så hadde de i seg et uttrykk for at samarbeid var en viktig dimensjon ved næringshageideen. Følgelig var det en sosial handling som ble rettferdiggjort med referanse til fremsatt identitet. Som Weick (2001: 18) sier det: «*[...] these justifications affirms that a social act was the object of commitment, and each justification lends substance to that social entity.*» Over tid var det imidlertid få av denne type initiativ som resulterte i noe konkret når det gjaldt produkter eller tjenester. Gjennom fravær av resultater skjedde det også noe med engasjement og forpliktelse blant aktørene.

Troen på det offisielle narrativ forsvant fordi dette bildet ikke ble gjenskapt i daglige handlinger, noe som medførte at aktørene reviderte oppfatningene av næringshagen som organisasjon. I den forbindelse ble det for eksempel sagt: «*Og der føler jeg jo at, vi er ikke, i dag tror jeg ikke jeg hadde turt å gå ut og si noe om hvem vi er og hva man er god på, i det hele tatt. Fordi at jeg føler at ting henger så mye.*» Fremsatt identitet fungerte som et viktig holdepunkt og en slags visjon de første årene etter etableringen av næringshagen. Gradvis ble dette problematisk ettersom denne fikk mer og mer karakter av å være en ferniss (Brunsson & Olsen, 1990). Situasjonen var nå at virksomhetene var tilbaketrukket og avventende, og at ansvaret for å viderebringe næringshageideen lå hos næringshageselskapet. Næringshagen AS hadde på dette tidspunktet flere prosjektstillinger. I disse prosjektene var virksomhetene og deres ansatte i svært liten grad involvert. Situasjonen var da en organisasjon som lignet svært mye på den beskrivelsen som gis av et kontorfellesskap – en samling av ulike virksomheter med et sett av fellestjenester. Dette var også en oppfatning som stadig flere virksomheter fant beskrivende for næringshagen som organisasjon. Aktørene hadde ikke klart å omsette det offisielle narrativ i kollektivt delte oppfatninger om sentral- og relativt varige trekk ved organisasjonen.

6.6.5 SKJØRE FORBINDELSER

Diskusjonen i de foregående avsnitt viser at organisasjonsidentitet er en variabel som endrer seg, og analysemodellen med de variablene som er inkludert i denne viser seg godt egnet til å forklare konstruksjon og endring av organisasjonsidentitet. Modellens dynamikk med de meningsformende og meningsdannende prosessene er viktige for å forklare mange av de endringene som finner sted. Det er imidlertid to forhold knyttet til endring av

organisasjonsidentitet i Halti næringshage som ikke er en eksplisitt del av det teoretiske rammeverket. Det ene gjelder situasjonen som inntreffer ved det første lederskiftet, og det andre er dynamikken mellom fremsatt identitet og identitetsoppfatninger.

Det første lederskiftet kan forstås som en hendelse hvor aktørenes erfaring og oppfatning om hvordan næringshagen skal skape resultater og hvordan deltakerne skal opptre brytes. Når det ikke var tydelige eller etablerte organisasjonsstrukturer, var det heller ikke åpenbart hvordan lederen skulle opptre. Fraværet av struktur og tilgjengelige uttrykk i kombinasjon med lederens eksisterende fortolkningsrammer skapte en situasjon hvor vedkommendes opptreden og beslutninger ikke ble oppfattet som legitimt. Den nye lederens mulighet eller evne til å lese organisasjonsidentiteten skapte en situasjon hvor det ble en ”mismatch” mellom legitim og faktisk lederatferd.

Konsekvensen av dette skiftet har vi sett, og den viser at organisasjonsidentitet er et skjørt byggverk som – når det ikke er godt forankret i etablerte formelle og uformelle strukturer som forplikter – lett kan brytes ned om de utfordres av eksterne aktører eller kommer til uttrykk i praksis. Endringsprosessene viser også med tydelighet de utfordringer en slik meta-organisasjon med organisasjoner som medlemmer står overfor. Kostnadene for å trekke seg tilbake er små i en meta-organisasjon slik som næringshagen. De formelle forpliktelsene er begrenset for den enkelte, og når organisasjonskulturen ikke har noen regulerende effekt eller funksjon på dette er det lite som forplikter deltakerne til å engasjere seg i aktiviteter eller prosesser på vegne av næringshagen.

Flertallet av bedriftene i næringshagen sier de støtter opp under ideen om næringshagen, men det er bare et fåtall som rent faktisk gjør dette³⁴. Når vilkårene for å realisere ideen endrer seg, er det ikke unaturlig å tenke seg at viljen til å bidra endrer seg. En av deltakerne understreker dette når hun sier: *«Nå er jeg lei av å høre på snakk om hva vi skal gjøre. Så lenge ingen gidder å gjøre noe, så blir det ikke noe. Da gidder jeg ikke å gjøre noe. Så nå har jeg mer eller mindre meldt meg ut.»* Samtidig som dette utsagnet peker på at vedkommende ikke opplever å få noe igjen av å investere tid og ressurser på fellesskapet, kan det også være en annen side ved engasjementet om en slik idé som næringshagen. Mange identifiserer seg åpenbart med ideen og konseptet, uten at dette nødvendigvis innebærer en villighet til å investere i dette over tid slik også Barker (1993) viser til. Intensjonene og ønskene som forbindes med den fremsatte identiteten er i liten grad forankret i formelle eller uformelle

³⁴ Som svar på påstanden ” Jeg er villig til å gjøre en ekstra innsats for at Næringshagen skal være en suksess” svarer over 90% av de spurte at det stemmer helt eller det stemmer godt.

strukturer. Normer og verdier er ikke så sterkt forankret i medlemmene at de fungerer til å forsvare verdier og symboler. Idealbeskrivelsene er ikke uønsket på noen måte, men de er nok heller ikke sterkt nok ønsket.

Det er lite konkret å bygge opp aktivitetene omkring når mening skal gjenskapes eller revitaliseres slik som etter det siste lederskiftet. Det holder ikke at symbolene i seg selv skal være det bærende element – de kan ikke være kontinuitetsbærere alene (sammen med det offisielle narrativ), særlig ikke når de er konstruert på en idé (om fremtiden) mer enn konkrete handlinger. Fremsatt identitet og sosialt konstruerte identitetsoppfatninger viser seg å være to dimensjoner i et dynamisk samspill med hverandre, slik også Balmer & Greyser (2003) og Moingeon & Soenen (2002) er inne på. I Halti næringshage var forholdet mellom de to uproblematisk i den første fasen. Det var akseptert at den fremsatte identiteten var basert på en idealtilstand – et normativt bilde av hva næringshagen skulle være. Hendelser, initiativ og beslutninger ble i denne gitt mening i lys av den fremsatte identiteten. Ettersom dette var noe å strekke seg etter, opplevde ikke medlemmene det som problematisk at det var en diskrepans mellom fremsatt identitet og identitetsoppfatninger som knyttet seg til hva de opplevde som sentralt og egenartet i sitt daglige virke. Medlemmene aksepterte at det å realisere ambisjonene var noe som kom til å ta noe tid. Etter hvert som næringshagen ble en mer etablert organisasjon med mer etablerte konstallasjoner og handlingsmønstre, endrer dette seg. For mange av medlemmene blir den fremsatte identiteten en ferniss de ikke opplever som beskrivende for hverdagen og aktiviteten i næringshagen. Dette blir kritisk for næringshagen, ettersom det fører til at flere virksomheter trekker seg tilbake og konsentrerer seg om sin egen virksomhet. Utviklingen viser da hvor avgjørende organisasjonsidentitet kan være i meta-organisasjoner, fordi den som Ahrne & Brunsson (2000) viser til er noe av grunnlaget for organisasjonens eksistens. Når svaret på ”Hvem er vi?” ut fra erfaringene i det daglige er ”kontorfellesskap”, påvirker det hvordan de forholder seg til næringshagen og deres atferd, som tematiseres i neste del.

6.7 ORGANISASJONSIDENTITET OG ATFERD

Organisasjonsidentitetens betydning for atferd er kompleks og varierende i Halti næringshage. Samtidig som det er mulig å identifisere sammenhenger mellom identitet og atferd, viser materialet fra undersøkelsen at det er grunn til å være forsiktig med å tilskrive organisasjonsidentitet bestemt og varig betydning som en atferdsregulerende variabel. Meningsdannende og meningsformende prosesser omkring spørsmålet ”Hvem er vi?” er et bidrag til å skape orden i medlemmenes forståelse av organisasjonen, men andre formelle og uformelle strukturer kan være like viktig for atferd. Historisk sett har det vært en oppfatning om at uformelle strukturer har hatt en utfyllende og korrigerende funksjon i forhold til de formelle strukturene (Martin,

2002). Særlig har man da vist til at organisasjonskultur har hatt denne funksjonen gjennom å styre handling ved å gi modeller for handling ved at organisasjonskulturen virker integrerende på organisasjonen og ved at den virker angstreduserende på medlemmene i organisasjonen (Hatch, 1993; Martin, 2002). Organisasjonsidentitet har etter hvert kommet til som et utfyllende bidrag til denne forståelsen ved at oppfatningen av ”Hvem er vi?” gir modeller for handling gjennom at oppfatninger om ”Hvem er vi?” bidrar med kognitive kart og modeller for handling eller at den virker retningsgivende på atferd. Samtidig er det et samspill mellom organisasjonsidentitet og organisasjonskultur på den ene siden og mellom organisasjonsidentitet og image på den andre. På denne måten kan organisasjonsidentitet indirekte ha betydning for atferd ved at den eksempelvis påvirker organisasjonskultur gjennom refleksjon, slik jeg har vist til tidligere.

Når Fiol (2002) og andre (Albert, 1998; Albert & Whetten, 1985; Whetten & Mackey, 2002) viser til hvordan organisasjonsidentitet er av betydning for atferd, gir materialet fra Helti næringshage grunn til å stille spørsmål ved slike betraktninger og vurderinger. Organisasjonsidentitet er klart av betydning her, både i meningsdannende og i meningsformende prosesser på ulike nivåer. Disse prosessene kan da også være av betydning i forhold til aktørenes atferd. Her ble det gjort vurderinger, koplinger og refleksjoner omkring ”Hvis vi skal være/er [...] hva gjør vi da?” eller ”Vi opptrer eller handler slik vi gjør fordi vi er en næringshage”. Atferd er da både et produkt av, og en kilde til dannelse av, organisasjonsidentitet. Samspillet mellom de involverte aktørene formes av organisasjonsidentiteten, og samspillet er med på å forme den. Samtidig er det andre forhold og andre sosiale prosesser – føyelighet, identifisering og internalisering – som virker sammen med organisasjonsidentitet og påvirker atferd i organisasjoner.

Med fokus på hvordan organisasjonsidentitet påvirker atferd, kan dette analyseres i forhold til hendelser og konkrete situasjoner og i forhold til livsløp og konsistens i atferd. I det siste blir spørsmålet om det er et mønster i holdninger, verdier og atferd som støtter opp under identitet. Er det en type initiativ, arrangement eller lignende som gjentar seg over tid? Kelman (1958) diskuterer i den forbindelse sosiale prosesser der dype og permanente atferdsmønstre og verdisystemer kan oppstå fra sosial påvirkning – altså et fokus på hvor sterk og varig innvirkning sosiale prosesser kan ha. Det andre analysenivået er koplingen mellom organisasjonsidentitet og konkrete atferdsmessige uttrykk både på virksomhetsnivå og for næringshagen som samlet organisasjon.

Konkrete atferdsuttrykk og hendelser

De konkrete og atferdsmessige uttrykkene som kan knyttes til organisasjonsidentitet finner sted både på kollektivt nivå og knyttet til den enkelte virksomhet. Videre er det slik at spesifikk atferd eller endring av atferd kan knyttes til organisasjonsidentitet i seg selv, eller det kan relateres til image. Flere av initiativene og tiltakene som springer ut av næringshagefellesskapet, og engasjement og oppslutning omkring dem, er naturlig å knytte til deres forståelse av "Hvem er vi?" og "Hvordan ønsker vi å gjøre ting her?".

Tydligst kommer dette til uttrykk gjennom vett@uvett i nord-troms, som er et lokalt arrangement av Forskningsdagene. Spesielt de to første årene med dette arrangementet viste gjennomføringen dugnadsånden og fellesskapet på sitt beste. Som det blir sagt: *«Nu tror æ vi har vist ganske godt med vett@uvett at vi kan lykkes, jeg har troen på enda flere større prosjekt, monumenter, å lage, selvfølgelig med masse mindre, små ting, mindre prosjekter som er på gang og som dukker opp, det skal man utvikle og utvikle.»* Svært mange av medlemmene var aktivt med i planlegging og gjennomføring av et tiltak som var et tydelig uttrykk for at næringshagen ønsket å være en utviklingsaktør i regionen. Denne atferden følger da av medlemmenes oppfatning av "Hvem er vi?". Hva organisasjonen står for ble tolket og fulgt av initiativer, slik som blant annet Dutton & Dukerich (1991) viser til. Også andre forhold som en positiv holdning til initiativer om samarbeid, støtte til initiativer og utvikling hos andre virksomheter er alle eksempler der aktørene i næringshagen hadde en atferd som var i tråd med det offisielle narrativ. Motivasjonen blant aktørene for å lykkes med organisasjonen var stor – blant annet beskrevet slik: *«Næringshagen er preget av entusiasme, samspill – en følelse av at ikke noe var vanskelig, her var alt mulig. For meg var det en helt ny verden. I kommunen var miljøet preget av slit, økonomien var dårlig. Mange av de ansatte virker utbrent, mens her er det glade folk.»*

For virksomhetene er det for de aller fleste slik at de søkte til næringshagen fordi de oppfattet det som verdifullt å være en del av en slik meta-organisasjon. Både faglige, sosiale og lønnsomhetsmessige forhold ble trukket frem som effekter. Medlemskapet og samlokaliseringen åpnet for en ny rolle og nye kontakter, som en av dem beskriver på denne måten:

«I forhold til det miljøet/nettverket vi kom fra, opplever jeg nå at vi får en helt annen forståelse – det er lettere å komme ut mot bedrifter og næringsliv når du er her. Jeg kan telle på fingrene de ganger bedriftsledere har kommet til den videregående skolen – her skjer det noe hver dag. Vi er i større grad en del av næringslivet – ja, kanskje i større grad enn tidligere. Tidligere var det mer uvanlig at man tok kontakt, og det har kanskje med skolens måte å drive på. Forståelsen for næringslivet og omvendt.»

Ved at virksomheten ble medlem av næringshagen, endret også omgivelsenes oppfatning av virksomheten seg. Tidligere samarbeidspartnere for virksomheten gir uttrykk for en annen forståelse av virksomheten enn tidligere, og kanskje enda viktigere er det at det kommer nye samarbeidspartnere og kunder til som en følge av at virksomheten blir en del av det som andre blant annet oppfatter som et åpent, proaktivt og nyskapende miljø. Med andre ord gir denne ”nye identiteten” nye forretningsmuligheter for virksomheten ved at egen og andres forståelse av virksomheten endres. Det offisielle narrativ med dets uttrykk og symboler er da noe som er blitt kommunisert slik at det etterlater seg et inntrykk i omgivelsene om hva næringshagen er og gjør, som da blir oppfatninger som kobles til den enkelte virksomhet. Bildet som er oppfattet i omgivelsene bidrar her til anerkjennelse og legitimitet knyttet til virksomheten, slik det vises til flere steder (se f.eks. Ashforth & Mael, 1989). Inntrykkene som omgivelsene har blir da også tolket av virksomheten selv (speiling) og påvirker da hvordan de ser på seg selv. Som daglig leder i virksomheten sa:

«Jeg har tenkt på hvordan det var å være isolert – tiltak og initiativ blir vanskelig. Den siste perioden slet vi. Det var vanskelig å skape kurs, og nå går vi med overskudd. Jeg føler vel at vi er mer akseptert av næringslivet enn tidligere – identitetsskifte utad etter at vi kom hit. Næringslivet oppfatter oss annerledes, som en samarbeidspart.»

Medlemskapet i næringshagen åpnet også for at virksomhetene kunne skape et bilde av seg selv i omgivelsene, blant annet at medlemskapet influerte på strategiene deres slik flere viser til som en mulig effekt (se f.eks. Gioia & Thomas, 1996; Corley, 2004). Effekter som dette kan vi spore hos flere av virksomhetene i næringshagen, der tilknytningen til næringshagen skaper meningsdannende prosesser gjennom speiling og reflektering (Hatch & Schultz, 2000) hvor synet på egen virksomhet endrer seg. Effektene er imidlertid mindre konkret enn tilfellet er for den nevnte virksomheten ovenfor. For mange av disse er medlemskapet kanskje med på å understøtte et allerede eksisterende image uten at det endrer dette. Her ser vi at det for virksomheten som arbeider med kompetanseutvikling fikk identitet atferdsmessige konsekvenser som blant annet innebar at de ble langt mer proaktiv enn tidligere. Slike effekter kan følge av at appellerende og ønskverdige identiteter påvirker positivt hvordan medlemmene føler om sin egen organisasjon, slik tilfellet er her (se f.eks. Dukerich et al., 2002; Dutton et al., 1994).

Samtidig som det er nærliggende å knytte dette til organisasjonsidentitet, er det grunn til å være forsiktig med å forklare mer varige og etablerte handlings- og atferdsmønstre med identitet alene. Materialet fra Halti næringshage viser at oppfatningene av ”Hvem er vi?” kan ha betydning, særlig av den typen jeg har vist til ovenfor. Om vi da ser på organisasjonsidentitetens betydning for kollektiv atferd i næringshagen, var det slik i oppstartsfasen at mange uttrykte holdninger og verdier og viste atferd som var i tråd med det offisielle narrativ.

Praksis, rutiner og politikk knyttet til næringshagen som utviklingsaktør skaper, særlig i den første fasen, en kontekst hvor medlemmene kan knytte mening til initiativer slik som Forskningsdager, etablering av Næringsforening og Haltipakke. I disse tilfellene er det da en institusjonell rettferdiggjørelse knyttet til det offisielle narrativ som begrunnelse for initiativene. Fiol (1991) argumenterer i likhet med Whetten & Mackey (2002) for denne type begrunnelse av handlingsvalg. Når det var slik, skyldtes det ikke formelle strukturer i form av regler, pålegg eller rutiner; sosiale prosesser og mekanismer hadde da betydning.

Aktivitetene og hendelsene som er beskrevet her er ikke er noe man har klart å opprettholde deltakelsen på og interessen for. Det er fellesmøter med liten deltakelse og Forskningsdagene drives primært av administrasjonen og er ikke dugnadsbasert som før, slik at aktiviteter og hendelser er blitt mindre enn før. Om vi ser på ulike måter å forholde seg til sosiale påvirkingsprosesser, kan det analyseres gjennom føyelighet, identifisering og internalisering (Kelman, 1958), og disse kan være med på å forklare noe av grunnen til at det er blitt slik.

Sosialisering

Prosessene omkring etableringen av Haldi næringshage har klart hatt en sosialiserende funksjon og dannet grunnlag for en tilhørighet, interessefellesskap, lojalitet og atferdsmønster. Under disse forholdene har organisasjonsidentitet tidvis hatt en større betydning for regulering av atferd enn hva som normalt ville være tilfelle³⁵ innenfor en mer etablert organisasjonsstruktur. I etableringsfasen utgår organisasjonsidentiteten av de formelle strukturene, men utfyller også disse. Siden de formelle strukturene er begrenset i Haldi, fikk organisasjonsidentitet en sentral rolle med effekter, lik det Schein (1985) beskriver for organisasjonskultur. Hvor sterk og varig denne regulerende effekten har vært, kommer jeg tilbake til etter hvert i de neste delene, der jeg går nærmere inn på de sosiale mekanismenes betydning.

Føyelighet

Blant medlemmene i næringshagen er det eksempler på at individer påvirkes av gruppen fordi vedkommende håper på å oppnå/unngå en eller annen form for belønning/straff. Særlig har det vært aktualisert i forbindelse med fellesaktiviteter som ukentlige møter og Forskningsdagene, der det å ikke delta gjerne ble sett på som et svik overfor fellesskapet. De få som nesten ikke engasjerte seg i det hele tatt, slik det var forventninger om, ble heller ikke trukket med og involvert i utviklingsarbeidet. Sanksjonene og sanksjonsmidlene er imidlertid begrenset, og det er vel ingen som direkte opplevde at de ble straffet ved å ikke delta.

³⁵ Samtidig viser det hvordan reflektering omkring "Hvem er vi?" forankrer identitet i organisasjonskultur som en mer direkte og varig påvirkning av atferd.

Viktigere er det kanskje at de heller ikke fikk noen belønning. Merverdien ved deltakelse i fellsskaper er bedre vilkår for vekst og utvikling både i virksomheter og region. Da er holdningen som kommer til uttrykk at virksomhetene måtte engasjere seg, dele kunnskap og støtte og stimulere hverandre dersom de skulle få det til. Mangel på engasjement kunne da påvirke hvordan andre engasjerte seg i virksomheter som ikke deltok i fellesskapet.

De det særlig gjaldt, opplevde ikke at det var i deres interesse å delta og opplevde ikke at det ble sanksjonert på noen måte som ikke var til å leve med, og de ga uttrykk for at de andre kanskje ikke hadde så mye å bidra med til utvikling av deres jobb/virksomhet. Som det ble sagt fra en av de som var lite involvert: *«Det vi holder på med er så fjernt fra det de andre arbeider med at jeg ikke føler at det er så mye de kan gjøre for at vi skal gjøre en bedre jobb.»* Noen av de som var litt til og fra ga imidlertid uttrykk for dårlig samvittighet overfor fellesskapet når de opplevde å bruke for lite tid og ressurser på fellesskapet. Som en av dem som også studerte en del av tiden sa:

«Det gir begrenset mulighet og tid til innspill i næringsshagen sånn totalt sett, så i forhold til å yte noe til fellesskapet så går jo det litt på sparebluss. Dette studiet er tidsavgrenset, så jeg ser, jeg har jo gjort det for å få bedre kvalifikasjoner og bedre faglig grunnlag for å gå ut på andre markeder og være mer. Få større plattform og forhåpentligvis bli en annen bidragsyter senere.»

Det som uttrykkes av informantene viser kanskje mer at det er andre mekanismer enn tvang og belønning som har vært drivkreftene bak engasjementet, ressursene og tiden de ulike medlemmer og virksomheter har investert i prosesser og aktiviteter. Ved siden av at medlemmene har vært med å utforme organisasjonen og dens mål, er det også den ønskede atferd, verdier og normer som følger av dette som har betydning som selvdefinerende for mange av enkeltmedlemmene. Medlemskapet i næringsshagen var for mange en relasjon som utgjorde en viktig del av selvbildet til både individ og virksomhet. Ved å uttrykke verdier og normer og opptre på bestemte måter, opprettholdes forholdet til gruppen og selvbildet forsterkes gjennom dette forholdet.

Identifisering

Grunnleggende er identifisering her knyttet til en kognitiv og atferdsmessig relasjon mellom individ og organisasjon. Brewer & Gardner (1996) knytter tre forskjellige og distinkte selvforståelser til identifikasjonsprosessene. Dette er særlig interessant fordi det synliggjør motiver og atferd for identifikasjon som gir ulik orientering for medlemmene i næringsshagen i form av en personlig identitetsorientering (motivert av egeninteresse), en relasjonell orientering (motivert av å bety noe i relasjon til andre) og en kollektiv identitetsorientering (motivert av å sikre en velfungerende gruppe/organisasjon).

Blant medlemmene i næringshagen er det tydelig at mange identifiserer seg med den forståelse av organisasjonen som uttrykkes i det offisielle narrativ. At medlemmene i organisasjonen identifiserer seg med denne, kan som tidligere nevnt ha flere positive effekter og konsekvenser. Cheney (1983b) mener blant annet at identifisering vil føre til større sannsynlighet for at ansatte tar beslutninger med organisasjonsmessige interesser i tankene. Identifikasjon antas å påvirke medlemmenes beslutningsprosess og meningsdannelse (Cheney, 1983a; Pratt & Rafaeli, 1997). Identifisering med en organisasjon er en mekanisme hvor individer kan konkretisere organisasjonen, og føle seg lojal og hengiven til den (Ashforth & Mael, 1989). Konkret i Halti næringshage har jeg en klar oppfatning om at medlemmene har identifisert seg sterkt med mål, ambisjoner og arbeidsform. Uten at det finnes direkte sammenlignbare tall, tyder utviklingen, og holdningen, blant medlemmene på at det har funnet sted en utvikling hvor de i stadig mindre grad identifiserer seg med næringshagen. I en undersøkelse fra 2006 er det stor spredning på hvordan medlemmene beskriver overlapp mellom personlig identitet og organisasjonsidentiteten i næringshagen. Tabell 15 viser status i 2006, men gjennom kvalitative intervju gjennomført på to tidligere tidspunkt virker dette å ha vært annerledes.

TABELL 15: OVERLAPP FORHOLD TIL IDENTITET
– NÆRINGSHAGE OG PERSONLIG (2006)

Navn	Prosent
1. Langt fra hverandre	8,3 %
2. Nært hverandre, men forskjellig	16,7 %
3. Veldig liten overlapp	0,0 %
4. Liten overlapp	16,7 %
5. Moderat overlapp	33,3 %
6. Stor overlapp	25,0 %
7. Veldig stor overlapp	0,0 %
8. Fullstendig overlapp	0,0 %
N	12

Ifølge Brewer og Gardners (1996) klassifisering av identifikasjonsprosesser har disse for den enkelte potensielt tre forskjellige utgangspunkt eller identitetsorienteringer. Hver av disse knyttes til egen sosial motivasjon, betydningsfull kunnskap om seg selv og kildene til egenverdi. Blant medlemmene i Halti næringshage gjør alle disse seg gjeldende, men på ulike tidspunkt. I oppstartsfasen var en kollektiv identitetsorientering sterkt til stede hos mange medlemmer – blant annet gjennom at de er opptatt av at kollektivet skal fungere og at det er trygt og velfungerende. Som det ble sagt: *«Ho som er begynte akkurat nå, har nå faktisk kommentert akkurat det der. At folk slipper alt de har i hendene om de kan hjelpe noen andre*

som har behov for det.» For medlemmene ga uttrykk for at det var viktig å yte fellesskapet og enkeltindivider sosial støtte ved å gi dem anerkjennelse, praktisk hjelp og oppbakking. «*Det er vanvittig dyktige folk som jobber her – så jeg drar nytte av noe hver dag, og lærer noe, og får hjelp, av de som jobber her, så jeg personlig opplever at jeg har hatt utbytte av å være her – å jobbe her»*, sier en annen. På samme måte som hos Brickson (2000), karakteriserer de seg ved hjelp av en idealtipe (det offisielle narrativ), og deres egenverdi vurderer de ved å sammenligne egen gruppe med kontorfellesskapet og med andre næringshager. Medlemmene var opptatt av et sett av felles verdier, holdninger og mål som de hadde utarbeidet i fellesskap og følte forpliktelse for, noe som da også har en egenverdi for mange av dem.

Etter hvert, når det viste seg at idealtypen var vanskelig å leve opp til, endret deres motiver seg ved at en *personlig identitetsorientering* og en relasjonell orientering ble mer fremtredende hos medlemmene. Selv om det naturlig nok er flere eksempler og uttrykk for at de har vært motivert av egeninteresse, har ikke dette vært særlig fremtredende. På dette tidspunktet var det stadig flere som så seg selv i relasjon til sine egne karaktertrekk og sammenlignet seg med andre som referanseramme. For andre var det fortsatt slik at aktører i kollektivet var viktige, og da ved at de ble motivert og tenkte om seg selv i kraft av sin rolle i relasjon til signifikante andre, og de evaluerte seg basert på hvordan de løste interpersonelle roller. Særlig virker dette motivasjonsgrunnlaget å være til stede i relasjoner til medlemmer eller medlemsbedrifter som man fra før hadde tette relasjoner til og hadde noe til felles med – at man ønsket å være en god kollega eller støtte opp under noen felles kvaliteter, som en sa:

«Kvinnenettverk, det setter jeg pris på, så det er en faktor. Jeg tror vi tenker likt, og kan vi få ting til sammen, så er det artig, det er moro å jobbe med disse to andre, det synes jeg er artig – Helle og Frida har mye kompetanse som de kan supplere meg med, og når jeg investerer i dem får jeg også tilbake.»

Utsagn som dette er en type holdning og motivasjon som kommer til uttrykk fra flere, og illustrerer en utvikling hvor det offisielle narrativ mister oppslutning og troverdighet – medlemmene opplever rett og slett ikke at det var i overensstemmelse med de kollektivt delte oppfatningene om sentrale og relativt permanente trekk ved organisasjonen.

Under etableringen av Halti og de første årene sto den kollektive identitetsorienteringen sterkt blant medlemmene, og identifikasjon bidro med sannsynlighet til internalisering og tilslutning til verdier og normer og homogenitet i holdninger og atferd slik blant annet Ashforth & Mael (1989) vektlegger. Særlig er det kanskje naturlig å knytte det til effekter som vilje til samarbeid, initiering av samarbeid, tilfredshet, forpliktelse og engasjement, slik flere fremhever som effekter av identifisering (Ashforth & Mael, 1989; Dutton et al., 1994; Reger et al., 1994; Whetten et al., 1992). Det er vanskelig å konkludere med at dugnadsånden,

deltakelsen på fellesmøter og i fellesprosjekter etc. var et direkte resultat av identifisering. Samtidig er det grunn til å tro at det var av betydning. Som det ble sagt fra ett av medlemmene: *«De ville vite hvordan dette gikk – da sa jeg til journalisten, dette her er akkurat som å være nygift – det er søkkanes trivelig, og det samme sier jeg nå et år etter til den samme journalisten.»* En annen sier om betydningen av næringshagen for sin egen del: *«Om det ikke betyr så mye akkurat i faget mitt, så betyr det mye i forhold til hvilken vinkling jeg skal ha. Og det er jo det jeg sier er litt viktig for næringshagen – det å få, impulser, og da forandrer vi oss. Hele tiden, og da får vi til utvikling. Det er viktig for meg og det er viktig for næringshagen.»* En annen sier det slik: *«Det er mange som er involvert i fellesskapet og som er initiativrike personer. De som har gått inn, har vært fokusert på fellesskapet – innstilt på å jobbe i lag. Folk her er spontane og får mange ideer underveis – et miljø jeg finner spennende.»* Alle som blir spurt, svarer at de er stolte av å jobbe i næringshagen, og sier da eksempelvis: *«Ja, det er jeg virkelig. Og jeg trekker ofte frem Næringshagen når jeg er ute i møte med andre – forteller hva vi gjør.»*

Identitetstrekk knyttet til dugnadsånd, utvikling, kreativitet og faglig og sosialt fellesskap er noe mange har et forhold til fordi de har vært med på å utarbeide dem. Likevel er det slik at det er virksomhetene selv og de som jobber der som besluttet å bli medlem i næringshagen. Både i ord og aktiv handling støtter de opp under og står for konseptet – at det både er verdier og holdninger de finner beskrivende for seg selv ("I am") og viktige og attraktive kjennetegn ved fellesskapet ("vi er") har vært viktig, men representerer ikke en like viktig referanseramme i dag.

Internalisering

Forandringene som finner sted viser at næringshage er et utfordrende organisatorisk konsept der det har vært vanskelig å omsette visjoner og mål i handling. Varige handlingsmønstre som kunne skape dette festet seg ikke blant medlemmene i organisasjonen. I oppstartsfasen var det eierskap til det offisielle narrativ blant medlemmene. Tilsynelatende var det slik at majoriteten blant medlemmene adopterte foreskrevne normer og verdier fordi det ble oppfattet som viktig og naturlig. Forhold som samlokalisering, kunnskap, komplementaritet, samarbeid og innovasjon var ansett som riktig innretning for næringshagen for å nå overordnede mål knyttet til overlevelse og vekst for bedrifter og region, og medlemmene identifiserte seg med dette av betydning for deres engasjement og innsats og påvirket nok deres handlinger, slik jeg var inne på i forrige avsnitt.

Innsats og engasjement var imidlertid vanskelig å opprettholde, og kan som mange har vært inne på forklares rent rasjonelt ved at de i fellesskap ikke klarte å skape de ønskede resultatene. Medlemmene fikk ikke tilstrekkelig igjen for sin innsats for fellesskapet. Forvitringen av dugnadsånden kan med et slikt utgangspunkt ses på som et uttrykk for at

mange virksomheter ikke får igjen økonomisk eller personlig ved å bidra. En annen – og komplementær – måte å forstå dette på, som Ashforth & Mael (1989) viser til, er forskjellen mellom identifisering og internalisering. Mens identifisering refererer til selvet i relasjon til sosiale kategorier, forstås internalisering som inkorporering av verdier, holdninger og grunnleggende oppfatninger som en del av individenes etablerte handlingsmønstre.

I Halti næringshage støttet medlemmene opp under aktiviteter og tiltak i en periode, men de ble ikke internalisert som en del av organisasjonskultur og etablerte handlingsmønstre. Etter hvert som de ikke kom videre i arbeidet med en Haltipakke, ikke fikk etablert et plankontor osv., skapte det en forskjell mellom fremsatt identitet og organisasjonsidentitet – klart uttrykt fra en av informantene: «Vi gjør rett og slett ikke det vi sier vi skal gjøre – det blir bare med snakk, og jeg er lei av snakk og orker ikke lenger å engasjere meg.» Et annet forhold er at det på individnivå blir en dissonans mellom ”Hvem er jeg?” og ”Hvem er vi?”. Slik dissonans kan ifølge Foreman & Whetten (2002: 619) gi ulike utfall hos organisasjonsmedlemmer som vi kan finne igjen i Halti. Som de sier:

«In cases where the perceived “identity comparison gap” is too great, congruence-enhancing responses will be triggered. These responses might include reassessing one’s core beliefs, pressuring the organization to make changes in their core practices, or reevaluating one’s relationship with the organization.»

I Halti næringshage ser vi flere av disse reaksjonene blant medlemmene. Særlig etter en periode med flere lederskifter, så vi et engasjement fra mange av medlemmene for å endre praksis for å revitalisere de opprinnelige ideene ved næringshagen som var blitt borte under en periode med konfliktfylte og vanskelige arbeidsforhold.³⁶ Flere uttrykker også frustrasjon ved at det ikke skapes handling og resultater, og trekker seg tilbake. Det er ikke nødvendigvis noe poeng i å forlate næringshagen, men for flere blir det slik at de ikke engasjerer seg i fellesskapet og prosessene som foregår der. Medlemmene har nok både identifisert seg med næringshagen og følt et ansvar for det man ønsket å få til, men for mange var det ikke verdifullt nok å opprettholde dem når de ønskede resultatene uteble i den utstrekning som miljøet hadde ambisjoner om.

Uten tvil er det slik at størsteparten som var medlemmer i næringshagen de første årene var sosialisert inn i en felles forståelse av hva næringshagen var og skulle være som organisasjon. Hvordan de ulike medlemmene har forholdt seg til dette, har vært varierende både på individuelt og kollektivt nivå.

³⁶ Jeg kommer tilbake til dette mer i detalj i siste del vedrørende endringer i organisasjonsidentitet.

Organisasjonsidentitet – en flyktig og usikker atferdsregulator

Koplingen som blant annet Fiol (1991, 2001) og Whetten & Mackey (2006) gjør mellom identitet og atferd, finner jeg i liten grad her som en type varig atferd. Jeg finner atferd som kan knyttes til identitet, men denne er forholdsvis flyktig. I seg selv er nok det også et poeng at organisasjonsidentitet er gjenstand for endring, og ikke så varig i sin karakter slik som tilfellet er med andre variabler som organisasjonskultur.

Organisasjonskultur er slik Hatch (1993) og Martin (2002) beskriver det mer varig og har større betydning for atferdsregulering enn organisasjonsidentitet. Det skapes ikke noen etablerte handlingsmønstre, produkter eller tjenester. En mulig forklaring på dette er at organisasjonsidentitet er dynamisk og foranderlig, der denne gjennom meningsdannende prosesser kan endre seg slik at atferden kan endre seg. Endring av organisasjonsidentitet medfører da en endring av atferd. Følgelig kan endringene som har funnet sted i Halti næringshage forstås som et resultat av at medlemmene ikke har opplevd de ønskede resultater og ikke er villige til å investere tid og andre ressurser i fellesskapet. Meningsdannende prosesser har gitt dem en annen oppfatning av ”Hvem er vi?”, og denne oppfatningen stemmer ikke med det offisielle narrativ. Den fremsatte identiteten er ikke bestemmende for aktørenes handlinger.

Jeg er imidlertid mer av den oppfatning at organisasjonsidentitet over tid ikke alene vil være bestemmende for atferd. I perioder og i enkeltsituasjoner kan det være slik, men ikke som kognitive kart (Schein, 1985) eller etablerte handlingsmønstre over tid. Mange av aktivitetene og tiltakene i næringshagen engasjerte bredt blant medlemmene de første årene. Etter hvert ble det stadig mindre deltakelse omkring dette. I tråd med den innledende diskusjonen av organisasjonsidentitet, er det mer nærliggende å se det i sammenheng med andre variabler slik som organisasjonskultur og image. Disse henger sammen med organisasjonsidentitet på en måte som gjør at de kan være vanskelig å skille fra hverandre og de er relasjonelle variabler (Hatch & Schultz, 1997). Ved etableringen av næringshagen eksisterte det naturligvis ikke noen organisasjonskultur slik jeg har definert dette tidligere. Organisasjonen var under etablering, og organisasjonsidentiteten som vokste frem var viktig som referanseramme for ”Hvem er vi?” – og derav ”Hva skal vi oppnå?”, ”Hva gjør vi?” og ”Hvordan gjør vi det?”.

Refleksjon omkring slike spørsmål dannet strukturer, normer og verdier for hva som var passende atferd for medlemmene i organisasjonen. Et av medlemmene sier det så sterkt: *«1. oktober i fjor så hadde vi et felles ståsted. Og det felles ståstedet for 95 % av oss er så sterkt at de som kommer inn etterpå, dem har bare rett og slett, de har vært tvunget til å dette inn i våres*

måte å være på, men dem trives i rollen.» Over tid nedfeller dette seg som normer for atferd som tas for gitt. Man legger ikke beslag på medlemmenes tid på deres kontor, men inviterer dem ut i fellesarealet. Lukket dør betyr at man ikke vil bli forstyrret. Det finnes flere eksempler som viser slike handlingsmønstre som over tid har utviklet seg. Samtidig er det svært lite ved disse etablerte handlingsmønstrene som direkte eller indirekte underbygger de sentrale målsettingene ved næringshagen. I praksis opererer de i dag som et kontorfellesskap der det er akseptert. Medlemmene ønsket noe mer, men aksepterer situasjonen slik den er. Det eksisterer enda en bevissthet om en fremsatt identitet med opprinnelse fra etableringen, men denne er ikke en del av den etablerte praksis i fellesskapet. Tidligere hadde den fremsatte identiteten større betydning ved at den medførte initiativer og prosesser med tanke på å skape noe av ambisjonene. I dag er dette i svært liten grad tilfelle. Når det er slik, er det rimelig å tro at organisasjonsidentitet i seg selv kan være en mer flyktig konstruksjon, særlig hvis den ikke har annen forankring enn den konseptuelle beskrivelsen av næringshagen som har vokst frem i diskusjoner og dokumenter.

Når Glynn (2000) diskuterer konflikten i Atlanta Symphony Orchestra (ASO), skjer det med referanse til organisasjonsidentitet – og det er nok meningsfylt, men jeg ville tro at atferden her dypere sett også er forbundet med subkulturer i organisasjonen. Musikere og administrasjon representerer ulike subkulturer som deres identitet henger sammen med. Identitet og kultur er mulig å se som selvstendige variabler, men det er samtidig slik at de kan være innvevd i hverandre, slik som Hatch & Schultz (2000) hevder og som Ravasi & Schultz (2006) dokumenterer. Det er sannsynlig at konflikten og atferden i denne henger sammen med normer, verdier og grunnleggende antakelser. Eller som Hatch & Schultz (2000: 25) sier det om relasjonen: *«Identity involves how we define and experience ourselves, and this is at least partly influenced by our activities and beliefs, which are grounded in and interpreted using cultural assumptions and values.»*

Det er ikke nødvendigvis en kausalsammenheng her, men det er rimelig å tro at organisasjonskultur og formelle strukturer (regler og rutiner) er mer bestemmende for atferd over tid enn organisasjonsidentitet – særlig da i betydningen fremsatt identitet, fordi det her kan være slik at det er en forskjell mellom det offisielle narrativ og den opplevelsen og konstruksjonen som skjer gjennom meningsskaping. Ravasi & Schultz (2006: 452) viser til hvordan ledere i Bang & Olufsen fortolket identitet, og beskriver prosessen slik: *«At B&O, as managers reexamined organizational identity, elements of the cultural heritage of the organization were interpreted as reflections of past achievements and manifestations of values, attitudes, and competencies that were retrospectively considered as central to the survival of the company.»*

I Halti næringshage fantes det ikke noe slikt referansepunkt i normer, verdier og grunnleggende antakelse. Av den grunn var sannsynligvis forankring og forpliktelse løsere. Over tid kunne fremsatt identitet påvirket og skapt en organisasjonskultur som var mer sammenfallende. Isteden skjer det at medlemmene ikke fortolker det som skjer i næringshagen å være i tråd med den fremsatte identiteten, og etter hvert utvikler det seg da en opplevelse av næringshagen som et kontorfellesskap hvor et sett av normer og verdier er gjeldende. Da er det akseptabelt at virksomhetene konsentrerer seg om sin egen drift og utvikling uten å engasjere seg felles utviklingsarbeid.

Viktigst i denne sammenhengen er at det offisielle narrativ i liten grad forklarer handlingene til kollektivet i næringshagen. I dag forklarer det noe av aktiviteten i regi av Halti næringshage AS (administrasjonen, ikke medlemsbedriftene). Når ikke kollektivet bidrar i nevneverdig grad, er det bygget opp en administrativ kapasitet som ivaretar noe av den rollen som næringshagen har ut fra det offisielle narrativ. I de meningsdannende prosessene er det gjerne slik at medlemmene ikke oppfatter seg å være, og realisere, hva som holdes frem i det offisielle narrativ. I praksis betyr det at det eksisterer en sosialt konstruert identitet om et kontorfellesskap som en stor del av medlemmene oppfatter er beskrivende for organisasjonen og som gjenfinnes i etablerte handlingsmønstre som har utviklet seg over tid. Selv om det er prosesser og tiltak som avviker fra slike oppfatninger, er det likevel det dominerende og uttrykk for et sett av normer, verdier og grunnleggende antakelser som eksisterer i fellesskapet og som er av betydning for atferd. Fremsatt identitet vil alltid måtte stå i forhold til en sosial praksis, og dens innhold kan da også innebære et brudd med noe av det eksisterende. I likhet med organisasjonsendringer i sin alminnelighet, vil det over tid være mulig at dette befester seg som en del av handlingsmønsteret i organisasjonen, men det kan også være at det forsvinner etter en tid.

6.8 AVSLUTNING

I dette kapitlet har jeg innledningsvis beskrevet forhold av betydning for fremveksten av organisasjonsidentitet i Halti næringshage. Særlig viktig i denne prosessen har de institusjonelle standardene og bearbeidingen av disse vært. De har dannet basis for utforming av materielle trekk og har gitt mye av innholdet i konseptet og den offisielle beskrivelsen av organisasjonen. Sammen med de artefakter og symboler som utviklet eller vokste frem, dannet de en viktig ramme for medlemmenes forståelse av "Hvem er vi?". Særlig interessant er det da at denne fremsatte identiteten er noe som i stor grad deles blant medlemmene i organisasjonen. Som oftest er dette noe som utformes av ledelsen og implementeres i organisasjonen (Whetten & Mackey, 2002), mens det her var noe medlemmene var sammen om. Av den grunn var det offisielle narrativ noe svært mange kunne stille seg bak.

Den andre delen var viet bevaring og forandring av organisasjonsidentitet, og jeg viste hvordan dette er en dynamisk størrelse i Halti næringshage. Både betydningen av organisasjonsidentitet og oppfatningene av hva denne er endrer seg over tid. For det første viser det seg at det er et spenningsforhold mellom hva man opplever at organisasjonen er (identitetsoppfatning) og hva man ønsker at organisasjonen skal være (fremsatt identitet). De første årene var det en del aktivitet som understøttet det offisielle narrativ, men dette endret seg da medlemmene oppfattet at dette over tid ikke ble noe av. Når det offisielle narrativ ikke er en beskrivelse de kjenner seg igjen i når det fortolker det som skjer i det daglige er det demotiverende for medlemmene.

Gjennom meningsdannelse knyttet til den faktiske aktiviteten i Næringshagen og handlingsmønstrene skapes identitetsoppfatninger som hvor den fremsatte identiteten ikke har forklaringskraft. I første omgang er det et lederskifte, og en konfliktsituasjon, som fører til at aktiviteten som et fellesskap blir borte. I den påfølgende fasen skjer det en viss revitalisering av den fremsatte identiteten, men denne entusiasmen varer ikke særlig lenge. Mens det i perioden med lederkonflikt var slik at organisasjonsidentiteten nærmest ble lagt på vent, gikk denne siste fasen over i en refortolkning av organisasjonsidentiteten. Motivasjonen og risikoviljen til å investere i fellesskapet var ikke like stor. Over tid hadde det etablert seg handlingsmønstre for medlemmene som de fant tilfredsstillende – i alle fall på den måten at de ikke var villig til å gjøre noen innsats for å realisere ideen om Halti næringshage. Resultatet av disse meningsdannende prosessene var da en ny forståelse av ”Hvem er vi?”, der svaret var kontorfellesskap.

I siste del viser jeg at det er eksempler på at organisasjonsidentitet har atferdsmessige konsekvenser i Halti næringshage hos medlemsbedrifter og som kollektiv, men at betydningen av dette er begrenset. Ut fra et høyt ambisjonsnivå kan det kanskje stilles spørsmål om hva som er mulig å få til. Kanskje var ambisjonene større enn hva som var mulig å få til, og at det forklarer så vidt liten sammenheng mellom identitet og atferd over tid. Samtidig er det flere gode eksempler på hvordan andre variabler spiller inn og kan være langt viktigere for atferd enn organisasjonsidentitet. I tilfellet med Halti næringshage har organisasjonsidentiteten noe betydning, særlig på kort sikt. Betydningen den hadde ble forsterket av svake formelle strukturer, fravær av organisasjonskultur og sterk identifisering med det offisielle narrativ blant medlemmene. Når resultatene uteble og det i liten grad hadde etablert seg noen organisasjonskultur som direkte understøttet realisering av mål og visjoner, var ikke organisasjonsidentitet tilstrekkelig for å påvirke atferd. Det var da lite av innholdet i det offisielle narrativ å gjenfinne i hvordan næringshagen som kollektiv handlet.

THE SLEEP IS STILL IN MY EYES
THE DREAM IS STILL IN MY HEAD
I HEAVE A SIGH AND SADLY SMILE
AND LIE A WHILE IN BED
I WISH THAT IT MIGHT COME TO PASS
NOT FADE LIKE ALL MY DREAMS...

RUSH – "2112 - THE GRAND FINALE"

KAPITTEL 7: NÆRINGSHAGEN I MÅSELV – EN BAUTA PÅ RUSTAHØGDA

Næringshagen i Måselv (NiM) ble etablert 01.09.1999, og var blant de fem første som kom med i næringshageprogrammet. Lokale krefter fra kommunen, næringsliv og Forsvaret la ned et stort arbeid for å få til etableringen av en næringshage i området. De mente at dette var viktig for utviklingen av regionen – både for utvikling og etablering av virksomheter, for å tiltrekke seg kompetent arbeidskraft samt stimulere samarbeidet mellom Forsvaret og sivilsamfunnet. Næringshagen har en bredt sammensatt portefølje av medlemsbedrifter, der Forsvaret og Registreringsentralen for historiske data legger beslag på en god del av arealene. Ved siden av disse er det flere lokalt forankrede virksomheter innenfor ulike bransjer, de fleste forholdsvis små. Både virksomhetene i næringshagen og NiM AS har gjennom årene gjennomført tiltak og prosjekter som har hatt stor betydning og gitt stor oppmerksomhet lokalt. Måselv Fjellandsby er kanskje i prosjektstørrelse det største tiltaket.

I de senere årene har flere utviklingsprosjekter med virksomheter i næringshagen fått stor oppmerksomhet, men i årenes løp er det bygget i seg selv som har fått størst oppmerksomhet – både prosessen med å få til et slikt bygg og utfordringene ved å holde drift i en så vidt stor bygningsmasse. For lederen i næringshagen har utleie og økonomien i dette vært en stor utfordring og krevd mye ressurser. Selv om regionen der næringshagen er plassert er forholdsvis stor, oppleves det som utfordrende å rekruttere medlemsbedrifter.

7.1 NÆRINGSHAGEN BLIR TIL – HUSET SOM FUNDAMENT FOR UTVIKLING

Etablering av Næringshagen i Måselv AS (NiM) og realiseringen av næringshagebygget er et resultat av flere aktørers bidrag med kommunen som den samlede aktøren. Det utløsende for

arbeidet med etablering av en næringshage i Målselv var i hovedsak utlysningen av næringshageprogrammet fra SIVA. Målselv signaliserte tidlig at de ønsket å bli en av de 25 næringshagene i landet. Særlig den tro og oppmerksomhet som var omkring IT-industrien, ble en viktig inspirasjonskilde og et konkurransefortrinn i prosessen med å bli en av de SIVA valgte å satse på – særlig også fordi et lokalt IT-firma med suksess skulle være en viktig bærebjelke i næringshagen. Dette var for så vidt også noe som kom til uttrykk i at den ble omtalt som en IT-hage. Fokuset var på kunnskapsbaserte næringer – særlig på virksomheter innenfor IT og kommunikasjonsteknologi – men også andre tjenesteytende virksomheter ble trukket inn i næringshagen.

Spesielt for denne næringshagen er den tette koplingen til Forsvaret som samarbeidspart. Forsvaret var en sentral deltaker i styringsgruppen for etablering av næringshagen, deler av Forsvarets aktivitet skulle inn i næringshagen gjennom Forsvarets studiesenter og forholdet til Forsvaret var også nevnt eksplisitt i formålet med næringshagen, hvor det står at «*Næringshagen i Målselv skal være et vekstsentrum, et kreativt miljø og en møteplass i Troms for ulike brukergrupper, og der Forsvaret og sivilsamfunnet samarbeider*». Slik sett får Forsvaret en svært sentral rolle, også ved at de garanterte for utleie av en stor del av arealene i næringshagen.

Næringshagen i Målselv AS ble stiftet som aksjeselskap 1. september 1999. De første årene i selskapet ble brukt til å planlegge og reise et eget bygg. Åtte foretak med 23 medarbeidere flyttet inn 1. juli 2002 da bygget sto ferdig. I løpet av høsten 2004 var antall bedrifter/foretak økt fra 8 i 2002 til 22 virksomheter/prosjekter, og antall medarbeidere økte fra 23 til 48. Antallet har etter dette variert, og i dag er det 22 bedrifter og 40 ansatte.

I likhet med de andre næringshagene, var det her en nyetablering – først etablering av selskapet i 1999, så ferdigstilling av bygg og innflytting i juli 2002 etterfulgt av en sosialisering- og utviklingsprosess med virksomhetene. Som naturlig er for en organisasjon i etableringsfasen, vil både formelle og sosiale strukturer utvikles basert på de erfaringene man gjør underveis, samtidig som etableringsfasen trekkes frem som viktig ettersom det her gjerne etableres en forståelse og noen rammer som blir viktig for hva som gjøres og skjer i det videre. Det er også noe vi ser i denne næringshagen, og jeg skal i den neste delen gå nærmere inn på etableringen av næringshagen og den organisatoriske selvforståelse blant medlemmene.

7.2 ORGANISATORISK SELV I NÆRINGSHAGEN I MÅLSELV – FRA IT-NÆRINGSHAGE TIL ”BARE” NÆRINGSHAGE

Selv om NiM AS ble etablert allerede i 1999, var etableringsfasen lang – fra begynnelsen i 1998 til innflytting i bygget i juli 2002. Vedtektene ble vedtatt i 1999, men det var først i 2002 at rammene for å sette disse ut i livet ble fastlagt. Før den tid var det mye oppmerksomhet rundt ferdigstilling av bygget og få leietakere til dette. Grunnlaget for denne etableringsfasen var på mange måter tatt for gitt gjennom søknadsprosessen med å komme med i næringshageprogrammet og SIVA sin beskrivelse av konseptet. Formålet med NiM var i tråd med de signalene som ble gitt fra SIVA, og var formulert slik:

For Næringshagen i Målselv

- *Initiere til nyskaping og utvikling*
- *Etablere allianser med andre kompetansesentra*
- *Etablere kontaktflate med andre miljøer med tanke på oppdrag*
- *Være koordinator for både faglige og sosiale tiltak*
- *Ivareta rekruttering av personer med relevant kompetanse*

For lokalsamfunnet

- *Næringshagen i Målselv skal være et vekstsentrum, et kreativt miljø og en møteplass i Troms for ulike brukergrupper, og der Forsvaret og sivilsamfunnet samarbeider.*

Et sentralt spørsmål ved siden av særegenheten, er om organisasjonen som helhet er i stand til å knytte sammen ulike deler av organisasjonen og generere en følelse av at man tilhører samme kollektiv med en felles organisasjonsbasert identitet (Alvesson & Björkman, 1992). Hvilken sammenheng er det mellom det organisasjonen står for – organisasjonens essens og eventuelle særegenhet – og organisasjonsmedlemmenes opplevelse av denne. Til avisa Nordlys sa daglig leder: «*Visjonen er å bli en nettverksorientert, innovativ og synergiskapende møteplass for kunnskapsformidling og kunnskapsintensiv virksomhet.*»³⁷ Både visjonen, slik den her blir beskrevet, og de øvrige rammene for etableringen med bygget og bedriftene som ble medlemmer dannet grunnlag for en etablering som fremsto som en mønsternæringshage. Et kreativt og dynamisk miljø var målet, og bygget skulle ha en utforming som la til rette for samarbeid og kommunikasjon. Det var en oppfatning, og en ambisjon, som flere av aktørene som skulle inn i næringshagen stilte seg bak. Direktør i

³⁷ Nordlys Morgen 5.9.2001.

Invenia³⁸ ga klart uttrykk for dette da han uttalte at «*Rustahøgda kan i framtida bli et sivil/militært kraftsenter innenfor kunnskapsbasert virksomhet. Tunge aktører står klare til å innta Rustahøgda hvis en IT-hage blir lagt dit*». I tillegg til en optimisme og tro på kunnskapsbaserte virksomheter som grunnlag for utvikling og vekst, ble også motkonjunkturperspektivet vektlagt ved at næringshagen var et virkemiddel mot økt sentralisering som skulle bidra til å trekke personer med relevant kompetanse til regionen. Organisasjonens grunnleggende karakter ble fremstilt som i de fleste andre næringshagene slik det også illustreres i figur 6. Det er en meta-organisasjon basert på frivillighet og autonomi blant medlemmene og organisert i et nettverk. Målsettingene er knyttet til utvikling og det å ha en motorfunksjon i næringsutvikling og kunnskap som en sentral produksjonsfaktor.

Kultur	Identitet	Image
<ul style="list-style-type: none"> - Utvikling er avgjørende for overlevelse og vekst. - Utilitarisme; maksimering av nytte - Kollektivism; bevaring av lokalsamfunn - Uformell - Frivillighet og autonomi 	<ul style="list-style-type: none"> - Nettverk; tilgang på ressurser, kompetanse og marked - Frivillighet og autonomi - Utviklingsorientert; utvikling av eksisterende virksomheter og etablering av nye - Drivkraft for næringsutvikling - Sosialt fellesskap - Kunnskapsbasert 	<ul style="list-style-type: none"> - Utviklingsaktør - Subsidiesluk

FIGUR 6: IDENTITET, KULTUR OG IMAGE I NIM

Den symbolske siden ved dette handler om at virksomhetene i næringshagen er kunnskapsbaserte – en kunnskapsorganisasjon. De skaper tjenester eller produkter som i liten grad er kapitalintensive der kunnskap hos de ansatte representerer en vesentlig verdi ved virksomheten. Virksomheter som Invenia (IT) og Forsvarets studiesenter (utdanning) blir da gjerne brukt som eksempler på den type virksomhet. Utdanningsnivået blant de ansatte i virksomhetene er høyt sammenlignet med de andre næringshagene i undersøkelsen. Nærmere 70 % av de ansatte i næringshagen og virksomhetene i næringshagen har lavere grad på universitets- eller høgskolenivå eller høyere, og de fleste av virksomhetene arbeider med produkter eller tjenester hvor det kreves eller er ønskelig med høyere utdanning. I tillegg til dette oppfatter medlemmene miljøet å være opptatt av og arbeide med å utvikle og tiltrekke seg kompetanse i regionen. Dette kommer blant annet til uttrykk gjennom vektlegging av å få kompetent ungdom til å flytte tilbake. Som tidligere ordfører Lars Nymo sa det: «*Nærings-*

³⁸ Invenia er en IT-bedrift som var medlem i NiM.

hagekonseptet vil være noe som er med og gjøre det attraktivt for ungdommer med høy kompetanse å vende tilbake til Måselv.»³⁹

Medlemmene i næringsshagen oppfatter at det er et hyggelig arbeidssted med en uformell atmosfære og positive kolleger. Men det er jo også dette sosiale; det er jo også en del av dette. Som en sa om betydningen av det sosiale: «*At man blir i et miljø og ikke blir så alene. Jeg kan tenke meg at det kanskje er lett å miste motet når man er alene. For meg har det vært viktig at vi har et sosialt liv som fungerer og som ikke gjør at jeg føler meg alene.*» Om ikke alle gir uttrykk for at de er så sterkt engasjert i det sosiale, er det likevel slik at man har arenaer og fellesarealer i næringsshagen hvor det skapes et sosialt miljø og hvor medlemmene møtes. For flere trekkes dette frem som viktig ettersom de er i små virksomheter: «*Sånn sosialt med vafler og slikt, det får vi til. Men noe sånn til gjensidig berikelse, det har vi ikke klart å få til.*» For medlemmene er det da slik at de opplever at næringsshagen representerer en sosial arena som gjennom samlokaliseringen gir et sosialt nettverk mer enn at de i særlig utstrekning opplever konkrete effekter i forhold til faglig eller forretningsmessig utvikling.

Utvikling fremstår også i Måselv som den sentrale begrunnelsen for etablering av næringsshagen. Både i de offisielle begrunnelsene for etablering av næringsshagen, og blant medlemmene trekkes dette frem som et sentralt punkt, og en av aktørene sa det slik: «*Næringsshagen oppfatter jeg å stimulere til samarbeid mellom de deltakende bedriftene og å få til en næringsutvikling i regionen. Skape en arena for utvikling og samarbeid.*» Hva som konkret ligger i dette, er ikke eksplisitt hos medlemmene på annen måte enn at det handler om å skape noe nytt gjennom nye produkter, tjenester eller kompetanse, og dels å stimulere til etablering av ny virksomhet. Som et annet av medlemmene sa: «*Sånn som jeg ser arbeid som blir gjort, så skal næringsshagen skape næringsutvikling. Og konferansevirksomhet, prosjekter av ulik karakter, men altså felles for dem alle mener jeg jo må være at det er næringsutvikling.*» Mange av medlemmene i NiM gir uttrykk for en oppfatning hvor de er del av et miljø der deltakerne er opptatt av å få til utvikling og kan hjelpe andre med å lykkes med sine virksomheter. «*Idéskapere skal få hjelp til å etablere bedrifter, blant annet gjennom tilgang på det nettverket og den kompetansen næringsshagen representerer*», sier et av medlemmene i næringsshagen.

Kjennetegnene som vektlegges i beskrivelsen av NiM hadde et individuelt preg ved seg som skiller seg fra de andre næringshagene i undersøkelsen. Er beskrivelsene av NiM en aggregering av bedrifter som har slike kvaliteter, eller er det noen utvalgte som har slike

³⁹ Nordlys 6.9.2001.

kvaliteter? Det fremstilles mer som kvaliteter ved enkelte virksomheter enn at de opplever at dette er kvaliteter som knytter dem sammen i et kollektiv med en felles organisasjonsbasert identitet, slik som Alvesson & Björkman (1992) argumenterer for. Her er det nok slik at begge deler er tilfelle. Dimensjonene som går på *drivkraft for næringsutvikling, sosialt fellesskap* og *at NiM er en kunnskapsbasert organisasjon* er å forstå som en organisasjonsbasert identitet sammen med det som går på *frivillighet og autonomi*. *Nettverksdimensjonen* og *utviklingsorienteringen* er nok mer et fokus som trekkes frem blant bedriftene, og ikke institusjoner slik som Forsvarets studiesenter og Registreringsentralen for historiske data.

TABELL 16: IDENTITETSKARAKTERISTIKA NIM – EMPIRISK GRUNNLAG

Identitetskarakteristika	Sterke utsagn	Moderate utsagn
Nettverk	<ul style="list-style-type: none"> - "Felleskap for utvikling av kompetanse og kontakter på tvers av fag og bedriftstilhørighet" - "Gi nyoppstartede foretak mulighet til å bli kjent med andre i samme situasjon, trekke veksler på etablerte selskap og ta del i et nettverk" 	<ul style="list-style-type: none"> - "Gi nyetablerte viktig informasjon og kontakter" - "En slags pådriver, motor, i dette med kunnskapsbaserte virksomheter. At du skal kunne samle dem på et sted, og at de ulike virksomhetene skal kunne dra nytte av hverandre" - "Det er mange datafirma her, og jeg jobber med bruk av IKT i utdanning. Og her er det folk som har slik kompetanse som jeg kan dra nytte av"
Frivillighet og Autonomi	<ul style="list-style-type: none"> - "Vi gjør jo som vi vil" - "Ledelsen må jo rekruttere bedrifter som er interessant å samarbeide med. Det nytter jo ikke å kommandere oss, det kan de ikke" 	<ul style="list-style-type: none"> - "Få forpliktelser Mangler en plan for virksomheten (ikke synlig for bedriftene)" - "Bedriftene må jo ville bidra"
Utviklingsorientert	<ul style="list-style-type: none"> - "Mange spennende prosjekter i luften til enhver tid. Stor kontaktflate. Et sted der mange interessante mennesker kommer og går" - "Selv om det ikke gjelder de offentlige så er jo vi andre opptatt av å få til utvikling for egen bedrift, de fleste er det" 	<ul style="list-style-type: none"> - "Et sted der det skjer noe" - "Mange av bedriftene er jo opptatt av å skape noe"
Drivkraft for næringsutvikling	<ul style="list-style-type: none"> - "NiM skal være en arena for næringsutvikling" - "Løse større oppgaver og skape kompetanseheving og innovasjon" - "Å få til en næringsutvikling i regionen. Det tror jeg at er det som slår inn hos meg når du stiller det spørsmålet. Skape en arena for utvikling og samarbeid" - "Sånn som jeg ser arbeid som blir gjort så er det jo å skape næringsutvikling. Og konferansevirksomhet, prosjekter av ulik karakter, men altså felles for dem alle mener jeg jo må være at det er næringsutvikling" 	<ul style="list-style-type: none"> - "NiM skal være et kraftsentrum for å samle kunnskap, kreativitet og nettverk. Skape synergier mellom ulike miljøer som gir spinoffs i større prosjekter og leveranser som den enkelte bedrift alene ikke kan håndtere" - "Potensialet er her; potensialet til å få noe ut av den felles kunnskapen. Som et produkt eller tjeneste"
Sosialt fellesskap	<ul style="list-style-type: none"> - Virksomheter som er samlet skal kunne dra nytte av hverandre faglig/næringsmessig, og i et sosialt fellesskap. - "Blir i et miljø og ikke blir så alene. Jeg kan tenke meg at det kanskje er lett å miste motet når man er alene" - "Fin arbeidsplass, fint miljø, fremtidsrettet" - "Fin arbeidsplass, mange positive mennesker" - "Sosialt og inkluderende miljø" 	<ul style="list-style-type: none"> - "Bare det å sitte i lunsjen å diskutere, og så får jeg høre ideer og forslag. Det ser jeg som uhyre positivt. Hadde vi vært i det andre bygget. Så driver de med klær, og helt fra fjernt fra det vi driver med"
Kunnskapsbasert	<ul style="list-style-type: none"> - "I stedet for å ha et menneske ansatt så kan jeg hente kunnskap her på bygget" 	<ul style="list-style-type: none"> - "Og som jeg har oppfattet tanken med NiM, så er det jo dette med sånn kunnskap og kompetanse. Hodekompetanse som er kanskje vektlagt"

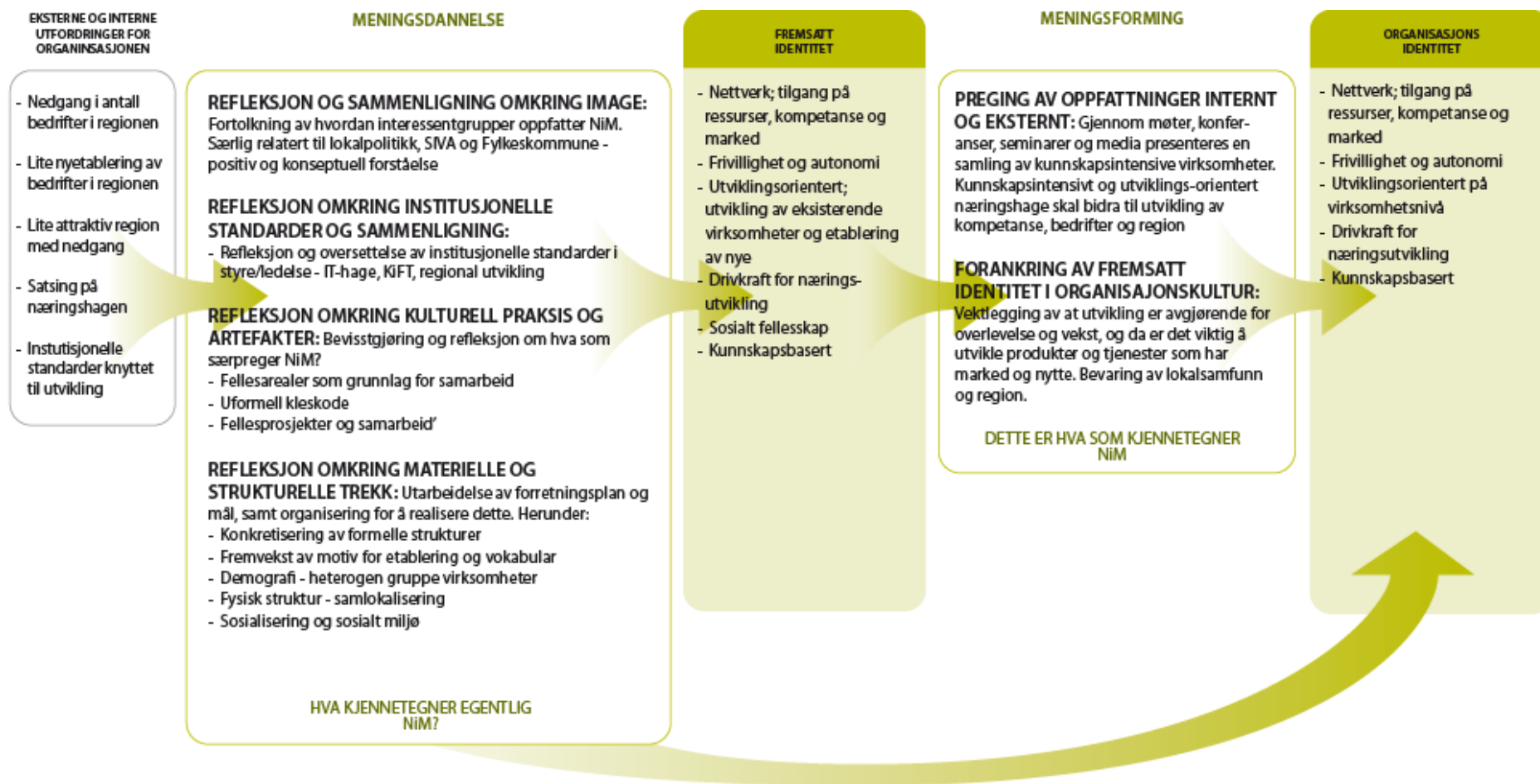
- "De fleste er kunnskapsintensive bedrifter hvor det er en viktig basis, og det ligger høy kunnskap i bunn for de aller fleste"
- "Samlokalisering av KIFT bedrifter"

- "Vi må bli bedre på å selge oss som et kompetansesenter, hva jeg skal kalle det, samlet utad. Der ser jeg jo at andre er mye flinkere enn det vi er her i Målselv"

Tabell 16 kan gi inntrykk av at dette er en samstemt beskrivelse av karakteristika ved næringsshagen. Selv om dette er kjennetegn som trekkes frem, er det samtidig en beskrivelse av et offisielt narrativ som ikke alle opplever beskriver hva som faktisk skjer, og da ikke beskrivelser av kjerneaktiviteten ved miljøet samlet sett. Som det blir sagt: *«Jeg skulle jo ønske at denne næringsshagen var full av småbedrifter, og at den gartneren som skulle pleie NiM hadde et større fokus på å haie inn nye bedrifter til å etablere seg i NiM slik at næringsmiljøet ble større. Og på den måten en større interaksjon mellom bedrifter for å videreutvikle hverandre, og for å drive hverandre. Den effekten får du ikke når over 50 % av arealet er tatt opp av to offentlige aktører.»* Dette vil jeg komme nærmere tilbake til når det blir snakk om endring av organisasjonsidentitet. Før det vil jeg gå inn på hvilke forhold som forklarer fremveksten av det offisielle narrativ.

7.3 MENINGSDANNELSE OG MENINGSFORMING I NÆRINGSHAGEN I MÅLSELV

Det offisielle narrativ i NiM er mindre eksplisitt og begrenset til et fåtall dimensjoner som representerer en organisasjonsidentitet. Samtidig er det slik at organisasjonsidentiteten i NiM i tiden fra etableringen frem til i dag har vært i utvikling og endring, slik at oppfatningene omkring "Hvem er vi?" var annerledes i etableringsfasen enn hva som er tilfelle i dag. Oppfatningene omkring organisasjonsidentitet viser også i denne casen at identitet er dynamisk og fungerer i et samspill med andre variabler.



FIGUR 7: ORGANISASJONSIDENTITETENS DYNAMIKK I NIM

Ideen om etablering av NiM knyttes av initiativtakerne til et lokalt initiativ ifølge rådmann Børre Walquist i Målselv, som sier: «*Næringshageideen i Målselv startet gjennom næringsplanen. I første omgang var det snakk om en langsiktig plan innen idrett og IT-satsing. Da departementet lanserte sine tanker om næringshager, passet de perfekt inn i kommunens planarbeid.*»⁴⁰ Organiseringen av søknadsprosessen og forslag til organisering og mål for en slik satsing i regionen var godt samstemt med de føringene som var lagt fra SIVA. En av de involverte i denne prosessen sa det slik: «*SIVA sin satsing var godt egnet til å møte de utfordringer og muligheter som eksisterte i vår region.*» Satsingen og konseptet ”næringshage” ble da oppfattet å være noe som kunne løse et behov lokalt og regionalt for en type aktør som kunne bidra til næringsutvikling. Figur 7 viser hvordan de meningsdannende og meningsformende prosessene omkring dette har artet seg i NiM.

7.4 MENINGSDANNELSE I NÆRINGSHAGEN I MÅLSELV – MANGFOLD TIL BESVÆR

Næringshagekonseptet, slik det er konkretisert fra SIVA og initiativet fra Målselv kommune, er viktig for å forstå konkretiseringen av næringshage og fremveksten av en organisasjonsidentitet. Selv om det ligger en tenkning bak både det nasjonale og det lokale initiativet, var det en rekke muligheter for lokale vurderinger og tilpasninger. Den første fasen i etablering av NiM preges av flere meningsdannende prosesser av betydning for medlemmenes forståelse av ”Hvem er vi?”.

7.4.1 REFLEKSJON OMKRING INSTITUSJONELLE STANDARDER

Ideen om NiM var både i søknadsfasen og etter etableringen i tråd med rammen og målsettingene for denne satsingen – særlig fordi man kunne vise til at området hadde problemer med fraflytting og at de hadde flere IT-firma som ønsket å etablere seg i et slikt samlokalisert miljø. Med det passet satsingen i Målselv svært godt inn med to av de tydeligste tidsstrømmingene som var i næringshageprogrammet. Kanskje var det den gode matchen med begrunnelse for næringshagene og løsningen som var valgt for NiM som ligger i satsingen fra regjering og departement og tenkningen i Målselv som gjør at det i liten grad skjedde noen lokal oversettelse eller tilpasning. De institusjonelle standardene som knyttet seg til næringshagesatsingen ble adoptert uten noen særlig operasjonalisering eller tilpasning av et spesifikt lokalt innhold. Det lokale var representert ved samarbeidet med Forsvaret og målet om å trekke kompetanse til regionen. Dette skjedde selvsagt ikke uten at innhold og organisering ble tematisert, men når ordføreren sa at næringshagesatsingen passet med deres

⁴⁰ Kommunal Rapport 16.10.1998.

ideer for å bygge et utviklingsmiljø regionalt, tydet det på at diskusjonene var unnagjort da de fikk tilslag på sin søknad om etablering av NiM.

Uansett er det slik at begrunnelsen for etablering av en næringshage i Målselv og innholdet i denne lokale satsingen passer med tidstypiske trender og forestillinger, og de passer med hva som vektlegges innenfor næringshagesatsingen – ren isomorfi eller kopi, slik DiMaggio & Powell (1991) beskriver denne type utvikling. I den prosessen blir løsningen ganske fort tatt for gitt, og det etablerer seg raskt et offisielt narrativ som kommuniseres til ulike mottakere fra ledelsen – både overfor omgivelsene generelt og overfor mulige medlemmer spesielt.

Noen få av de virksomhetene som ble medlemmer i næringshagen var representert i styringsgruppen som jobbet frem næringshagen, men de fleste var uten særlig innflytelse på det arbeidet som skjedde i denne fasen. Dermed var det også slik at de var utsatt for en meningsforming fra styre og ledelse hvor de ble presentert for en løsning, motiver og et vokabular, de i liten grad var i stand til å forme innholdet i eller tilpasse den lokale konteksten.

7.4.2 REFLEKSJON OMKRING MATERIELLE OG STRUKTURELLE TREKK

Formelle strukturer: Visjon, mål og organisering

Søknaden om etablering av næringshage i Målselv beskrev hva, hvordan og hvorfor en slik etablering var viktig og riktig, og var i seg selv en viktig konkretisering av hva NiM skulle bli. Alle punktene knyttet til visjon og mål som er beskrevet innledningsvis i denne delen er konkretiseringer som også er tydelig uttrykt før intensjonene med næringshagen ble formulert i vedtektene for næringshagen i 1999.

TABELL 17: VEDTEKTER I NIM – DIMENSJONER OG UTTRYKK

Vedtekter	Utsagn
Initiere til nyskaping og utvikling	"En slik satsing er viktig å få til for å initiere utvikling i Midt-Troms regionen"
Etablere allianser med andre kompetansesentra.	"I tillegg planlegges høyskoleundervisning og et samarbeid med en rekke lokale aktører" ⁴¹
Etablere kontaktflate med andre miljøer med tanke på oppdrag.	"Dette er en spennende måte å arbeide på. Det er nyttig for slik virksomhet å samles i klynger, skape nettverk. Det skal også bygges nettverk mellom næringshagene, forskningsparker og andre kunnskapsmiljø" ⁴²

⁴¹ Rådmann Børre Walquist i Målselv i Kommunal Rapport 16.10.1998.

Være koordinator for både faglige og sosiale tiltak.	"Næringshagen skal ikke bli et sted der bedriftene møtes kun i matpausen" ⁴³
Ivareta rekruttering av personer med relevant kompetanse.	"Her planlegges en rekke satsingsfelter som er nødvendige for å opprettholde kompetansen i en distriktskommune" ⁴⁴
Næringshagen i Målselv skal være et vekstsentrum, et kreativt miljø og en møteplass i Troms for ulike brukergrupper, og der Forsvaret og sivilsamfunnet samarbeider.	"Kraftsenter - Et samarbeid med Forsvaret vil gi en sterk kunnskapsbase, mener Wold. Sjef for 6. divisjon, generalmajor Nils Fosland, bekrefter at Forsvarets studiesenter skal inn i IT-hagen hvis den etableres på Rustahøgda Dette nettopp på grunn av miljøet" ⁴⁵

Tabell 17 viser at arbeidet som fant sted i de innledende prosessene var en premissleverandør for visjon og mål i næringshagen. Styringsgruppen for prosjektet, som hadde ansvar for de innledende prosessene med søknad og stiftelse av selskapet, gjorde da en viktig jobb med å utarbeide disse rammene som viste seg å være styrende for utviklingen av NiM. I de prosessene som fulgte etter at selskapet NiM AS ble stiftet i september 1999, skjedde det ikke vesentlige endringer i styringsdokumentene for næringshagen. Prosessene som fulgte etter dette, rettet seg for en stor del mot operativt arbeid med å få ansatt daglig leder, sette opp og få finansiert selve bygget og få inn leietakere i form av bedrifter. Rammene som ble etablert gjennom disse prosessene med organisering og vedtekter var sammen med leiekontraktene det gjeldende organisatoriske og verdimessige grunnlaget for driften i NiM.

Prosesen med etablering var en toppstyrt prosess, slik både Whetten & Mackey (2002) og Ravasi & Schultz (2006) beskriver det som normalt innenfor de fleste virksomheter. Før endringer (eller etablering) initieres i organisasjoner, er det ofte en mindre gruppe personer (f.eks. toppledelsen) som arbeider frem et forslag. På bakgrunn av dette arbeidet vil ledelsen kunne få en klar formening om hvilke endringer (eller mål, rammer og virkemidler) som må til og hvorfor. Personer på lavere nivå i organisasjonen, og som skal gjennomføre tiltak, er "mottakere". For å handle må de skape seg en forståelse av hva endringene går ut på. Det er i denne meningsdannende prosessen det ofte blir tydelig at oppfattelsen av hva som skal gjøres, og hvordan, er subjektiv og varierer mellom organisatoriske nivåer og grupper (Isabella, 1990; Gioia & Chittipeddi, 1991; Weick, 1995).

⁴² Terje Wold til Nordlys 12.9.1998.

⁴³ Nordlys 13.8.1999.

⁴⁴ Rådmann Børre Walquist i Målselv i Kommunal Rapport 16.10.1998.

⁴⁵ Nordlys 12.9.1998.

Ingenting tyder på at det var intendert at prosessene under og etter etableringen av NiM var et strategisk valg der styre og ledelse var toneangivende i å forme medlemmenes forståelse og oppfatning av organisering og egenart ved organisasjonen. Det var de som brukte tid og ressurser på å utarbeide grunnlaget for organisasjonen gjennom forretningsplan og strategi, og forsøkte å selge dette inn hos de som skulle bli medlemmer i næringshagen. Prosessen var preget av meningsforming overfor medlemmene, særlig siden medlemmene i liten grad innvirket på innholdet. Dette gjorde også noe med aktørenes eierforhold til dette organisatoriske rammeverket. Som Egeberg (1989) blant mange peker på, er medvirkning en viktig faktor for å sikre legitimitet til resultat og beslutninger i endrings- og utviklingsprosesser. Som en uttalte: *«Når vi ikke involveres i arbeid med strategiene, får vi jo heller ikke noe forhold og kjennskap til dem.»*

Utarbeidelsen av dette grunnlagsmaterialet og iverksettingen av forretningsplan og strategi var da en prosess som først skjedde i regi av styringsgruppen for prosjektet, og som ble fulgt opp og videreført av styre og daglig leder i næringshagen. Arbeidet ble utført av ledelsen og presentert for medlemmene. Virksomhetene som skulle inn i næringshagen var i liten grad inkludert i disse strategiske prosessene. Etter hvert ble ad hoc-grupper og andre former for arbeidsgrupper nedsatt for å utvikle lokale formuleringer. Selv om arbeidet med lokale formuleringer hadde som formål å produsere planer, fungerte dette også som en arena for meningsforming. Samtidig var omfanget på disse prosessene svært begrenset, og resulterte ikke i noe annet enn det som allerede var vedtatt.

Demografi og fysisk struktur

Virksomhetene som var medlemmer ved innflyttingen i næringshagen var svært heterogene. Det var en blanding av offentlig og privat og bransjer som det vil være rimelig å tro gjorde det vanskelig å utvikle en oppfatning av "Hvem er vi?" som aktørene delte. Riktignok var det i oppstarten flere IT-bedrifter i NiM, og disse hadde nok flere fellesnevner enn hva som var tilfelle for mange av de andre. Konsekvensen ble da at det virksomhetene hadde til felles, ble veldig generelt, og da gjerne med vekt på institusjonelle standarder slik som innovasjon, entreprenørskap og kunnskapsutvikling. Medlemmene så da også dette selv ved at de kunne si ting som: *«Vi er jo enig om at det er viktig å få til utvikling om vi skal lykkes, men det har vært vanskelig å finne noe å samarbeide om.»*

Utfordringene med å skape en samlende organisatorisk konstruksjon er vanskelig når ledelsen har liten reell innflytelse på hvilke virksomheter som rekrutteres til meta-organisasjonen. Når

det av økonomiske årsaker er vanskelig å si nei til å ta inn virksomheter, har det vært vanskelig å samle seg om felles karaktertrekk eller bransjemessig fokus som støtter opp under dimensjoner ved en organisasjonsidentitet. I NiM er resultatet at innholdet i næringshagen blir lite konkret, få fellesnevner, lite samlende og lite egenart ved organisasjonen. En kategori som utvikling er for generell til at den representerer noe samlende eller særegent. I lys av Ahrne & Brunsson (2000) er kriteriene i medlemskapet blant de viktigste variabler i konstruksjonen av organisasjonsidentitet i meta-organisasjoner, og når man i NiM ikke kunne utøve innflytelse på denne variabelen, var det åpenbart utfordrende.

I tiden etter innflyttingen i bygget har de vært stor gjennomtrekk av bedrifter. Få av de som var med i startfasen er der i dag. Mye av dette forklares ved en leiepris som er vesentlig høyere enn alternative kontormuligheter lokalt gjør det vanskelig å fylle opp lokalene og holde på de leietakerne man har. Bygget som næringshagen holder til i eies av SIVA, og NiM AS er ansvarlig for leieinntektene overfor SIVA. Det betyr at NiM AS må dekke eventuelle mellomværende mellom det SIVA skal ha og de leieinntektene de selv klarer å få inn. NiM AS har hele tiden vært avhengig av å ha utleie på store deler av kontorlokalene. I seg selv hadde ikke dette trengt å være et problem hvis verdien ved å være der hadde vært stor. Om det blir det for eksempel sagt:

«Det finnes vel ingen fellestjenester i næringshagen i dag. Når jeg skal bruke møterommet her, så må jeg leie det. Hvis jeg skal drikke kaffe nede, så må jeg betale for det. Når jeg skal låne annet utstyr, så må jeg betale. Det er ikke sentralbord, ikke postmottak. Det er et utleiebygg – et dyrt utleiebygg.»

Virksomhetene opplever ikke merverdi ved medlemskapet, og dermed flytter de ut. En av bedriftene som har flyttet begrunner sitt valg med utgangspunkt i effektene av å være i næringshagen som er uteblitt når vedkommende sier:

«Det måtte jo ha vært rett og slett inntektsbringende prosjekter, rett og slett. For det er jo ikke noe å legge skjul på at prisen for å være her er høy, og derfor vil man ha noe tilbake i den sammenhengen. Når vi flytter ut og til sentrum, så reduserer vi jo leiekostnadene til under det halve, og har dør rett ut til der folk går forbi. Og det ser vi effekter av allerede ved at folk ser oss mer. Vi blir mer synlig.»

Opplevelsen av liten merverdi og høye leiepriser skaper ustabilitet på samme måte som gjennomtrekk av ansatte gjør. Dette har påvirket mulighetene til å utvikle fellesskapet og referanserammene. Behovet for å leie ut lokaler begrenser utviklingsmulighetene ytterligere fordi ledelsen ikke så lett kan se etter og velge bedrifter som passer inn med profilen og fellesskapet. De må ha leieinntekter og takke ja til de som ønsker å være medlem, uavhengig av om de passer inn. Samtidig som det er stor gjennomtrekk blant bedriftene, er det også slik

at man har to aktører som har en dominerende posisjon ved at de legger beslag på store deler av lokalene og kan bli for dominerende, som en av virksomhetene utdyper slik:

«En ting er at når næringshagen ikke fungerer som en inkubator i forhold til den forestillingen jeg har av næringshagen, så skal den også ha en gartner, og gartneren skal selvsagt pleie hagen for å få den til å blomstre. Nå er hagen begrenset fordi vi har to store, offentlige aktører inne. Den ene tar en hel etasje og den andre en halv, og så sitter vi igjen med en næringshage i næringshagen. Så det er relativt få bedrifter i næringshagen.»

Det er en portefølje av bedrifter som er heterogen og liten, med stor gjennomtrekk. Sammen kan dette forklare at det er få fellesnevner som er stabile over tid i næringshagen som kollektiv. Organisasjonsidentiteten har lite særpreg og egenart å spille på. Når omfanget av fellesskap er lite, blir det lite å bygge på, og et bygg har ingen identitet – det ligger i de sosiale båndene mellom aktørene.

7.4.3 REFLEKSJON OMKRING KULTURELL PRAKSIS OG ARTEFAKTER

Som naturlig var, hadde ikke NiM noen etablerte atferdsmønstre eller noen kulturarv å bygge på. Rammeverket for etablering av næringshagen i seg selv innebar imidlertid flere manifestasjoner eller uttrykk som kan forstås som artefakter, og noe ved disse hadde en symbollignende karakter. Felles for disse er at de fleste har sitt utspring i den politiske og administrative beskrivelsen av hva en næringshage er og skal være. Særlig er det objekter og aktiviteter som er sentrale her.

TABELL 18: OBJEKTER I NIM

Artefakt	Funksjon	Symbol
Bygg	Bygget er et moderne kontorbygg med nødvendig infrastruktur og fellesarealer	Næringsutvikling og tilrettelegging for næringsutvikling
Samlokalisering av KIFT virksomheter	Kompetent og næringsrettet virksomhet	Kunnskap er viktig for å skape verdier

Artefaktene tilskrives en mening som underbygger organisasjonsidentiteten ved at de uttrykker noe av den funksjonen som næringshagen var ment å ha (Hatch & Schultz, 2002). Svært sentralt var da særlig betydningen av bygget, som ble et symbol på vektlegging og tilrettelegging for næringsutvikling. Bygget ble et symbol for en evne og vilje til å jobbe frem en arena og grunnlag for utvikling av et betydningsfullt næringsmiljø i et område hvor Forsvaret har en dominerende rolle. Etter at det ble ferdigstilt, ble bygget også et uttrykk for at kommune og stat og de andre involverte aktørene satset på utvikling i regionen – ”Vi er en region som er viktig og som det satses på”.

Nesten uavhengig av innholdet var det slik at realiseringen av bygget i seg selv var et uttrykk for ”Vi er en region som får til noe”. Som daværende ordfører Lars Nymo uttalte: «*Nærings- hagen i Målselv er den første i Nord-Norge, og har som visjon å samle kunnskapsbaserte bedrifter til et kreativt vekstsentrum i Midt-Troms.*» I disse prosessene ble realiseringen av bygget alene et symbol som en utløsende faktor for å skape mulighetene for skape et slikt kreativt vekstsentrum. Plasseringen av næringshagen på Rustahøgda var også noe som gjorde satsingen tydelig i landskapet ved at den visuelt var plassert på et sted der innbyggerne i regionen kjører forbi og hvor den blir lagt merke til – et landemerke som samler kunnskaps- baserte virksomheter med flere IT-virksomheter som selve symbolet på en ny tid og en ny økonomi.

Bygget er et uttrykk som gir innhold i organisasjonsidentiteten. Det uttrykker ulike dimensjoner som knyttes til oppfatningen av ”Hvem er vi?”. I etableringsfasen hadde realiseringen en klar meningsdannende funksjon som et uttrykk for selve ideen med næringshage. Som en bedriftsleder i NiM uttalte: «*Grunntanken bak næringshagene er å samlokalisere kunnskapsbasert virksomhet. Dette er en spennende måte å arbeide på. Det er nyttig for slik virksomhet å samles i klynger, skape nettverk.*» Å realisere et eget bygg til næringshagen ble da sentralt i forståelsen av konseptet. Når bygget etter hvert ble realisert, endret den symbolske funksjonen seg ved at det i større grad fikk en meningsformende funksjon – noe som ga mening til ideen ”næringshage”.

Ideen om hva en næringshage skal være, understøttes av aktiviteter som også har en symbolsk funksjon slik det er fremstilt i tabell 19. Prosessen med å utvikle og realisere disse aktivitetene var en meningsdannende prosess, der særlig ledelsen i næringshagen (styre og daglig leder) søkte å gi innhold i idé og visjoner om et utviklingsorientert og kreativt vekstsentrum.

TABELL 19: AKTIVITETER I NIM

Artefakt	Funksjon	Symbol
Målselv næringsforum	Styrke samarbeid mellom næringsliv i regionen, stimulere til utvikling av næringslivet, og utvikle nettverk	Utviklingsorientert og kreativ
Forskningsdagene	Kunnskapsutvikling i Midt-Troms	Er uttrykk for en vilje til kunnskapsbasert utvikling som blir til gjennom dugnadsinnsats og fellesskap.
Innlandskonferansen	Styrke kunnskap om utviklingsmuligheter i regionen og utvikle nettverk	Kunnskapsbasert og utviklingsorientert

Romjultreff	Rekruttere studenter fra regionen tilbake	Er et uttrykk for å styrke kunnskapen i regionen
Leverandørutvikling	Økt kunnskap hos leverandører til offentlig og privat virksomhet	Kunnskapsbasert og utviklingsorientert

Flere ulike artefakter og symboler bygget her opp under og representerte et materiale med potensial for identitetsutvikling. I første omgang skjedde det en konstruksjon av symboler gjennom en meningsdannende prosess, der diskursive ressurser ble skapt for å gi mening til begrepet og organisasjonen. I neste omgang kunne disse symbolene ha en meningsformende funksjon ved at de var meningsbærere for forming av andres mening og som bekreftelse og opprettholdelse av det offisielle narrativ. Symboler og artefakter ble da brukt som kommunikasjon av "Hvem er vi?" (Hatch, 1993; Cappetta og Gioia, 2006). I forkant av etableringen av NiM i 1999 skapte flere av artefaktene (særlig bygg og fokus på utvikling) oppmerksomhet, interesse, begeistring og bevissthet omkring ideen og konseptet rundt det som skulle bli NiM. For styre og ledelse hadde muligens artefaktene et symbolsk innhold som uttrykk for bærende ideer ved organisasjonen. For virksomhetene i NiM har det i liten grad vært slik.

7.4.4 REFLEKSJON OMKRING IMAGE

Blant medlemmene i næringsshagen var det ulike oppfatninger om hva omgivelsene mente om næringsshagen. For det første gikk det på om medlemmene i næringsshagen hadde noen oppfatning av hva omgivelsene mente eller ikke. Flere sa som en av informantene at: «*Vet du, det vet jeg lite om. Har ikke fått noen indikasjon på hverken det ene eller det andre.*» Blant de som uttalte seg om hvordan omgivelsene oppfattet næringsshagen, ga de aller fleste uttrykk for at de trodde både kommune og fylkeskommune hadde et positivt inntrykk av næringsshagen. «*Kommunen tror jeg nok ser positivt på NiM. For de tror jeg får en del tjenester gjort gjennom NiM AS, ikke næringsshagen som kollektiv*», som en av dem sa.

Samtidig hadde disse informantene få konkrete karakteristikk eller oppfatninger av hva omgivelsene mente om næringsshagen. Det ble gjerne mer generelle utsagn som «*De fleste ser på det som enkeltfirma som er sammen i et bygg*», «*Det er ikke en oppfatning om at NiM på en måte er en institusjon man går til*», «*Ja, jeg tror vel de ser på NiM som et positivt tiltak*» og «*Ja, altså jeg tror jo at, at næringsshagen er et begrep, men jeg er veldig usikker på om man vet mer enn at det er et bygg, man kjenner ikke det som er innenfor*».

Dette viser at det var noe varierende oppfatninger omkring inntrykket av næringsshagen i omgivelsene, og viser også at medlemmene hadde begrenset kunnskap eller interesse for

hvordan næringshagen som sådan ble oppfattet av omgivelsene. Det siste er nok sannsynligvis et viktig forhold på flere måter. Viktigst er det kanskje at næringshagen som kollektiv ikke var en aktør som i særlig grad samhandlet med omgivelsene, og at det dermed ikke var noe man blant medlemmene var særlig opptatt av. Som enkeltvirksomheter var de selvsagt opptatt av hvilket inntrykk omgivelsene hadde av dem, men ikke kollektivet. En av informantene understreker vel akkurat dette når vedkommende sier: *«Det er ikke en oppfatning om at NiM på en måte er en institusjon man går til. Man går til den enkelte bedrift som er her i bygget – det gjelder jo både medlemmene i næringshagen og folk utenfor.»* Dette synet gjenspeiler seg også i synet som flere uttrykker om fellesskapet, der det blant annet blir sagt:

«Når det gjelder befolkningen rundt, så lurer alle på hvordan man har råd til å leie her – det er så dyrt. De fleste ser på det som enkeltfirma som er sammen i et bygg. Og vi som er her har vel de samme oppfatningene som dette, og det er det at, det er et flott bygg, det er varmt og godt og vi trives sosialt her, men vi er en samling enkeltbedrifter i samme bygg.»

Mye tyder som sagt på at dette er en oppfatning som deles av aktørene internt i næringshagen. Omfang og innhold i NiM som et kollektiv begrenser seg til noen få dimensjoner, der det ikke er særlig samlende og samarbeidsorientert opp mot de målsettingene som er skissert for næringshagen. Da blir det heller ikke av interesse for medlemmene å søke informasjon om hvordan omgivelsene oppfatter dem. I den grad den organisatoriske størrelsen ”næringshage” tematiseres i omgivelsene, blir dette i liten grad viktig ettersom denne organisatoriske størrelsen ikke er viktig for medlemmene. Når Dutton & Dukerich (1991) diskuterer relasjonen mellom identitet og image i Port Authority of New York and New Jersey, blir det særlig viktig fordi det i organisasjonen er en forståelse av ”Hvem er vi?” der de tolker omgivelsenes oppfatninger som et ”angrep” på denne. I NiM er det ikke et slikt sterkt kollektiv, og det var heller ikke noen av medlemmene som ga uttrykk for at det var av betydning hva omgivelsene mente om dem. I NiM er det nok slik at den som er mest opptatt av image er daglig leder, og i liten grad medlemmene. Sistnevnte er opptatt av egen virksomhets image, og de oppfatter ikke at den påvirkes av hvordan NiM oppfattes.

7.5 MENINGSFORMING - NÆRINGSHAGEN I MÅLSELV SOM PÅDRIVER FOR UTVIKLING AV KUNNSKAP OG NÆRINGSLIV

Kommunikasjon og presentasjon av NiM for dens omgivelser preges av både bevisste og ubevisste meningsformende prosesser. Mest bevisst har NiM nok vært interessenter som kommuner, fylkeskommune og SIVA. Der har NiM søkt å vektlegge sider ved driften som underbygger konseptet og betydningen de har for utvikling i regionen – knyttet til finansiering av NiM eller finansiering av spesifikke prosjekter i regi av dem – blant annet, som det fremkommer i årsmeldingen fra 2002: *«De tre næringshagene har videre formalisert et kontaktutvalg overfor fylkeskommunen for å påvirke den politiske styringen av virkemidlene*

innen vår interessedefære.» Dels er dette et forsøk på å komme i inngripen med prosesser hvor næringshagene kan hente ut midler eller ha en rolle, men det blir da også en arena for å kommunisere denne rollen overfor en viktig kilde til finansiering av driften.

I årsmeldingene ser vi også at NiM kommuniserer deres evne til å møte kravene fra SIVA, og at de således skaper de ønskede resultater. Fra årsmeldingen heter det da: «*SIVA har skissert følgende måleområder for vekst og lønnsomhet i næringshagene: (1) Antall bedrifter bør øke med 15 % pr. år – siden innflytting har vår økning vært 100 %; (2) antall ansatte bør øke med 15 % pr. år – siden innflytting har vår økning vært 25 %.*» Det er gjort en innsats for å skape et ønsket bilde av NiM, og hovedfokuset har da vært interessenter med innvirkning på finansieringen av næringshagen. Interessentene har imidlertid ikke hatt betydning på en slik måte at deres oppfatninger har medført vesentlige endringer i NiM.

7.6 BEVARING OG ENDRING AV ORGANISASJONSIDENTITET

Entusiasmen som var blant medlemmene i NiM etter innflyttingen gikk raskt over i et driftsorientert fokus der de enkelte medlemmene arbeidet i og med sin egen virksomhet. Initiativ ble tatt til å skape fellesaktiviteter og samarbeid, uten at dette ga konkrete resultater. Flere uttrykker ting som: «*Vi diskuterer jo dette, men det skjer ikke noe. Ledelsen eller andre tar ikke tak.*» Oppfatningene blant medlemmene er noe dobbel ved at de på den ene siden knytter kvaliteter til summen av enkeltbedrifter (som f.eks. initiativ til utvikling etc.) og på den andre siden manglende synergi ved samlokaliseringen. Dette er en oppfatning blant medlemmene som har satt seg og som i liten grad endrer seg over tid.

Egenskapene som knyttes til summen av enkeltbedrifter forblir ikke like tydelig over tid, men innimellom skjer det ting som bidrar til å revitalisere dette. Et eksempel på dette er etableringen av Målselv Fjellandsby, som har hatt tilknytning til næringshagen. Denne etableringen fikk betydning ved at den viste en virksomhet med tilknytning til næringshagen som fikk konsekvenser for regional utvikling og som gjorde næringshagen til et viktig utgangspunkt for utvikling. Til tross for dette sa direktør for Målselv Utvikling (utbygger av fjellandsbyen) at han «*kjenner for lite til NiM til å svare på spørsmål om dens betydning og funksjon.*» For vedkommende var ikke NiM av betydning for at denne satsingen ble gjennomført. Selv om det er eksempler på det motsatte, skjer det da i regi av daglig leder i næringshagen og ikke som et resultat av de samlede ressurser i NiM. Fokuset blir da på individ- og virksomhetsnivå der daglig leder i NiM hjelper virksomheter i gang eller bidrar til produktutvikling eller markedsutvikling – da mer som en tjeneste som ytes av daglig leder overfor enkeltvirksomhetene.

På samme måte tok daglig leder initiativ til flere arrangementer og satsinger som hadde til hensikt å skape utvikling. Både Innlandskonferansen og sekretæroppgaven for Målselv næringsforum er eksempler hvor daglig leder ivaretar en type oppgave og funksjon der koplingen mellom NiM og utvikling synliggjøres på en måte som speiler tilbake på konstruksjonen av næringshagen, og da som meta-kommunikasjon (Christensen, 1995; Thøger Christensen & Morsing, 2005) i form av en bekreftelse av det offisielle narrativ – meta-kommunikasjon som meningsforming.

Slike tiltak og initiativ er hendelser som skaper oppmerksomhet omkring sider ved næringshagen som har kortvarig effekt på medlemmenes oppfatning av NiM. De representerer et brudd med normalsituasjonen der virksomhetene arbeider med sitt innenfor sine kjerneområder. Hendelsene representerer ikke et mønster hvor dette skjer i regi av noe mer enn enkeltvirksomheter eller daglig leder i næringshagen. Medlemmene registrerer det som skjer uten at det har noen betydning for deres oppfatning av NiM som et kontorfellesskap. Utviklingen som finner sted etter innflyttingen i bygget går mest i retning av å være en bekreftelse på at NiM er et kontorfellesskap bestående av enkeltbedrifter og en daglig leder. Utvikling som finner sted med utgangspunkt i NiM skjer ikke med basis i et kollektiv, men er et resultat av innsats fra daglig leder eller enkeltvirksomheter. NiM blir for eksempel nevnt forholdsvis ofte i media – eksempelvis som arrangør og medarrangør av Nordnorsk Matfestival, Innlandskonferansen og Sommer Målselv, hvor fokuset gjerne er på vekst, utvikling og etablering av nye virksomheter. Disse initiativene skjer da i regi av NiM AS, og er ikke et direkte resultat av samarbeid mellom aktører internt i næringshagen.

Den viktigste endringen som har skjedd, er at NiM har gått fra en periode innledningsvis med oppmerksomhet og tro på synergi av samlokalisering til en opplevelse av å være i et kontorfellesskap – fjernt fra det offisielle narrativ som ble konstruert i forbindelse med etableringen av NiM. Det skjer nyetablering og nyutvikling i NiM, men ikke basert på bred medvirkning og ikke i et omfang som gjør at medlemmene tilskriver næringshagen som kollektiv slike verdier og egenskaper. Medlemmene opplever at NiM fungerer som et kontorfellesskap, og for de fleste er det noe man aksepterer uten noe større problem. Som en sier det: *«Hvis det hadde vært et utleiebygg, så hadde det ikke vært noen forskjell på det samarbeidet som har vært. Så Næringshagen har ikke gjort noen forskjell i så måte. Og det samarbeidet som har vært, det har også kommet i kraft uansett hvor vi, i hvert fall det jeg kjenner til.»*

Selv om det ikke er konfliktfylt på noen måte, får det konsekvenser for NiM. Enten ved at det påvirker samarbeidet eller at virksomheter flytter ut. Noen få stiller spørsmål om bruken av penger til administrasjon, og om man kunne fått mer igjen for pengene i form av utvikling på

andre måter sett i forhold til ambisjonene med etableringen av en næringshage. For de aller fleste er det imidlertid ikke noe problem. Den opprinnelige ideen er ikke noe medlemmene relaterer seg til i det daglige. Flere av medlemmene gir uttrykk for at de er skuffet over at det ikke er blitt noe mer ut av satsingen, men aksepterer situasjonen som den er og jobber med sitt med bakgrunn i denne forståelsen – en aksept av hva de er blitt, uten såre følelser knyttet til hva de skulle bli.

I en slik situasjon er det vanskelig å se for seg vesentlige endringer i det faglige og sosiale fellesskapet, ettersom det har satt seg et handlingsmønster hvor de fungerer som et kontor-fellesskap. Man skal selvsagt ikke utelukke at ting kan endre seg, men samtidig er det lite som tyder på det. Blant virksomhetene er det eksempler på at det er utvikling og synergi i miljøet. En av de siste selskapsetableringene i NiM, Wecas, er et eksempel. Selskapsetableringen er et resultat av samarbeid mellom to eksisterende virksomheter i næringshagen, som har utviklet et svært avansert styringssystem som kan redusere energiforbruket i hjem og bedrifter. Dette er et eksempel på at samlokalisering i næringshagen skaper en arena hvor ideer, personer og beslutningsmuligheter skaper produkter og nye selskap.

Eksempelene på dette er likevel ikke mange, og med et begrenset antall virksomheter er det ikke sannsynlig at dette skal skje i særlig utstrekning. Et lite antall virksomheter i kombinasjon med stort bransjemessig sprik gjør dette lite sannsynlig. Det er mulig at tilfeldighetene kan hjelpe en positiv utvikling i at det er stort turnover blant medlemmene, og at det kan føre til en større bransjeoverlapp over tid. Samtidig er det ikke grunn til å tro at det er veldig sannsynlig, gitt regionens størrelse og de organisatoriske rammebetingelsene for NiM AS. Når det gjelder det siste, er NiM i avtalen med SIVA garantist for leie av lokalene, og er avhengig av å hente inn leieinntekter. Dermed er det ikke mulig å velge fritt hvem som skal være leietakere. Dette kommer klart til uttrykk fra daglig leder når han beskriver dette:

«For NiM er det svært vanskelig å få tilstrekkelig med leietakere. Vi kan ikke velge og vrake, og må av hensyn til økonomien si ja til alle som ønsker å leie. De økonomiske forpliktelsene gjør noe annet vanskelig – en leiepris som er høyere enn markedsprisen for øvrig i området fører også til stort gjennomtrekk.»

For NiM har det utviklet seg en forståelse og et handlingsmønster blant medlemmene som i liten grad bygger opp under den opprinnelige ideen. Det kan argumenteres for at vilkårene for å realisere målsettingene ikke har vært gode, men det er samtidig vanskelig å se at disse skal kunne bli bedre enn det som har vært tilfelle. Den økonomiske støtten vil med sannsynlighet ikke bli større, slik at NiM AS er avhengig av inntekter. Sannsynligvis må næringshage-selskapet da prioritere inntektsgivende aktiviteter, og har ikke lenger en fri ressurs i den størrelsesorden som i de første årene. Muligheten til å jobbe med faglig og sosial utvikling i

NiM vil være mindre når administrasjonen i næringshagen må generere inntekter til sin egen lønn. Da har de ikke nødvendigvis en tidsmessig eller økonomisk slakk til å jobbe med prosesser og prosjekter som ikke gir umiddelbare inntekter. Det var kanskje heller ikke noe alternativ i en situasjon hvor det ikke var mulig å mobilisere de øvrige virksomhetene. De handler ikke i tråd med det offisielle narrativ slik det også tematiseres i neste avsnitt.

7.7 ORGANISASJONSIDENTITET OG ATFERD

Organisasjonsidentiteten har aldri vært veldig tydelig i NiM, og har følgelig heller ikke lagt særlige føringer på aktørenes atferd. Ved innflyttingen i næringshagen var det et offisielt narrativ i bevisstheten til de fleste medlemmene. Ideene som lå bak dette ga seg ikke utslag i konkrete handlingsmønstre i et omfang som gjorde at dette gjenspeilte seg i oppfatninger av ”Hvem er vi? – ambisjonene ble ikke omsatt i handling på organisasjonsnivå. Målsettinger og ambisjonene som dette uttrykte ga seg utslag i initiativ og handling den første tiden – enten i form av felles møter om strategi eller som konkrete forslag til samarbeid mellom bedrifter eller synliggjøring av utviklingsmuligheter. Slike initiativer stilnet imidlertid ganske raskt, og de få som var hadde ikke særlig oppmøte fra virksomhetene. I perioden etter dette har det i liten grad funnet sted aktiviteter eller annet (i et omfang av betydning som kollektiv) som kan spores tilbake til det offisielle narrativ. Initiativer både fra daglig leder og medlemmer i næringshagen er det eksempler på, men det er ingen av disse som har skapt resultater i form av tiltak eller prosjekter i noe omfang.

Konkrete atferdsuttrykk og hendelser

Innenfor enkeltvirksomheter og NiM AS er det aktiviteter og hendelser som er utviklingsorienterte og hvor kunnskap er en viktig produksjonsfaktor. Begrunnelsen for denne aktiviteten er imidlertid å finne innenfor hver enkelt av disse virksomhetene og sjelden et resultat av kollektive prosesser. For den daglige aktiviteten er det lite forretningsmessig utveksling eller utvikling virksomhetene imellom. Et slikt fravær av samarbeid og institusjonelle rammer for å underbygge slik aktivitet henger tilsynelatende sammen med den sosialt konstruerte identiteten som sier at NiM er et kontorfellesskap. I et slikt fellesskap er det ikke forventninger om synergi knyttet til samarbeid og utvikling. Den viktigste forklaringen på dette er etter min vurdering å finne i de handlingsmønstrene som har utviklet seg eller fravær av samhandling og samarbeid. For de fleste er det nok slik at de gjør hva de gjorde før de flyttet inn; lokaliseringen er det eneste nye for de fleste. Opprettholdelse av virksomhetsinterne kulturer knyttet til deres kjernevirksomhet er den viktigste forklaringen på den manglende utvikling relatert til det offisielle narrativ og at NiM i dag oppfattes som et kontorfellesskap. At det er blitt slik, skyldes naturligvis flere forhold; omgivelser, forutsetninger og prosessene omkring etableringen forklarer nok mye her.

Da medlemmene flyttet inn i NiM, hadde tilbakegangen for IT-bransjen slått inn og nedgangen i økonomien gjorde sitt til at ideene for næringshagen ikke lot seg gjennomføre på samme måte. Fokuset ble raskt snudd, og mye handlet fra det tidspunktet om å få tilstrekkelig belegg i lokalene slik at den var økonomisk bærekraftig. I den prosessen ble store deler av lokalene leid ut til to store, offentlige aktører (Forsvarets studiesenter og Registrerings-sentralen for historiske data), som begge hadde et annet fokus enn det som var tilfelle for næringshagen, og ikke minst var deres tilhørighet og lojalitet hos Forsvaret og Universitetet i Tromsø mer enn til NiM. Så forutsetningene var langt fra ideelle med tanke på å skape noe utover resultat for den enkelte virksomhet.

Prosesen omkring etableringen av NiM, og senere forsøk på integrering av medlemmene for å skape aktivitet som kunne bidra til å realisere mål og visjoner, involverte ikke nødvendigvis de riktige aktørene (de som faktisk skulle holde til i næringshagen) og top-down. Styre og ledelse var ansvarlig for arbeidet med konkretisering, og de klarte ikke å engasjere medlemmene slik Gioia og Chittipeddi (1991) viser til i et annet tilfelle der prosessen var toppstyrt i forbindelse med endring av identitet. Kombinasjonen av stor bransjevariasjon, stor autonomi for virksomhetene og få formelle strukturer kunne kanskje gitt bedre resultat hvis prosessene omkring innhold, organisering og strategi hadde vært organisert annerledes.

I NiM er det i liten grad aktiviteter eller hendelser som samler flere virksomheter eller hele fellesskapet, annet enn noen få sosiale arrangementer slik som eksempelvis vafler på fredager, minigolfturnering eller arrangementer ved juletider. Administrasjonen står for en rekke initiativ og tiltak, men det samler ikke fellesskapet. For å forstå dette utover det prosessuelle, er føyelighet, identifisering og internalisering her viktige bidrag.

Sosialisering

Prosessene omkring etablering og drift av næringshagen har ikke skapt grunnlag for en tilhørighet, interessefellesskap, lojalitet eller atferdsmønstre i kollektivet som støtter opp under mål og visjoner. At bare tre av bedriftene i dag går tilbake til oppstarten, kan ses på som en bekreftelse av at det har vært lite som har knyttet virksomhetene sammen. Fellesskapet har hatt sosiale dimensjoner ved seg i form av sosiale arrangementer, og noen har gitt uttrykk for at det er av verdi for dem å være en del av et større fellesskap. Særlig blant enmannsbedrifter og små virksomheter sies det at det å ha kolleger har vært av verdi. At forutsetningene og forestillingene omkring hva næringshagen skulle bli endret seg, var det vel ingen som forutså. Når det da ble slik, endret det kanskje vilkårene for hva man kunne få til som samlet miljø, og

hverken organisasjonsidentitet eller andre sosiale strukturer eller prosesser fikk noen sentral rolle ved å gi modeller for handling eller bidra til integrasjon. Det offisielle narrativ representerte i og for seg modeller for handling, men det var ikke noe medlemmene i næringshagen fulgte opp gjennom konkrete handlinger i noe omfang.

Føyelighet

Gruppen av medlemmer i næringshagen har ikke over tid utøvet eller kunnet utøve noe press på enkeltmedlemmer for at de skulle opptre eller innordne seg på noen spesiell måte. Naturligvis finnes det normer for passende atferd, men ikke utover hva som er god folkeskikk og gjeldende i arbeidslivet generelt. Involvering eller mangel på sådan er ikke av medlemmene forbundet med hverken belønning eller straff. I den grad det er tatt initiativ eller satt i gang prosesser, har dette måttet være fundert på motivasjon i den enkelte virksomhet ved at det for dem har en egenverdi eller merverdi. Det har ikke vært følelsen av et sosialt press med fare for straff som har fått folk til å delta. Et av medlemmene uttrykker seg slik om dette:

«Hagen genererer ikke merverdi for oss. Snarere er den, belaster den økonomien. Jeg har ikke noe problem på å bruke penger på NiM hvis den også genererer oppdrag for meg, men det gjør den ikke. Den legger ikke til rette arenaer for at det skal være oppdrag. Det er heller ingen som sier noe på at folk ikke stiller opp. Vi får jo ikke noe igjen.»

I likhet med mange andre, opplever ikke denne informantene og virksomhetene vedkommende representerer at det ligger noen merverdi for dem i å være i næringshagen, og da er de ikke motivert for å delta i særlig utstrekning og det er heller ikke belastende for dem å ikke engasjere seg eller delta på fellesarenaer. Det er ikke uvanlig at det blir sagt at nærmere halvparten av medlemmene ikke deltar på fellesmøter, og «*det er vel ingenting vi kan si på det – folk er opptatt med å drive sin bedrift*». Det er ikke noe press som binder deltakerne til fellesskapet. Inntrykket er også at medlemmene i liten grad velger eller prioriterer handlinger som støtter opp under ønsket atferd for næringshagen som kollektiv. Dette kommer blant annet til syne i dette utsagnet fra en av informantene: «*Fellesprosjekter og felles tiltak har vi sikkert diskutert 100 ganger, men poenget er jo, sånn som vi – vi har jo vært i en tørketrommel i to år. Så vi har jo mer enn nok med å holde hodet over vann. Ikke for å kritisere noen andre, så er det klart at vi burde fått til litt mer av dette teamarbeidet.*» Flere gir i likhet med dette utsagnet uttrykk for at de ser utfordringene, men relasjonen til næringshagen som fellesskap er ikke sterk i deres bevissthet.

Identifisering

I NiM finnes det i liten grad noen kognitiv og atferdsmessig relasjon mellom individ og organisasjon. Medlemmene oppfatter i liten grad noen enhet med organisasjonen og

opplevelsen av suksess eller motgang, slik identifisering er definert hos Ashforth & Mael (1992). Selv om strategi- og forretningsplaner for NiM beskriver mål og visjoner, er dette noe som sammen med det offisielle narrativ er lite fremtredende i medlemmenes bevissthet. Den sosialt konstruerte identiteten gir et langt mindre fordelaktig bilde av næringshagen og er ikke noe medlemmene knytter positive attributter til. Ved siden av at mennesker lettere er i stand til å identifisere seg med en organisasjon som har mange positive attributter (Whetten & Godfrey, 1998), er realiteten i NiM at de ser på organisasjonen som et kontorfellesskap eller utleiebygg. Som det blir sagt: «Utgangspunktet er at man ser på dette som en næringshage, og hvis det hadde vært et utleiebygg, så hadde det ikke vært noen forskjell på det samarbeidet som har vært.» Selv om det i oppstartsfasen nok var slik at medlemmene identifiserte seg med næringshagen, forsvant denne relasjonelle koplingen ganske raskt. Etter kort tid viste det seg at drømmen om en IT-hage forble en drøm, og problemene med å fylle opp lokalene med leietakere ble en mer kritisk faktor. Det skapende og kreative fellesskapet med stor synergi ble snudd til et kontorfellesskap med et visst innslag av utveksling av tjenester og oppdrag. En av de som søkte seg til næringshagen beskrev det slik:

«Vi kom jo hit med tanke på det å kunne dra fordeler av det å være i næringshagen, for konseptet hørtes veldig spennende ut. Man skulle samle en del virksomheter, dra veksler på hverandre, utveksle erfaringer, kanskje dra i land større prosjekter ved at man var flere. Det var jo kanskje grunnen til at vi følte at det var riktig å være her. Det kan man vel kanskje si at det har vel ikke helt blitt det vi trodde det skulle bli. Det er nå en av grunnene til at vi valgte å trekke oss ut herfra.»

Ser vi på hvordan enkeltindividene i 2006 beskrev sitt forhold til næringshagen med å sammenholde sin personlige identitet og næringshagens identitet, er det bare 35 % som svarer at det er fra moderat til fullstendig overlapp (Tabell 20). Det er mulig at dette var annerledes helt i oppstarten, men både det kvalitative og kvantitative datamaterialet peker klart i retning av lav grad av identifisering. Det er lite i ved det informantene sier om sin relasjon til fellesskapet som tyder på at relasjonell- eller kollektiv identitetsorientering (Jfr. Brewer & Gardner, 1996) er selvforståelser som er fremtredende. Over tid virker det i alle fall å være den personlige identitetsorienteringen som er dominerende.

TABELL 20: OVERLAPP I FORHOLD TIL IDENTITET – NÆRINGSHAGE OG PERSONLIG

Navn	Prosent
1. Langt fra hverandre	5,0 %
2. Nært hverandre, men forskjellig	25,0 %
3. Veldig liten overlapp	20,0 %
4. Liten overlapp	15,0 %
5. Moderat overlapp	15,0 %
6. Stor overlapp	15,0 %
7. Veldig stor overlapp	0,0 %
8. Fullstendig overlapp	5,0 %
N	20

Når medlemmene finner organisasjonsidentiteten så lite attraktiv og med noen få unntak føler at det ikke har noen merverdi å være med i fellesskapet, fikk det konsekvenser som jeg har vist. Ikke bare gir det liten grad av identifisering med næringsshagen som fellesskap, men også betydning for forhold som engasjement, tilfredshet, samarbeid og høy turnover av bedrifter. Bare fire av virksomhetene som i dag er medlemmer har vært der fra begynnelsen av – de andre har flyttet ut i andre lokaler utenfor NiM og er ikke medlem. Under slike forhold har det ikke dannet seg sosiale strukturer som har skapt grunnlag for tilhørighet og interessefellesskap.

7.8 AVSLUTNING

NiM er en case som med tydelighet viser at en meta-organisasjon med organisasjoner som medlemmer er krevende å realisere med de ambisiøse målsettinger som ligger til næringshagekonseptet. I dette tilfellet har det i liten utstrekning utviklet seg en kollektiv selvforståelse som uttrykker noe annet enn at de er et kontorfellesskap. Selv om det offisielle narrativ mer er et uttrykk for sentrale trekk ved næringshagekonseptet, er identitetsoppfatningene av NiM en annen blant virksomheter og medlemmer. For virksomheter og NiM AS er identitetsoppfatningene mer rettet mot utvikling og vekst, men ikke som en kollektiv størrelse. At det ikke har utviklet seg noen særegen og tydelig organisasjonsidentitet skyldes dels endringer i rammebetingelsene, men også prosessuelle trekk, organisatoriske uttrykk og trekk ved virksomhetene forklarer dette. Både i uttrykk og handling har det manglet et innhold som har knyttet aktørene i NiM sammen. Utviklingen av et faglig og sosialt fellesskap har også vært vanskelig med virksomheter som var så ulike. NiM har ikke klart å skape et fundament som gir grunnlag for samarbeid og felles innsats; identitetsoppfatningen er at NiM er et kontorfellesskap.

I likhet med de andre næringshagene i undersøkelsen, har ikke den fremsatte identiteten i NiM endret seg vesentlig siden etableringen. Identitetsoppfatningen blant medlemmene er imidlertid en annen, og det har vært initiativ til å skape aktivitet for å nærme seg idealet. Ledelsen og medlemmene i NiM har imidlertid ikke lyktes med disse initiativene. Det er som Ahrne & Brunsson (2000) peker på i den første tiden mulighetene til å påvirke identiteten er størst. Utfordringene blir ikke mindre etter hvert som tiden går og det etablerer seg handlingsmønstre blant medlemmene som ikke støtter oppunder det offisielle narrativ gjør det vanskelig å utvikle noe nytt. Når det da heller ikke har vært noen sterk følelse av et kollektivt oppdrag tidligere, er det nok også vanskelig å etablere og utvikle et slikt fundament. Det er, som blant annet Schein (1985) peker på, vanskelig å endre etablerte handlingsmønstre, og da

er det kanskje mer naturlig at utviklingsdimensjonen søkes ivaretatt av NiM AS gjennom egne prosjekt som ikke involverer kollektivet bestående av ledelse og medlemsbedrifter.

Det er en naturlig følge av at virksomhetene oppfatter næringshagen å være et "kontorfellesskap" at aktørene da bruker sin tid og sine ressurser i sine egne virksomheter. Det er lite ved den fremsatte identiteten som underbygges gjennom kollektiv atferd i organisasjonen. Muligens er det effekter for den enkelte virksomhet knyttet til det å være en del av næringshagen – for eksempel at identifisering med ideen har påvirket deres forståelsesrammer og strategier, men jeg har ikke materiale som understøtter dette. For ledelsen i næringshagen er det imidlertid slik at de tar initiativ og gjennomfører aktiviteter som støtter opp under det som ligger i den fremsatte identiteten, men de har samtidig ikke ressurser til å skape effekter på linje med hva som lå i konseptet ved etablering. Uansett er ikke dette egenskaper eller særtrekk som relateres til næringshagen som helhet, men tilskrives NiM AS. For kollektivet NiM er det opplevelsen av "kontorfellesskapet" som er forståelsesrammen for aktørene, og da blir også effektene i beste fall at medlemmene videreformidler oppdrag eller selger/kjøper tjenester av hverandre.

ALL THE WORLD'S INDEED A STAGE
AND WE ARE MERELY PLAYERS
PERFORMERS AND PORTRAYERS
EACH ANOTHER'S AUDIENCE
OUTSIDE THE GILDED CAGE

RUSH – "LIMELIGHT"

KAPITTEL 8: HERMETIKKEN NÆRINGSHAGE - KULTURNÆRINGSHAGEN

Hermetikken næringshage i Vadsø er en næringshage bestående av kreative og initiativrike mennesker som støtter opp under ideen med næringshagen. Medlemmer og omgivelser er klar på at Hermetikken næringshage er en kulturnæringshage – kultur er kjernen i deres virksomhet. Umiddelbart kan møtet med næringshagen gi et inntrykk av en organisasjon som har en tydelig organisasjonsidentitet med entusiastiske og engasjerte medlemmer og medlemsbedrifter. «*Det skjer så utrolig mye her*», som en av dem sier, og «*menneskene er utrolig kreative. Ideene bare florerer*».

Næringshagen er en samlokalisering av kunst, kultur og kunnskapsintensive virksomheter som skal bidra til nyskaping gjennom at nye bedrifter etableres, nye produkter og tjenester utvikles og at de eksisterende øker omsetting og lønnsomhet. Næringshagen har en egenart som særlig knyttes til og uttrykkes ved vektleggingen av kunst og kultur, der de er den eneste næringshagen i sitt slag. Dette er da også noe de over lang tid har uttrykt og arbeidet med. Fra ideen om en næringshage ble lansert og til i dag, har dette vært sentralt. Mange av virksomhetene i næringshagen arbeider med kunst og kultur, og prosjektene som skjer i regi av næringshagen er innenfor dette feltet.

Det umiddelbare inntrykket vitner om en tydelig identitet, men det er samtidig en kompleksitet og et sammensatt bilde som viser seg når jeg går nærmere inn på hvilken dynamikk som preger synet på "Hvem er vi" og hvilken betydning denne har i praksis for dem. For å belyse dette, vil jeg i det følgende først beskrive noe av historien rundt etableringen av Hermetikken næringshage, for så å gå nærmere inn på problemstillingene for studien.

8.1 ETABLERING AV HERMETIKKEN NÆRINGSHAGE – HISTORISK BYGG FÅR MODERNE INNHOLD

Etableringen av Hermetikken næringshage var annerledes enn tilfellet var for de to andre næringshagene i denne studien. Ildsjelene bak prosessene som til sist førte til etableringen av næringshagen tenkte ikke på en slik organisatorisk konstruksjon da prosessene startet. Eksistensen av en hermetikkfabrikk som var forfalt, sammen med en stor interesse og engasjement for kultur, var det som skapte interesse og engasjement. Initiativtakerne var på ulike måter engasjert i kulturlivet i lokalsamfunn og region. Da prosessen startet opp, hadde de en forestilling om at Hermetikken næringshage skulle bli en form for kulturhus, ikke et næringsmessig tiltak. Ønsket var å skape en arena som gjorde det mulig og levelig å drive med kunst og kultur i Vadsø og Finnmark. Ambisjonene ble beskrevet i et intervju:

«Mange kunsthåndverkere har flyttet fra Vadsø fordi de kom i "papirbunkeklemma". Det ble dyrt å leie, og man måtte selge andres håndverk i tillegg til eget for å få det til å gå rundt. Til slutt satt de der med papirbunker i stedet for sølvsmykkene sine. Dette vil vi forhindre ved å skape en felles møteplass for kunstnere i Vadsø. Målet er å få et felles miljø, en felles kultur og en felles husleie. Vi vil skape et nettverk, både innad i huset, i lokalmiljøet og med næringshager i resten av landet.»

At initiativet resulterte i etableringen av en næringshage – en kulturnæringshage – var et resultat av både tilfeldigheter og nødvendigheter. Vesentlig var det at aktørene ble kjent med næringshagekonseptet, og at de da så dette som en mulighet for å realisere prosjektet de hadde startet. Initiativtakerne hadde fått overta bygget for 1 krone. Å sette bygget i stand, var imidlertid en annen sak. Det måtte finansieres, og da ble etableringen av en næringshage for kunst og kultur løsningen. Som en av initiativtakerne formulerte det:

«Så kom dette med næringshage opp, og så passet vi inn i det med noen små grep. Mer fokus på økonomi – at vi skulle ha inntjening og at det var bedrifter som skulle inn. At det ikke bare var amatørkunstnere som skulle inn, men at det var folk som levde av kunst og kultur. Videre ble det lagt vekt på at dette var den eneste løsningen: For å få dette til å gå rundt, få økonomi på plass, så var dette eneste løsning for oss da.»

Resultatet ble en næringshage finansiert av SIVA, kommune, fylkeskommune og departement. Om resultatet ikke ble helt i tråd med de opprinnelige tankene, har opprinnelsen og ideene fra da vært viktig for det sosiale fellesskapet slik det fremstår i dag. Størstedelen av medlemsbedriftene i næringshagen eier aksjer i Hermetikken næringshage AS. I likhet med mange andre næringshager, er det slik at bygget her eies av andre – Hermetikken eiendom. I dette tilfellet er det et eget eiendomsselskap der Hermetikken næringshage er inne på

eiersiden med en liten aksjepost.⁴⁶ De andre eierne har ingen direkte tilknytning til nærings- hagen som virksomheter.⁴⁷

Hermetikken næringshage var den første kulturnæringshagen – den eneste som vektlegger kunst og kultur som en hovedsatsing. Etter hvert er det blitt til en næringshage for kunst, kultur og kunnskapsintensive virksomheter bestående av 30 betalende medlemsbedrifter.⁴⁸ Prosessene omkring etableringen av næringshagen er et av de forhold jeg vil gå nærmere inn på når jeg i de neste delene ser på hva som preger næringshagen og faktorer som formet aktørenes oppfatninger av organisasjonsidentiteten. Dernest vil jeg gå nærmere inn på dynamikken som gjør seg gjeldende rundt organisasjonsidentitet, med vekt på bekreftelse og endring av organisasjonsidentitet. Til slutt vil jeg ta for meg forholdet mellom organisasjonsidentitet og atferd hos aktørene i organisasjonen.

8.2 ORGANISATORISK SELV I HERMETIKKEN NÆRINGSHAGE – VI I HERMETIKKEN OG DE I HERMETIKKEN

I enhver organisasjon er det grunn til å forvente at mennesker både innenfor og utenfor organisasjonen har oppfatninger omkring kjennetegn og særtrekk ved organisasjonen. For Hermetikken næringshage er det mange aktører som fortolker disse kjennetegnene og særtrekk. Avhengig av ståsted, historie, erfaringer og perspektiv kan disse oppfatningene variere. Med utgangspunkt i relasjonsmodellen til Hatch & Schultz (2000), er det umiddelbare inntrykket av Hermetikken næringshage beskrevet i figur 8.

Kultur	Identitet	Image
KULTUR ER NÆRING <ul style="list-style-type: none">- Kunst og kultur er viktig for samfunn/samfunnsutvikling- Utvikling er avgjørende for overlevelse og vekst- Idealisme; kultur her egenverdi som ikke kan måles i tall og penger- Uformell- Frivillighet og autonomi- Engasjement- Bred medvirkning	KULTURNÆRINGSHAGE <ul style="list-style-type: none">- Kunst og kultur er viktig næringsvei- Nettverk; tilgang på ressurser, kompetanse og marked- Frivillighet og autonomi- Kreativ; søkende og utforskende- Skapermiljø- Utviklingsorientert; utvikling av eksisterende virksomheter og etablering av nye- Samarbeidsorientert; gjensidig nytte gjennom samarbeid og utveksling av kunnskap	KULTURNÆRINGSHAGE <ul style="list-style-type: none">- Skapende- Kreativ

FIGUR 8: IDENTITET, KULTUR OG IMAGE I HERMETIKKEN NÆRINGSHAGE

⁴⁶ Denne eierposten er ifølge daglig leder symbolsk og gir ikke noen reell innflytelse.

⁴⁷ En ansatt i en av virksomhetene har aksjer i eiendomsselskapet som privatperson.

⁴⁸ Per 18.3.2008.

Organisatorisk er også Hermetikken næringshage en blanding av forening og forretning. Medlemskapet basert på frivillighet og ledelsen i organisasjonen henter sin legitimitet nedenfra. Styringsmessige begrensninger gjør at det ikke er mulig å beordre medlemmene, slik at ledelsen gjennom dialog med medlemmene må skape aksept for beslutninger som har konsekvenser for fellesskapet. Medlemskapet er basert på en forventning om gjensidig nytte der virksomhetene ved å være med i nettverket kan nyte godt av materiell og forretningsmessig støtte fra administrasjon og de andre virksomhetenes kompetanse. Denne gjensidige nytten kommer gjerne til uttrykk i samarbeid om produkter og tjenester eller utveksling av kunnskap. I tillegg til å utvikle de eksisterende virksomhetene, er det også en ambisjon om å bruke nettverket til å trekke til seg nye virksomheter og stimulere til nyetablering. Virksomhetene er også autonome aktører som selger produkter og tjenester i et marked for å skape et levebrød for eierne. Hermetikken næringshage har en organisering og sentral karakter som er lik det offisielle narrativ for svært mange næringshager. Det som gir den egenart, er vektleggingen av kultur.

Kunst og kultur utgjorde kjernevirksomheten, og har vært viktig for konstruksjonen av identitet i næringshagen. Som prosjektlederen uttalte til avisen Finnmarken i 2001:

«Ved å etablere en slik "næringsklynge", kan vi bidra med våre erfaringer til andre i fylket og være et kompetansemiljø som alle kan benytte seg av. Vårt konkurransefortrinn er at det ikke finnes noe lignende i hele Norge. Vi håper også å kunne tiltrekke utflytta ungdom og andre i vår satsing på kunst og kultur som næring.»

Dette illustrerer også at det i denne fasen av satsingen var en tydelig vekting av kunst og kultur mer enn næring. Disse oppfatningene som kommer til uttrykk gjennom en fremsatt identitet, har både en nåtidig og fremtidig dimensjon ved seg. Dels er det noe man er, dels er det noe man ønsker å bli – kanskje i form av å bli enda bedre på, enda tydeligere på osv. Etersom disse perspektivene har vært svært sentrale og vedvarende over tid, er det også slik at de har institusjonalisert seg. Blant disse institusjonaliserte forestillingene er det da slik at aktørene innenfor organisasjonen oppfatter arbeidet med kunst og kultur som svært sentralt for næringshagen. Gjennom gode nettverk og samarbeidsrelasjoner skal man bidra til utvikling innenfor de nevnte områder. Over tid har særlig de kvantitative dimensjonene ved disse ambisjonene variert, men like fullt har dette over lang tid vært kjerneområder for Hermetikken næringshage.

I etableringsfasen var dette for mange like mye et uttrykk for noe man ønsket å være eller noe man ønsket å få til som noe man var da. Etter hvert ble imidlertid dette en oppfatning omkring hvem vi er som organisasjon som setter seg, og som kommer til uttrykk som identitetsoppfatninger – som kollektivt delte oppfatninger om sentrale trekk ved

organisasjonen og hvordan den opererer. Dette bildet er imidlertid ikke helt entydig og trenger en utdyping. Slik det fremstår her, er ikke organisasjonsidentitet så enhetlig som vi kan få inntrykk av hos Whetten & Mackey (2002). Virksomheten ved Hermetikken næringshage ble etter hvert å skape næring ut av kulturarbeid, noe som har hatt stor innvirkning på den utviklingen av det faglige og sosiale miljøet. Dette kommer til uttrykk i forhold til organisasjonsidentitet, men også organisasjonskultur og image viser dette med tydelighet.

Figur 8 viser at det i tillegg til utviklingen av en organisasjonsidentitet også vokste frem antydninger til en organisasjonskultur og en forståelse av et image. Særlig er det slik at utvikling knyttet til kunst og kultur trekkes frem som en sentral dimensjon ved satsingen, men for mange av virksomhetene var ikke det en del av deres kjernevirksomhet. Situasjonen for flere var da et offisielt narrativ som ikke gir mening til de erfaringer som aktørene gjør seg i sitt praktiske arbeid – det være seg arbeidsoppgaver, prosjekter og daglige erfaringer som i liten grad bekrefter ambisjonene ved næringshagen. Dette blir også bekreftet av en av disse andre som sier: *«Nå er jo ikke det noe som vi arbeider med utvikling av kunst og kultur, men jeg synes jo det er hyggelig med de som gjør det, og det er jo et godt miljø.»*

Identitet relatert til det daglige arbeidet er langt mer fragmentert enn hva som er tilfelle med fremsatt identitet. Identitet som sosial konstruksjon kommer til uttrykk i et mer fragmentert fellesskap enn det som kommer til uttrykk i det offisielle narrativ. Blant disse eksisterer det da ulike syn på hva som er sentralt og hva som kjennetegner næringshagen som helhet og hvordan de passer inn. Disse virksomhetene er i kategorien kunnskapsintensive næringer, som også er skrevet inn som en del av næringshagen; Hermetikken næringshage er et nyskapende miljø av kreative mennesker innen kunst, kultur og kunnskapsintensive virksomheter. Konsekvensene av dette siste har gitt seg utslag i hvordan man ser på og hvordan man forholder seg til næringshagen. Grunnleggende sett er det en viktig forskjell mellom kunst- og kulturvirksomhetene og de øvrige kunnskapsintensive virksomhetene.

I kulturvirksomhetene hadde ikke økonomisk rasjonalitet og profitt en dominerende rolle som drivkraft. Arbeidet ble opplevd som viktig ved at det bidro til opplevelse og realisering av verdier som var viktig for enkeltpersoner, region og samfunn. For de øvrige kunnskapsintensive virksomheter innenfor ulike næringer preges de mer av økonomisk rasjonalitet hvor maksimering av profitt og reduksjon av kostnader er symboler på suksess. Blant de mest karikerte uttrykk for dette, er vedkommende medlem som sier at næringshagen bidrar med *«gode og funksjonelle lokaler som dekker våre behov – det er viktig at det fysiske arbeidsmiljø er godt og at medarbeiderne trives godt»*. Underforstått: Da vil de yte godt. Dette gir seg utslag i kulturforskjeller mellom de ulike grupperingene i næringshagen. Noen

av disse vurderer kunst og kultur som kjernen i Hermetikken næringshage, men oppfatter ikke seg selv å være en del av dette slik det blir uttrykt i forrige avsnitt. For andre var dette en erkjent problemstilling, men de vurderte at det var en nytteverdi i å engasjere seg i dette fellesskapet. Ved siden av de kvalitetene som de forbandt med næringshagen, var kreativiteten og entusiasmen som knyttet seg til dette miljøet noe man så en nytte i – noe som kunne bidra til å utvikle deres egen virksomhet og skape ny. Ingen av disse gruppene så på dette som et problem – i alle fall ikke som et stort problem, ettersom organisasjonsformen er basert på frivillighet og da at de selv valgte hva de skulle engasjere seg i.

Erfaringene her er på mange måter de samme som det Alvesson & Björkman (1992) viser til i en svensk industribedrift, der identiteten er ulik og tolkes ulikt på ulike nivåer i virksomheten. I Hermetikken næringshage vil det her være beskrivende å betegne dette som ulike sub-identiteter på samme måte som Martin (2002) innenfor differensieringsperspektivet beskriver subkulturer. Med identitet arter det seg noe annerledes ettersom det organisatoriske ”vi” i stor grad er en eksplisitt størrelse. Aktørene er på et eller annet nivå bevisst hva som er sentralt og særegent for organisasjonen de er en del av.⁴⁹ Konstruksjonene av ”vi” og ”de andre” åpner for en større selvbevissthet omkring organisasjonsidentitet enn for organisasjonskultur. Samtidig er det slik at disse to størrelsene relaterer seg til hverandre. Særlig opplever jeg at det er tilfelle i forhold til den sosialt konstruerte identiteten ved at det fremkommer et relasjonelt forhold mellom organisasjonsidentitet og organisasjonskultur, slik som flere argumenterer for (Amodeo, 2005; Hatch & Schultz, 2000; Hatch & Schultz, 2002; Ravasi & Schultz, 2006), og at denne relasjonen får betydning for hvordan de forholder seg til organisasjonsidentitet. De som stiller seg på siden av kunst- og kulturfokuset aksepterer at dette er hovedsatsingen, og oppfatter seg å være en del av et kontorfellesskap der kulturfokuset er noe de andre holder på med.

Identitet i Hermetikken næringshage har altså varierende innhold og varierende forankring blant medlemmene. Hermetikken næringshage opererer med et offisielt narrativ der den fremstilles som en næringshage for kunst og kultur preget av kreativitet og entusiasme. Sentralt for næringshagen er det å utvikle bedrifter (innovasjon og entreprenørskap), lokalsamfunn og region. Utviklingsarbeidet skjer da gjennom samarbeid mellom bedriftene i næringshagen og næringshagens nettverk. Vektleggingen av kunst og kultur samt utstrakt

⁴⁹ Det samme er ikke tilfelle i samme utstrekning når det gjelder organisasjonskultur ettersom deler av denne er taus og i liten grad gjenstand for oppmerksomhet og refleksjon. Eksempelvis er det lettere for aktører som del av en gruppe i Hermetikken å sammenligne identitetsuttrykk mellom gruppen og andre grupper eller organisasjonen som helhet. I praksis betyr det at aktørene forholder seg mer aktivt til identitet enn hva som er tilfelle med organisasjonskultur.

samarbeid internt er noe ledelse og medlemmer i næringsshagen mener gjør dem spesiell. Som mange uttrykker det: «*Vi er den eneste kulturnæringsshagen i Norge.*»

TABELL 21: IDENTITETSKARAKTERISTIKA HERMETIKKEN NÆRINGSHAGE - EMPIRISK GRUNNLAG

Identitetskarakteristika	Sterke utsagn	Moderate utsagn
Nettverk	<ul style="list-style-type: none"> - "Hermetikken fungerer som et slags nettverk av bedrifter" - "Vi er et miljø og arena for kompetanse, nettverkbygging, utvikling av konsepter, kreativitet og samhandling for målgruppen kulturbedrifter" 	
Frivillighet og Autonomi	<ul style="list-style-type: none"> - "Jeg gjør nå som jeg vil" - "Jeg har vel ingen myndighet over bedriftene, jeg kan bare oppfordre dem" 	
Kunst og kultur er en viktig næringsvei	<ul style="list-style-type: none"> - "Musikk, teater, litteratur, billedkunst med mere innenfor kultur. Nå er det vel mest kapitalkreftene som bestemmer" - "Hermetikken har skapt engasjement og oppmerksomhet mot kulturnæring. Det har samtidig bidratt til å øke betydningen av kulturbedrifter, både hos Vadsø kommune, lokalbefolkningen og på fylkesnivå (FFK)" - "Synlighet og setter kulturbaserte vinklinger og problemstillinger på dagsorden. Knytter fylket sammen (næringshagene i Finnmark som nettverk)" - "Et samlingspunkt. Viktig for lokalsamfunnet fordi det utad representerer noe nytt og nyskapende. Ettersom vi liker å kalle oss kulturnæringshage er dette også enestående og et pre. Noe annet er om vi faktisk er det ettersom majoriteten av bedriftene ikke representerer kulturnæringer" - "Et møtested for diskusjoner, impulser og samarbeid innefor kultur" 	<ul style="list-style-type: none"> - "Deler av miljøet på Hermetikken er sentral i det meste av det som skjer innenfor kultur i kommunen"
Utviklingsorientert	<ul style="list-style-type: none"> - "Nyskapende høyt tenkende raust" - "Innovativ, inkluderende, dynamisk" - "Drivkraft, søkende, samarbeidsvillig, løsningsorientert, konkret og praktiserende." - "Vi bidrar med nye ideer - er innovative med å finne frem til morgendagens løsninger" - "Et kompetansesenter Kreativitet og nytenking" 	<ul style="list-style-type: none"> - "Potensiale for utvikling" - "Viktig, symbol, vekst og utvikling" - "Gjør bedrifter mer synlig, og konkurransedyktig"
Kreativ; søkende og utforskende	<ul style="list-style-type: none"> - "Et kreativitets senter med dyktige og positive folk - en inspirasjon å være med" - "Mangfoldig, kreativ, turbulent, morsom, åpen" - "Inspirerende, utviklende, nytenkende" - "Et kompetansesenter. Kreativitet og nytenking" 	<ul style="list-style-type: none"> - "Støyende i live"

Skapervilje

- "Folk vil utrolig mye her"
- "Artig at det er så mange her som vil skape noe for seg selv"

Samarbeidsorientert;
gjensidig nytte gjennom
samarbeid og utveksling
av kunnskap

- "Drivkraft, søkende, samarbeidsvillig, løsningsorientert, konkret og praktiserende"
- "Et bra arbeidsmiljø, følelse av en større enhet, muligheter for prosjektutvikling – "For bedrifter utenfor Hermetikken bidrar næringshagen med mye positiv omtale om næringslivet i Vadsø. Ikke alle liker dette"
- "Samarbeid mellom de deltakende bedriftene er viktig for å utvikle nye forretningskonsepter og samarbeidsprosjekter"
- "Næringshagen kan bidra til merverdi enn bare samlokalisering. Dette i form av bedriftssamarbeid om prosjekter og utvikling av nye og spennende prosjekter. Det skal skape større mulighet for å kunne innhente større, flere og nye prosjekter til egen bedrift og sammen med andre gjennom nettverket. Utvikling av nye konsepter og områder vil også være viktig. Næringshagen skal også kunne bistå med hjelp, kompetanseoppbygging og informasjon"

8.3 MENINGSDANNELSE OG MENINGSFORMING I HERMETIKKEN NÆRINGSHAGE

Det offisielle narrativ i Hermetikken næringshage skiller seg fra de øvrige næringshagene gjennom vektleggingen av kunst- og kulturnæringer. En viktig forklaring er at utviklingen av konseptet skjedde gjennom bred medvirkning og entusiastiske deltakere. Det bidro til forankring av institusjonelle kategorier som medlemmene kunne bruke i konstruksjonen av et kollektivt selv. Svært mange bruker merkelapper som kulturnæring, kreativitet, samarbeid, nyetablering og innovasjon i sin beskrivelse av næringshagen. De får da betydning som konstruksjoner som individene i organisasjonen bruker til å konkretisere og gi en meningsfull form til dagliglivet i organisasjonen, slik også Weick (2001) hevder. At det er slik, skyldes da også flere forhold enn entusiasme og bred medvirkning. En rekke andre forhold er med på å forklare konstruksjonen av den fremsatte identiteten.

Fremveksten av identitet i Hermetikken næringshage finner sted på flere måter, og ikke alle er like bevisste prosesser. De ulike perspektivene på identitet som er beskrevet tidligere har nok alle forklaringskraft når det gjelder de ulike oppfatninger og uttrykk for identitet som i dag eksisterer i Hermetikken næringshage. Selv om det ikke fra ledelsen eller andre i næringshagen har vært snakket om identitet, har de fremhevet noen dimensjoner knyttet til hvem ”vi” er som organisasjon. Gjennom sine mål, strategier og meddelelser har ledelsen bidratt til et syn på hva organisasjonen er og hva den representerer. Her er det konstruert et offisielt narrativ av organisasjonen som også er forventet å påvirke medlemmene og omgivelsene sine oppfatninger av organisasjonen.

Identitet er i Hermetikken næringshage formet både gjennom meningsdannende prosesser og meningsformende prosesser og dynamikken mellom de to. I det følgende vil jeg gå nærmere inn på forhold som har vært av betydning for identitetskonstruksjonen i Hermetikken næringshage. I hovedsak vil jeg her diskutere faktorer som har påvirket organisasjonsidentitet, i betydningen forståelsen av ”Hvem er vi?”. Under avsnittet om forandring av identitet og identitetens dynamikk vil jeg imidlertid komme mer spesifikt inn på forholdet mellom de ulike dimensjonene ved identitet og forhold som påvirker dem. I disse prosessene er det både interne og eksterne forhold som har vært av betydning for forståelsen av identitet blant medlemmene. Dels eksisterer det sett av relativt stabile og varige karakteristikk av organisasjonen som har karakter av et offisielt narrativ av organisasjonen, og dels er det felles oppfatninger om organisasjonen som er konstruert av dens medlemmer basert på deres erfaringer. Disse felles oppfatningene korresponderer ikke nødvendigvis med det offisielle narrativ.

For å forstå hvordan og hvorfor organisasjonsidentiteten blir som den er beskrevet ovenfor, vil jeg her først beskrive spesifikke organisatoriske og strukturelle vilkår som har hatt betydning for utvikling av organisasjonsidentitet. Meningsdannelse i Hermetikken næringshage – kunst og kultur konstruerer rammene

8.3.1 REFLEKSJON OMKRING INSTITUSJONELLE STANDARDER

Selv om viktige deler av den fremsatte identiteten kan tilbakeføres til en idé som vokste frem rundt et bygg som var ”til salgs”, er det også andre viktige kilder til konstruksjon av identitet. Den opprinnelige tanken var mer i retning av et kulturhus enn en næringshage, med mer fokus på det som ikke var næring, som en av de involverte i startfasen uttrykker det. Da de hørte om hva en næringshage var, så var det ikke noen vei utenom. For å få økonomien på plass, var det den eneste løsningen. Næringshage var en mulighet som dukket opp, og som plasserte satsingen på Hermetikken næringshage inn i et sett av nasjonale og internasjonale strømninger. Mål og virkemidler som ble brukt i forbindelse med konseptet kan helt klart kobles til institusjonelle omgivelser (Meyer & Rowan, 1977), som sier noe om akseptable tenkemåter i forhold til utviklingsarbeid. Mål og virkemidler slik som innovasjon, entreprenørskap, kunnskapsbaserte næringer og nettverk er alle uttrykk for fremherskende forståelsesrammer i omgivelsene. Disse representerer fortolkninger og fremherskende verdier som nærmest er institusjonaliserte, rasjonaliserte myter ved at de har en allmenn utbredelse og regellignende karakter.

Koplingen av kultur og næring som vokste frem gjennom dette, var i og for seg ikke noe nytt, men plasserer seg innenfor en trend hvor forlatte fabrikkbygninger fylles med kultur og forventes å skape lokale og regionale ringvirkninger – et symbol på overgangen fra et industrisamfunn til et moderne kunnskaps- og opplevelsessamfunn. Dette er en kombinasjon som i ettertid gjerne er knyttet til begreper som ”*the creative city*” (Landry, 2000) og ”*the creative class*” (Florida, 2002) – da med stor oppmerksomhet omkring kreative aktiviteter som det ble skapt næring av. Næringshagesatsingen ligner på mange måter det som ligger i et slikt konsept, ved at den vektlegger samlokalisering, nettverk, samarbeid, innovasjon og entreprenørskap. Den viktigste konseptuelle forskjellen ligger i en sterkere distriktsprofil (motkonjunkturiltak) og vektlegging av kunnskapsintensive virksomheter.

Mange av dimensjonene som vektlegges innenfor disse konseptene kan gjerne oppfattes som institusjonelle rasjonaliserte myter som er både viktig og riktig å ivareta dersom man skal bidra til utvikling og økonomisk vekst. Derfor blir det naturlig at slike kategoriseringer gjør seg gjeldende i Hermetikken næringshage. En slik generell vektlegging forsterkes også ved at

disse oppfatningene også gjenfinnes hos viktige økonomiske støttespillere slik som SIVA, fylkeskommune og kommune. Dette siste er eksempler på omgivelsenes betydning for konstruksjonen av identitet, som jeg kommer nærmere inn på.

8.3.2 REFLEKSJON OMKRING MATERIELLE OG STRUKTURELLE TREKK

I etableringsfasen for Hermetikken næringshage var situasjonen preget av et sett av sterke ideer og stor entusiasme. Initiativtakerne til konseptet hadde vunnet frem med sin idé om et ”kulturhus”, og fikk overta den gamle hermetikkfabrikken for 1 krone. I prosessen med å videreutvikle denne ideen, ble det til at næringshageideen ble koblet inn, og etter hvert at eksterne aktører gikk inn som eiere av selve bygget. Selv om ideen ble koblet til næringshagekonseptet, opplever jeg at man i stor utstrekning forholdt seg til den opprinnelige ideen om et hus for kunst og kultur. Ved at det etter hvert ble til en næringshage for kunst og kultur, ble også næringsbegrepet lagt til, og gjennom det et fokus på utvikling av kunst- og kultur-næringer – at man skulle gjøre næring av kunst og kultur.

Samtidig som aktørene i Hermetikken næringshage forholdt seg til ulike ”vi” (Hermetikken, gruppen og egen organisasjon), var det slik at de fleste hadde like oppfatninger omkring det offisielle narrativ. Selv om konseptet på den tiden man overtok bygget ikke var ferdig tenkt og utviklet, er inntrykket at tankegodset fra den tiden fortsatt er sterkt til stede. Det å utvikle kunst- og kulturarbeidsplasser i regionen, er fortsatt noe som mange av medlemmene i Hermetikken næringshage fremhever som sentralt. Det å skape og sikre kulturarbeidsplasser er kanskje enda tydeligere i dagens planer (2008) enn hva det var da. Dette viser at tankegodset som utvikles i etableringen av en organisasjon får en sterk forankring i folks bevissthet. Når det heller ikke er veldig stor utskiftning av personer og virksomheter, virker det her som et bidrag til å opprettholde det offisielle narrativ.

Formelle strukturer: Visjon, mål og resultat

Mange av informantene i undersøkelsen gir uttrykk for at de ikke er involvert i arbeidet med strategier for næringshageselskapet, eller at de heller ikke har inngående kunnskap om dem. Med bakgrunn i det, er det et overraskende stort sammenfall mellom hva som er sentralt i strategiene for næringshageselskapet og hva medlemmene i Hermetikken næringshage holder frem som sentralt. At det er slik, henger nok sammen med at ledelsen i Hermetikken næringshage er tro mot den opprinnelige ideen i sine strategier, og at man da er samstemt i forhold til hva næringshagen skal bidra til. Ser vi på hva medlemmene i næringshagen mener, er målsettingen med næringshagen mye av det samme som går igjen selv om ord og begreper kan variere – særlig knyttet til at Hermetikken næringshage skal bidra til:

- *Regional utvikling med fokus på kultur og kompetanse*
- *Styrke den enkelte bedrift*
- *Et møtested for diskusjoner, impulser og samarbeid innenfor kunst og kultur*

Også de mer substansielle beskrivelsene av hva som inngår i disse punktene, er man for en stor del samstemte i. Riktignok er det forskjeller med hensyn til om dette er målsettinger man har nådd, men det er ikke nødvendigvis avgjørende i forhold til identitet i seg selv. Som et utgangspunkt er det både formelle og uformelle beskrivelser av Hermetikken næringshage som uttrykker hva organisasjonen er og representerer. Merkelapper som ”næringshage for kunst og kultur”, ”nyskapende” og ”kreativ” representerer forholdsvis konsistente narrativ som igjen bidrar til underbygging av en fellesskapsfølelse. Mange gir uttrykk for at de opplever å være en del av et fellesskap i Hermetikken næringshage (Tabell 22), og disse narrative er viktige i den forbindelse. Basert på institusjonelle kategorier representerer de diskursive ressurser (Ravasi & Schultz, 2006) som anvendes for å knytte mening til hendelser og handlinger.

TABELL 22: TA STILLING TIL: JEG OPPLEVER Å VÆRE EN DEL AV ET FELLESSKAP I NÆRINGSHAGEN

	Frekvens	Prosent	Kumulativ prosent
I svært liten grad	1	5,6	5,6
I liten grad	1	5,6	11,1
Både og	6	33,3	44,4
I stor grad	5	27,8	72,2
I svært stor grad	5	27,8	100,0
Total	18	100,0	

For eksempel knyttes begrepet kreativitet til mange hendelser og situasjoner i næringshagen. Utsagn som at det er ”veldig mange kreative personer her” og ”det er utrolig hvor mange ideer jeg møter på i forbifarten” virker å være en forholdsvis vanlig kategorisering av hendelser og situasjoner. At det er et høyt aktivitetsnivå og mange prosjekter ses også i lys av kreativitet og etablererånd, som det blir sagt, «her er et fyrverkeri av prosjekter og ideer» og «gründerkulturen er sterkere her, det er ikke noen som skaper arbeidsplassene, må gjøre det selv». At det i tilknytning til næringshagen skjer en rekke nyetableringer, tolkes da i lys av at det er en gründerånd/-kultur. Forståelsen for de formelle strukturene er også nært knyttet til den konteksten de blir til innenfor slik jeg peker på i neste avsnitt.

Definering av kontekst

Etableringen av Hermetikken næringshage skjer innenfor rammen av næringshageprogrammet til SIVA, som er en politisk satsing finansiert over statsbudsjettet. I tillegg til de motiver som aktørene bak etableringen av Hermetikken næringshage har, er det også andre beveggrunner for at næringshagesatsingen ble en realitet. Hermetikken næringshage ble etablert lokalt i Vadsø, men skjer også innenfor en regional, nasjonal og internasjonal kontekst. I denne satsingen følger det også et sett av motiver og et vokabular som sammen med konteksten er viktig for å forstå fremveksten av en organisasjonsidentitet i organisasjonen.

I beskrivelsene som gis av motiv for etablering av næringshagen og rammene dette skjer innenfor, ligger det implisitt en beskrivelse av organisasjonsidentitet. Situasjonen både lokalt og nasjonalt var ved etableringen en frykt for å miste arbeidskraft og arbeidsplasser i Vadsø. Konteksten ble definert slik at det var et behov for etablering av nye kunnskapsbaserte virksomheter og nyskaping innenfor de eksisterende virksomheter gjennom nettverk og samarbeid. Denne beskrivelsen var en del av den nasjonale kontekstbeskrivelsen som også ble adoptert lokalt.

Når det ble adoptert av de lokale initiativtakerne, og aktørene i næringshagen, skyldtes det også et annet viktig forhold. Denne satsingen gjorde det mulig å realisere ideen om en kultursatsing, noe som var det viktigste for initiativtakerne. Koplingen mellom kultur og næring slik det ble gjort her var også en tenkning som hadde voksende støtte med lignende etableringer i tomme industrilokaler nasjonalt og internasjonalt. En av de tidligere daglige lederne beskriver Hermetikken næringshage og hensikten slik: «*Her finner man et nyskapende miljø av kreative mennesker innen kunst, kultur og kunnskapsintensive virksomheter.*» Denne beskrivelsen av kontekst inviterer gjerne til en forståelse av organisasjonen som kreativ, fleksibel, lite byråkratisk og preget av uformelle strukturer. En konkret beskrivelse av forholdene organisasjonen etableres under og hvordan den er et virkemiddel er med på å forme identitet (Willmott & Alvesson, 2002). Motstrømstenkningen og vektleggingen av kultur skaper en rolle for næringshagen, både med et problem og en løsning eller virkemiddel for dette problemet. Det er med på å gi dem et oppdrag og en egenart.

Fysisk struktur

Samlokaliseringen i seg selv er viktig ettersom den skaper en sosial nærhet som er av betydning for felles ideer og forestillinger. Den nærhet som ligger i samlokalisering og

fellesarealer bedrer kommunikasjon og uformelle strukturer (Egeberg, 1989). I Hermetikken næringshage er det slik at virksomhetene i hovedsak er lokalisert i samme bygg.⁵⁰ Første og tredje etasje lokaliserer virksomheter som klart plasserer seg i kategorien kunst og kultur, mens andre etasje huser hele spekteret av virksomheter som er medlemmer i næringshagen. Her er det nok slik at den fysiske strukturen er mer hemmende på utviklingen av organisasjonsidentitet enn fremmede. Som en av dem sier: *«Vi har nok mest å gjøre med de som er i samme etasje som oss. Ikke bare driver vi med lignende ting, men vi sitter jo ved siden av hverandre. Det er jo en hel operasjon å komme seg ned til de i andre eller første.»* Den fysiske plasseringen av virksomhetene har på denne måten innvirkning på både faglig og sosial kontakt.

Demografi

Bransjene og typen virksomheter som er medlemmer i næringshagen er viktig for utviklingen av organisasjonsidentiteten i Hermetikken næringshage. Situasjonen under etableringen og situasjonen i dag er et bredt utvalg av forskjellige virksomheter knyttet til kunst og kultur. Ved oppstarten var det rundt 10 virksomheter som hadde kunst og kultur som sine primærsatsinger – enten som tilrettelegger slik som Lydfikseren AS og Varangerfestivalen eller som utøvende slik som Teaterfabrikken. I dag (2008) er tallet rundt 15 medlemsvirksomheter innen kunst og kultur. Flere andre bransjer er og har vært medlemmer gjennom konsulentvirksomheter, reklamebyrå, grafiske tjenester, ingeniørvirksomheter og eiendom. Skulle det være en kulturnæringshage, måtte det også være tilstrekkelig med kulturrelaterte bedrifter – og det var det ved oppstarten av næringshagen.

Tydeliggjøring av egenart

Vektleggingen av samarbeid som grunnleggende for næringshagen er noe som bidrar til å skape en egenart ved miljøet. Sammenligningen – ”vi og de andre” – er sentralt ved konstruksjon av identitet (Albert, 1998; Albert & Whetten, 1985). Gjennom en bevisstgjøring av hva som gjør organisasjonen forskjellig fra andre, tydeliggjør dens egenart. I den sammenheng er samarbeid om mer enn felles administrative tjenester (kopi, telefon osv.) noe som gjør Hermetikken næringshage forskjellig fra et kontorfellesskap. Næringshagen skal inspirere og stimulere til samarbeid og utvikling blant medlemsbedriftene. Næringshagen skal ikke bare være et bidrag til reduksjon av enhetskostnader – som er det sentrale i et kontorfellesskap – den skal også bidra til vekst og utvikling i medlemsbedriftene. Dette er noe som de aller fleste medlemmene er opptatt av og bevisst på. Som en av informantene sier det:

⁵⁰ Høsten 2008 ble det rekruttert nye medlemsbedrifter som ikke var samlokalisert med resten, og i denne perioden var det også to bedrifter som flyttet ut, men forble medlemmer i næringshagen.

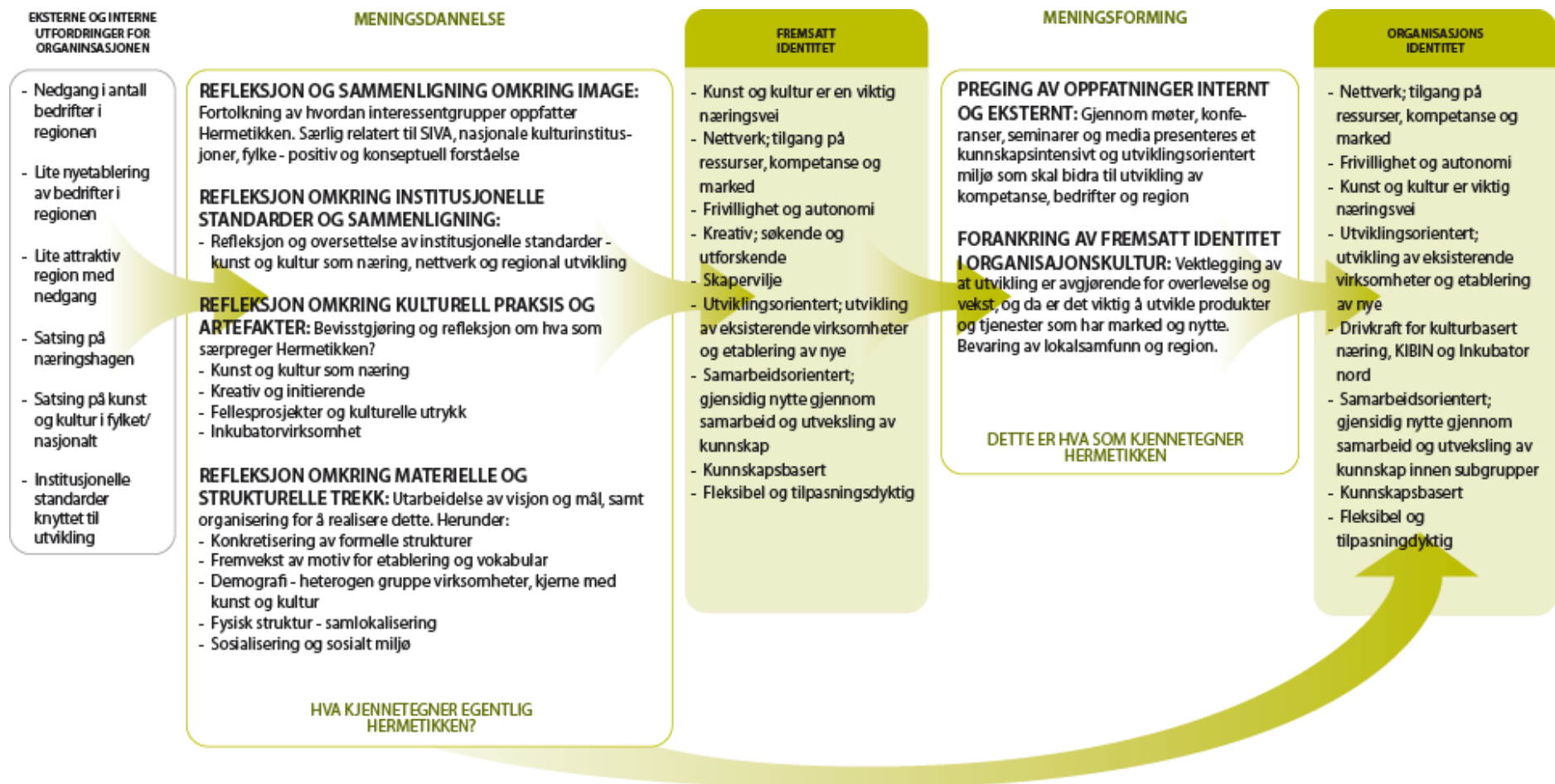
«Næringshagen skal bidra til merverdi enn bare samlokalisering. Dette i form av bedriftssamarbeid om prosjekter og utvikling av nye og spennende prosjekter. Det skal skape større mulighet for å kunne innhente større, flere og nye prosjekter til egen bedrift.»

Utsagnet er representativt for medlemmene, der de fleste er enige om at de gjennom samarbeid mellom de deltagende bedriftene skal utvikle nye forretningskonsepter og samarbeidsprosjekter. En annen viktig kilde i utviklingen av organisasjonens egenart er vektleggingen av kunst og kultur. Koplingen mellom kultur og næring er noe man er seg svært bevisst. Selv blant de av medlemmene som ikke naturlig hører inn under denne paraplyen, blir det vektlagt at Hermetikken næringshage er en kulturnæringshage. Dette inntrykket gjenspeiler seg også i næringshagens omgivelser. Et eksempel på dette er at det på Varanger Kraft sine hjemmesider ligger en artikkel hvor man blant sier følgende om Hermetikken næringshage: «*Hermetikken næringshage i Vadsø er landets eneste kulturnæringshage*» (<http://www.varangerkraft.no/default.asp?menu=18&id=10232>). En slik bevisstgjøring og identifisering av forskjellighet ser man tydelig verdien av om man sammenligner Hermetikken næringshage med andre næringshager der medlemmene har vanskeligere med å identifisere og beskrive en egenart ved organisasjonen. I Hermetikken næringshage er medlemmene også tydelig på at de er annerledes enn de andre næringshagene – sammenligningen med andre næringshager får frem særegenheter ved Hermetikken næringshage. Sammen med visjoner og strategi skaper dette grunnlag for felles vurderinger og ideal som aktørene er oppmerksomme på og som i en viss grad er koordinert. Nyetablering, nyskaping, kultur som næring og samarbeid er typisk for denne type kollektive vurderinger og ideal.⁵¹

Vokabular og motiv

Forholdene som her er beskrevet, viser flere variabler som påvirker fremveksten av organisasjonsidentitet i Hermetikken næringshage. Disse forholdene illustrerer og dokumenterer kompleksiteten som gjør seg gjeldende i fremveksten av organisasjonsidentiteten. Omgivelser og organisasjonskultur er som jeg kommer inn på i de neste avsnittene viktig, men det er også andre faktorer knyttet til den formelle etableringen av organisasjonen som er viktig, slik jeg allerede har vært inne på og som er illustrert i figur 7.

⁵¹ Dette sammenfaller med det som Alvesson og Björkman (1992: 226) hevder om kollektive vurderinger og ideal som knytter seg til egenart.



FIGUR 9: ORGANISASJONSIDENTITETENS DYNAMIKK I HERMETIKKEN NÆRINGSHAGE

I etableringsfasen er det samtidig slik at når materielle trekk påvirker organisasjonsidentitet, så skjer det både som en direkte påvirkning og indirekte ved at det over tid etablerer seg uformelle strukturer og oppfatninger som påvirker organisasjonskulturen, noe som igjen er av betydning for organisasjonsidentiteten. Et annet aspekt er at de prosesser og strukturer som her er, skjer innenfor en kontekst som legger føringer for hva som er legitimt for organisasjonen å gjøre – både for denne typen etableringer generelt og for Hermetikken næringshage spesielt.

Felles for disse variablene er at de påvirker den fremsatte identiteten. Over tid, og i konkrete situasjoner, finner det naturligvis sted sosial konstruksjon som kan bygge opp under disse dimensjonene. I etableringsfasen er det imidlertid slik at de formelle strukturene representerer et viktig omdreiningspunkt for det organisatoriske selv. Spørsmålet om "Hvem er vi?" besvares da med referanse til de formelle strukturene. I prosessene knyttet til dette skjer det også en bevisstgjøring som tydeliggjør egenart i Hermetikken næringshage. Det blir tydelig hvem man er forskjellig fra. Fokus på dette særegne legger også rammer for hvilke aktører og virksomheter som søkes rekruttert til næringshagen. Primært ønsker man kunst- og kulturvirksomheter, og det bygger opp under den fremsatte identiteten. Den fysiske strukturen er noe spesiell, slik den er beskrevet her, ved at den ikke påvirker identitet i seg selv, men er en variabel som skaper et mulighetsrom for utvikling av en organisasjonsidentitet.

8.3.3 REFLEKSJON OMKRING KULTURELL PRAKSIS OG ARTEFAKTER

I næringshagen som helhet finner vi naturlig nok en organisasjonskultur, men denne er ikke særlig fremtredende. Det er aksept for at aktørene prioriterer egen virksomhet, og det i seg selv betyr nok mye for utviklingen av en organisasjonskultur. I det ligger det at kultur i en viss forstand fordrer samhandling – den er uformell og sosial – og når relasjonene er forholdsvis løse og flyktige, er det noe som innvirker på kulturen. Ettersom frivillighet og autonomi fremstår å være toneangivende verdier i Hermetikken næringshage, er det noe som også i seg selv påvirker kulturen. I kombinasjon med forholdsvis lite samhandling, samarbeid og forpliktelse, skaper det ikke rammer for en organisasjonskultur som er hverken omfattende eller dyptgripende. Ingen av aktørene har på noen måte uttrykt seg om at de er negative til samarbeid med andre aktører, men de har ikke i tilstrekkelig omfang erfart en verdi ved dette som overgår verdien på å arbeide med egne oppgaver. Selv om mange gir uttrykk for at de er veldig opptatt av at næringshagen skal lykkes, er det ikke så mange av disse som bidrar direkte til dette ved å prioritere prosesser, prosjekter og oppgaver som støtter opp under virksomhetens mål. I en slik situasjon er det heller ikke å forvente at det utvikles en organisasjonskultur som legger omfattende føringer på aktørene i næringshagen.

I Hermetikken næringshage er det trekk ved identitet som kan knyttes til hele organisasjonen, mens andre eksisterer på gruppenivå. Her er det interessant og påfallende at det innenfor noen av de mest distinkte gruppene er forholdsvis tydelige felles kulturelle fundament med karakter av det Martin (2002) omtaler som subkulturer. I næringshagen vil det være mulig å snakke om grovt sett tre subkulturer. For det første er det de rene kunst- og kulturvirksomhetene, dernest har du kreative industrier og til sist kunnskapsintensive virksomheter innenfor ulike næringer.

Hvis vi forholder oss til ytterpunktene – den første og den siste – eksisterer det ideologiske forskjeller mellom de to, som ligner det skillet som Albert & Whetten (1985) gjør mellom normative og utilitaristiske ideologier. Innenfor subkulturen knyttet til kunst- og kulturvirksomheter preges tenkningen av idealisme, følelsesmessig engasjement og skapertrang. Det snakkes om kreativ vekst der man skal hjelpe folk til å satse utradisjonelt og være en rollemodell for ungdom. Det eksisterer en idealisme som blant annet knytter seg til at dette er aktører som er genuint opptatt av det de holder på med. Robinson, Buck & Cuthbert (1991: 197) beskriver mennesker som er engasjert i denne type kreativ virksomhet slik:

«For most people, becoming a musician, writer, artist or film-maker begins as a response to being an avid consumer of "cultural" products; one's emotive response to certain acts of consumption leads to the desire to engage directly in creative production, learning instruments or filming techniques, enrolling in creative writing, graphic design or sound engineering courses. Such a pool of amateur desire remains crucial, constituting the truly creative and innovative energy that fuels [the music industry] from the bottom up»

I denne subkulturen har ikke økonomisk rasjonalitet og profitt en dominerende rolle som drivkraft. Arbeidet oppleves som viktig ved at det bidrar til opplevelse og realisering av verdier som er viktig for enkeltpersoner, region og samfunn. For subkulturen som omfatter kunnskapsintensive virksomheter innenfor ulike næringer, preges de mer av en utilitaristisk ideologi styrt av en økonomisk rasjonalitet der maksimering av profitt og reduksjon av kostnader er symboler på suksess.

Det interessante i denne sammenhengen er ikke de enkelte subkulturenes normer, verdier og grunnleggende antakelser i seg selv. Mer interessant er det at disse subkulturene har betydning for både tolkning av "Hvem er vi" og hvordan man forholder seg til denne tolkningen. For subkulturen som omfatter kunnskapsintensive virksomheter innenfor ulike næringer, forholder seg til fremsatt identitet på en pragmatisk og overfladisk måte. Det er noe som for dem kjennetegner næringshagen, uten at de opplever å være sterkt knyttet til dette fellesskapet ut over det rent sosiale. Næringshagen har betydning som et sosialt miljø ved at

det er hyggelige og kreative mennesker, uten at man direkte knytter bånd til de bærende ideene i næringshagen.

Blant de som arbeider med kunst og kultur, finner jeg en subkultur som innholdsmessig kan relateres til den fremsatte identiteten. Det siste er ikke noe de opplever å prege næringshagen som helhet, men for dem knyttes det da særlig til ambisjonen med næringshagen. Denne gruppen oppfatter at de jobber på en måte som er i tråd med hva man ønsket for hele næringshagen, men som man ikke har lyktes med. I denne gruppen vurderer man det altså slik at det var ambisjoner ved etableringen av Hermetikken næringshage som kommer til uttrykk i fremsatt identitet, men som man ikke har lyktes med. Oppfatningene av "vi" som næringshage er preget av en sosialt konstruert identitet som i liten grad gjenspeiler ambisjonene og ideene som eksisterte ved etableringen av næringshagen. Særlig blant de som arbeider med kunst og kultur, er det innad i gruppen et sammenfall i normer, verdier og grunnleggende oppfatninger som i mindre utstrekning gjenspeiler seg i de øvrige grupper eller aktører.

Avhengig av hvilken gruppe innenfor organisasjonen vi ser på, kan dette arte seg på ulike måter. Som helhet er det tydelige forskjeller mellom fremsatt identitet og sosialt konstruert identitet. Variasjonene knyttet til opplevelsen av sosialt konstruert identitet vokser ut av de erfaringene og opplevelsene medlemmene har i det daglige. For mange av dem er det da slik at disse erfaringene i liten grad knytter seg til en opplevelse på vegne av næringshagen som helhet eller samlet miljø. Det er få tilfeller der alle aktørene er samlet, og det er få tilfeller der mange aktører i næringshagen samlet står bak et prosjekt, en prosess eller et tiltak.

For noen av disse er det imidlertid slik at de representerer en gruppe hvor det er klare felles-trekk mellom fremsatt og konstruert identitet for gruppen isolert sett. I denne gruppen finner vi en rekke aktører innenfor kunst og kultur, og en rekke aktører som på en eller annen måte har en tilknytning til næringshagen som går tilbake til opprinnelsen og den opprinnelige ideen. Blant disse aktørene var det en felles interesse og et felles engasjement rundt ideen. Det var en kollektiv idé der aktørene hadde et felles sett av verdier og oppfatninger. Det kan virke som om de var bærere av en kultur som sammenfalt med kjernen i satsingen på Hermetikken næringshage. Som jeg kommer nærmere inn på senere, er det også for disse aktørene slik at misforhold mellom sosialt konstruert og fremsatt identitet blir mest problematisk.

Kulturens omfang og innhold i Hermetikken næringshage som kollektiv er som jeg har vært inne på begrenset. Samtidig brukes fysiske og språklige objekter som illustrasjoner av verdier, holdninger og atferd som støtter opp under elementer i en fremsatt identitet. Interessant nok er

det da slik at disse for noen er artefakter og for andre tolkes som symboler. Det er imidlertid ikke slik at dette kan kobles til en felles organisasjonskultur for næringshagen.

Objektene som bygger opp under og illustrerer identitet i Hermetikken næringshage illustrerer på mange måter styrken som knytter seg til å anvende slike for å underbygge en organisasjons forståelse av seg selv. Erfaringene fra Hermetikken næringshage viser også at betydningen som organisasjonsmedlemmene tilskriver disse objektene varierer som tabell 23 dokumenterer.

TABELL 23: OBJEKTER I HERMETIKKEN NÆRINGSHAGE

Artefakt	Funksjon	Symbol
Bygg	Bygget ble overtatt for en krone og er totalrenovert. Fremstår som et moderne kontorbygg som huser næringshagen.	Uttikling av kulturnæringer
Boksen	Lokale for konserter, teater, og andre former for utøvende kunst.	Symbol på den utøvende og kreative næringshagen
Galleriet	Utstilling og salg av ulike kunstgjenstander. Bilder, tepper, glass etc.	Symbol på den utøvende og kreative næringshagen
Suiten	Leilighet for utleie. Tenkt anvendt i tilknytning til ulike kulturaktiviteter ved at personer som oppholder seg i Byen kan benytte seg av	Miljøet er opptatt av å skape resultater og sette pris på de som skaper resultater
Kleskode	Uformell og uhøytidelig	Uformell
Samlokalisering av kultur-virksomheter og kunnskaps-intensive virksomheter	Kompetent og næringsrettet virksomhet	Symboliserer at kunnskap er viktig for å skape verdier

Som tabell 23 viser er det en rekke objekter som bygger opp under kunst og kultur som en kjerneaktivitet i næringshagen. Antallet medlemmer i næringshagen som kobles direkte til disse er forholdsvis få. Like fullt er det slik også andre virksomheter har et forhold til disse, og oppfatter deres eksistens som viktig. De er viktige objekter for hva den enkelte oppfatter å være sentralt i sin forståelse av Hermetikken næringshage. Objekter som Boksen, Galleriet og Suiten er alle oppfattet å symbolisere noe sentralt ved næringshagen blant dens medlemmer. Både Suiten og Boksen er symboler for kreativ og kulturell aktivitet, som er viktige byggesteiner i ideen om kulturnæringshagen. De er viktige symboler for virksomhetene, og dette kommer tydelig frem hos en av dem, som sier: «*Det er flere som har sagt at de tar sin hatt og går dersom Boksen og Suiten forsvinner.*» Dette kan forstås som et uttrykk for at man ved å fjerne disse, fjerner man også noe av byggesteinene som næringshagen og ideen var tuftet på. De er symboler for virksomhetens sentrale karakter på en måte som går ut over den aktiviteten

som er knyttet til dem. Om Suiten brukes som skrivestue av besøkende forfattere eller ikke, er ikke det avgjørende. Eksistensen av Suiten har verdi utover aktiviteten slik Hatch (1993) hevder det kan være med symboler, og vil ved å bygges om til kontorer påvirke forståelsen av konseptet Hermetikken næringshage.

Galleriet og Boksen representerer arenaer for utøvende aktiviteter knyttet til kunst og kultur. Helt siden ideen ble lansert, har det vært det en forutsetning at kulturdelen skulle være representert ved blant annet et kunstgalleri. Opprinnelig var det slik at Vadsø kunstforening skulle leie gallerilokaler. I debatten som fulgte av at de trakk seg, ble det fra enkelte sagt at en vesentlig del av prosjektet var i ferd med å falle bort. Nå kom det etter hvert til en annen løsning med galleri, slik at denne biten falt på plass.

For noen er dette artefakter, mens for andre er det symboler. Noe av forskjellen her knytter seg til at for eksempel Boksen, bygget og Suiten er noe som er svært tett koblet til ideen om næringshagen, og ses på som uttrykk for denne. For noen representerer Hermetikken næringshage gode kontorfasiliteter, mens det for andre er en manifestasjon av en idé knyttet til utvikling av kunst- og kulturnæringer. Særlig knyttet til ideen og fremveksten av det offisielle narrativ, er og har disse artefaktene og symbolene vært viktige. De bidrar til å synliggjøre hva som er sentrale kjennetegn ved næringshagen. På samme måte som Ravasi & Schultz (2006) viser til betydningen av design og identitet hos Bang & Olufsen, er symbolene som er beskrevet her svært viktige for Hermetikken næringshage.

Samtidig som engasjementet i Hermetikken næringshage er begrenset og man ikke arbeider med de næringene som er profilert, oppfatter vedkommende at det er positivt for deres virksomhet å bli assosiert med næringshagen. Så selv om tilstedeværelsen i Hermetikken næringshage ikke genererer prosjekter eller målbare økte inntekter, er oppfatningen at næringshagens image speiler deres virksomhet på en positiv måte. Som dette uttrykker, er næringshagens image viktig, og det har også vært viktig for konstruksjonen av organisasjonsidentiteten.

TABELL 24: VERBALE UTTRYKK I HERMETIKKEN NÆRINGSHAGE

Artefakt	Funksjon	Symbol
Samarbeidsprosjekter	Sentralt for ideen om næringshager er at samlokaliseringen skal stimulere til samarbeid.	Symboliserer evne og vilje til samarbeid.
Navn – Hermetikken	Navn på kulturnæringshage	Hermetikken er blitt en merkevare. Mens man andre steder snakker om næringshagen, er det her snakk om Hermetikken – da som en samlokalisering av kulturnæringer.
Kulturnæringshage	Synliggjøre kjerneaktivitet	En kreativ og skapende næringshage

Hermetikken næringshage blir omtalt som landets eneste kulturnæringshage, noe som trekkes frem og profileres i mange og ulike sammenhenger som en av flere språklige artefakter fremstilt i tabell 24. Det er for eksempel ikke mange andre næringshager som kan vise til samme oppmerksomhet i nasjonale medier og på nasjonale arenaer, og noe av det som da synes å vekke interesse er kombinasjonen av kultur, næring og en riveklar hermetikkfabrikk. I lys av dette har uttrykket kulturnæringshage en helt klar symbolfunksjon knyttet til noe kreativt og skapende i forbindelse med kunst og kultur. Som begrep har det overlevd, og brukes enda i dag både av aktører innenfor og utenfor næringshagen.⁵² Det til tross for at daglig leder i dag forsøker å understreke at det er ”en næringshage for kunst, kultur og kunnskapsintensive virksomheter”.

Symboler og artefakter har etter min vurdering svært stor betydning for organisasjonsidentitet i Hermetikken næringshage. De er blant annet viktige bidrag til å fjerne den tvetydighet som nødvendigvis må være i en organisasjon som huser så vidt mange og ulike virksomheter. I så måte er de kanskje mer egnet enn mange andre virkemidler, som også Ashforth & Mael (1996: 29) har gjort seg observasjoner om når de sier:

«Matters of the soul are inherently abstract, nebulous, arational, and potentially divisive; members often feel safer and more confident discussing the manifestations of identity, such as reporting relationships, budgets, operating routines, and recruiting practices.»

Når organisasjonsmedlemmer står overfor komplekse oppgaver eller situasjoner, vil symboler og artefakter være kjærkomne manifestasjoner på hva som er kjernen i organisasjonen. Da er de viktige for å gi mening og innhold til en organisasjonsidentitet. Symbolene og artefaktene kan imidlertid oppfattes ulikt eller tillegges ulik vekt blant virksomhetene i næringshagen.

⁵² Et eksempel på dette er at vi på Varanger Kraft sine hjemmesider finner en artikkel skrevet av dem hvor man blant annet sier følgende om Hermetikken: «Hermetikken næringshage i Vadsø er landets eneste kulturnæringshage» (<http://www.varanger-kraft.no/default.asp?menu=18&id=10232>).

Dette gjenspeiler seg blant annet i den sosiale konstruksjonen av identitet i næringsshagen, og hvordan virksomhetene forholder seg til forskjeller mellom den sosialt konstruerte identitet og fremsatt identitet.

8.3.4 REFLEKSJON OMKRING IMAGE

Prosessene knyttet til speiling ble for en stor del tolket som en bekreftelse på det man arbeidet med – at eksterne aktører så positivt på arbeidet som ble gjort med etableringen av en kultur-næringshage og at man ble oppfattet som et entusiastisk, spennende og kreativt miljø.

Riktignok var det ikke alle som oppfattet det slik. Lokalt var det en del som oppfattet dette å være en offentlig finansiert satsing der man brukte offentlig penger på tiltak som ikke ville skape arbeidsplasser eller verdi. Som en næringsaktør lokalt sa det: *«Den er altfor tilskuddsorientert. De bygger luftslott, som de forventer at det offentlige skal finansiere.»*

Aktørene i næringsshagen ignorerte denne kritikken. Det gjorde de fordi man oppfattet den som feil, og da basert på manglende kjennskap og kunnskap om Hermetikken næringshage. Ettersom dette ikke var viktig interessenter for næringsshagen og at de ikke var veldig synlige, ble det mulig å ignorere en slik kritikk, slik også Dutton & Dukerich (1991) erfarte i sin studie. Så lenge dette ikke var kritikk som var veldig synlig, omfattende eller kom fra viktige interessenter, utfordret det ikke oppfatningene hos aktørene i næringsshagen om hva som var distinkte trekk ved organisasjonen. Om det hadde vært slik, kunne det gitt grunnlag for en revurdering av hva som er distinkte trekk, slik blant annet Gioia et al. (2000a) og Whetten & Mackey (2002) hevder.

Den tolkningen aktørene i næringsshagen gjør av oppfatningene i omgivelsene, fungerer som en bekreftelse på den oppfatningen de har av næringsshagen. På besøk i Vadsø kommenterte daværende kulturminister Ellen Horn konseptet slik i avisen Finnmarken: *«En kraftfull gjeng står bak dette prosjektet, som er et spennende eksempel på en blanding av kultur og næring, som dessuten gir et positivt bidrag til Distrikts-Norge.»* Videre sier hun også: *«Jeg tror Hermetikken vil kunne inspirere andre til å tørre å satse.»* Interessant nok kan det virke som om speilingen i denne fasen for en stor del skjer i forhold til det nasjonale og regionale nivå – særlig i forhold til ulike kulturmiljøer og statlige og kommunale organisasjoner.

Satsingen på kulturnæringshage får også positiv omtale i riksaviser som Aftenposten, Dagens Næringsliv og Klassekampen. Overskrifter som ”Fra hermetikkfabrikk til kulturklekkeri i Vadsø”, ”Hermetikkfabrikk blir kulturveksthus” og ”Kulturmyldring på Hermetikken” blir brukt i omtalen av næringshagesatsingen. Interessant nok er det også slik at omtalen i riks- og regionale medier synes å være mer fokusert på idé og innhold, mens lokale medier fokuserer særlig på finansiering og bygg. Sett i forhold til dette, virker det som om konstruksjonen av

identitet og dynamikken mellom identitet og image er knyttet til det nasjonale og regionale nivået. Det har da vært slik at medieomtalen har særlig påvirket hvordan interessenter nasjonalt og regionalt har oppfattet næringsshagen.

Like viktig har kanskje medieomtalen vært som autokommunikasjon (Christensen, 1995; Thøger Christensen & Morsing, 2005) for aktørene i næringsshagen. For dem er det utvilsomt slik at omtalen som gis av Hermetikken næringshage bidrar til en bevisstgjøringsprosess omkring hva de selv ønsker å være. Som en av initiativtakerne selv kommenterer det i en av avisartiklene: «Målsettingen vår har vært at samlokaliseringen skal gjøre det mer lønnsomt for kunstnere og kulturarbeidere.» Gjennom denne type kommunikasjon når man andre, men den største effekten synes det å ha i forhold til aktørene i næringsshagen. For dem er det slik at denne dekningen både bekrefter og bygger opp under ideen om en kulturnæringshage. Som Thøger-Christensen & Morsing (2005) har illustrert, kan mye av virksomhetenes kommunikasjon karakteriseres som autokommunikasjon – kommunikasjon hvor virksomheter bekrefter og forsterker sine egne symboler, verdier og antakelser slik tilfellet også synes å være for Hermetikken næringshage.

8.4 MENINGSFORMING - HVEM ER KULTURNÆRINGSHAGEN OG HVA GJØR VI?

Også i Hermetikken næringshage var etableringsfasen internt preget av meningsdannende prosesser mer enn at noen forsøkte å skape en bestemt forståelse av hva en næringshage for kunst og kultur var. Arbeidet som initiativtakerne gjorde var naturlig nok med på å legge noen føringer på hvordan konseptet ble utformet. Hovedinntrykket er imidlertid at dette var en utvikling som fant sted gjennom medvirkningsbaserte prosesser hvor medlemmene var inkludert i beslutningene som ble tatt. Etableringsfasen var i stor utstrekning en meningsdannende prosess basert på bred medvirkning fra alle medlemmer i organisasjonen. Så mens meningsforming normalt kan prege den type utvikling i tradisjonelle organisasjoner, preges situasjonen her av en kollektiv meningsdannelse hvor de fleste medlemmene har vært deltakere. Da er det sannsynligvis ikke så avgjørende at ledelsen eller andre driver med meningsforming for å forankre den fremsatte identiteten internt, slik det vises til i tradisjonelle organisasjoner (se f.eks. Ravasi & Schultz, 2006). Det er i det hele tatt få bevisste strategier knyttet til meningsforming internt og eksternt, som vi skal se i det videre.

8.4.1 FORANKRING AV IDENTITET I KULTUR

På et overordnet nivå har det funnet sted prosesser der identiteten er søkt forankret i en kultur. Det er imidlertid ikke snakk om en forankring i en felles organisasjonskultur for næringsshagen, men kulturelle fundamentet som deles av særlig de kulturbedriftene som er en del av

næringsshagen. Disse har vært en del av det opprinnelige fundamentet i næringsshagen, og har vært viktige premissleverandører og referansepunkt. Selv om andre aktører ikke står innenfor rammen av det samme kulturelle fundament, har de vært entusiastisk med tanke på den sentrale plass som kunst og kultur har fått i næringsshagen. For noen har det vært en *reflekteringsprosess* der oppfatningene om hva som er sentralt og egenartet er forankret i et sett av normer og verdier.

Visuelle, håndgripelige og hørbare manifestasjoner av kultur, slik som språk, historier, visuelle bilder, materielle artefakter, etablert praksis etc., trekkes frem som innflytelsesrike symboler for konstruksjon av mening og organisering av handling (Hatch, 1993). I meningsdannende aktiviteter – enten som medlemsbedrift eller ledelse i Hermetikken næringshage – kan manifestasjoner av kultur være viktige diskursive ressurser, som Ravasi & Schultz (2006) uttrykker det. I dette tilfellet er det en rekke slike manifestasjoner som helt klart anvendes i meningsdannende aktiviteter, selv om ikke alle er like godt og bredt forankret kulturelt. Som det ble vist til tidligere, er ikke organisasjonskulturen i Hermetikken næringshage særlig omfangsrik, men det er flere artefakter som er sentrale i forhold til meningsdannende aktiviteter, og noen av disse er for noen symboler. Det siste viser til at artefaktene kan sies å ha en dypere betydning ved at de blir symboler, og det gjelder ikke for alle i næringsshagen at det er slik. Noen vil, som jeg kommer nærmere inn på, se et uttrykk som artefakt, mens det for andre har karakter av symbol.

I Hermetikken næringshage er dynamikken mellom kultur og identitet tydelig, samtidig som betydning og tilstedeværelse varierer i ulike grupper i organisasjonen. Når Schultz & Ravasi (2006: 37) uttrykker at «*By their own nature, then, cultural forms [...] tend to reflect – and be interpreted by members as evidence of – the distinctiveness of their organization*», er det også slik i Hermetikken næringshage. Situasjonen er imidlertid at dette varierer blant organisasjonsmedlemmene, blant annet ved at det for noen er forankret kulturelt, mens det for andre er forankret i normer, verdier eller forståelsesrammer. I praksis viser dette seg ved at refleksjoner relatert til identitet, blant flere i liten grad er knyttet til organisasjonskultur. Blant disse er slike refleksjoner i større grad forankret i institusjonelle standarder – hva som er passende og riktig kontekstuell. Nyskaping, entreprenørskap, kreativitet og det å være skapende er typiske eksempler på dette.

8.4.2 PREGING AV OPPFATNINGER EKSTERNT

Omgivelsene har, som jeg viser i forrige avsnitt, stor betydning for konstruksjonen av identitet i Hermetikken næringshage, både i form av institusjonaliserte, rasjonaliserte myter og kategorier og i form av mer spesifikke prosesser slik som speiling og preging. Omgivelsen

oppfatninger omkring næringsshagen er både av betydning for konstruksjonen av identitet i næringsshagen og et resultat av en identitet i næringsshagen. Institusjonelle standarder har en viss innflytelse på forståelsen som utvikler seg av ”Hvem er vi?”. Særlig gjelder næringshagekonseptets fokus på utvikling og nyetablering. Dette tilpasses imidlertid til den innretning som følger av den opprinnelige ideen ved at det fokuseres på næringsutvikling innenfor kunst og kultur. Denne innretningen gir en distinkthet til konseptet slik det etableres i Hermetikken næringshage.

Preging og speiling er imidlertid mer sentrale prosesser i forhold til konstruksjon av identitet i Hermetikken næringshage enn tilfellet er for de to andre næringshagene i studien. I dette tilfellet har den opprinnelige ideen og bearbeidningen av denne hatt stor betydning, ikke bare for fremveksten av identitet slik det er beskrevet, men også for de oppfatningene som omgivelsene har av virksomheten.

For omgivelsene generelt er nok ikke deres oppfatninger om Hermetikken næringshage et resultat av en bevisst preging fra næringsshagen sin side. Samtidig har man både lokalt, regionalt og nasjonalt en helt klar oppfatning om at Hermetikken næringshage er en kulturnæringshage – et sted for å skape næring av kulturelle aktiviteter. Lokalt er det grunn til å tro at prosessene knyttet til overtakelse og reovering av bygget har vært av stor betydning for hvilke oppfatninger man har – da både i form av medieomtale og folkesnakk. Bygget ble overtatt av de tre initiativtakerne for 1 krone. Det skjedde etter at de vant en konkurranse som kommunen utlyste for beste idé til bruk av bygget. Medieomtalen i denne første perioden fokuserte særlig på to forhold: (1) reovering og finansiering av bygg og (2) koplingen av kultur og næring – Hermetikken kulturnæringshage.

Blant de ulike interessentene er det lettere å spore en bevisst prosess der man søker å prege deres oppfatning av næringsshagen. Det skyldes naturlig nok at aktører som departement, Kulturrådet, fylkeskommune og SIVA var viktige finansielle bidragsytere for etableringen av næringsshagen. I søknader om finansiering og samtaler med disse aktørene har man vært tydelig på hva det var som skulle være kjerneaktiviteten i næringsshagen og hvilke mål og effekter man skulle oppnå.

Oppfatningene om Hermetikken næringshage i dens omgivelser samsvarer i stor utstrekning med det offisielle narrativ, og det er også den fortolkningen som gjøres av næringshagemedlemmene gjennom speiling. Denne situasjonen gir støtte og legitimitet til hensikten med næringsshagen, men det skaper også forventninger til resultater. Samtidig gir

fortolkningene av Hermetikken næringshage i dens omgivelser legitimitet til enkeltvirksomhetene i næringshagen. Om ikke medlemskapet for den enkelte virksomhet i næringshagen gir resultater i form av nye oppgaver eller prosjekter som vokser frem internt, er det verdifullt å være knyttet til noe omgivelsene oppfatter som positivt.

8.5 BEVARING OG ENDRING AV ORGANISASJONSIDENTITET

Mange forhold ved Hermetikken næringshage har i årene etter etableringen i 2001 både blitt utfordret og endret. Det har vært utskiftninger av både virksomheter og ledelse i denne tiden, og det har vært perioder som har vært vanskelig og turbulent. Særlig 2006 var et konfliktfylt og krevende år for næringshagen, der det var snakk om både nedleggelse og konkurs. I denne perioden ble virksomhetens identitet utfordret gjennom prosesser og hendelser som periodevis medførte både styrking, svekkelse, endring, spørsmål og tvil knyttet til identitet. Særlig fremtredende har kanskje kommunikasjonen av identitet med omgivelsene vært.

Gjennom den formidling av næringshagen som har funnet sted (profilering av prosjekter, satsinger og annet), har det vært formidlet et bilde av næringshagen som bygger opp under det offisielle narrativ. Gjennom preging har man som miljø bidratt til å etterlate et tydelig inntrykk av hvem Hermetikken næringshage er – hva som er dens kjerneaktiviteter og funksjoner. Dels har dette skjedd gjennom bevisste strategier, der Hermetikken næringshage har ønsket å fremstille seg på en bestemt måte – gjerne overfor bestemte aktører slik som SIVA, fylkeskommune, departement eller andre. Inntrykket er helt klart at det offisielle narrativ har festet seg hos omgivelsene. Vel å merke er det variasjoner knyttet til omgivelsenes oppfatning av Hermetikken næringshage, og denne variasjonen er størst lokalt. Omtalen av Hermetikken næringshage i media lokalt preges særlig av økonomiske og organisatoriske forhold, slik det fremkommer i tabellen nedenfor. Av 68 oppslag i lokalmedia, er det svært lite av dekningen som omtaler det som er kjerneområdene til næringshagen (Tabell 25).

TABELL 25: AVISOPPSLAG I HERMETIKKEN NÆRINGSHAGE (2001-2006)

Tema	Økonomi	Arrangement/ kultur	Organisasjon/ Næringshagekonsept	Konflikter	Innovasjon/ entreprenørskap	Politikk
Antall tematiseringer	17	101		9	1	6

Noe omtale av konseptet og resultater som skapes gjennom næringshagen er omtalt, men det virker å være få saker der aktører i Hermetikken næringshage er med på å påvirke innhold og vinkling. I den grad dekningen av Hermetikken næringshage i lokalemedia danner grunnlag

for folks inntrykk, er det ikke grunn til å tro at de har noe klart inntrykk. Omfanget på annonser og informasjon om arrangement (særlig kunst og kultur) veier sannsynligvis noe opp ettersom disse er mange og viser noe av det virksomhetene gjennomfører og tar initiativ til.

Blant aktører lokalt i Vadsø, har de fleste virksomheter et positivt inntrykk av Hermetikken næringshage, og på spørsmål om hvilket inntrykk de har av næringshagen, svarer over 80 % av de spurte at de har et ganske godt eller meget godt inntrykk (N=34). Hvis dette er representativt, bekrefter det daglig leders utsagn om at de primært har brukt andre arenaer for å formidle kunnskap om næringshagen. Det er nok også et uttrykk for at næringshagen ikke har brukt særlig med ressurser på å opplyse befolkningen generelt om hva som foregår i og rundt Hermetikken næringshage.

Samtidig er det da interessant å se at dekningen av Hermetikken næringshage som finner sted i mer regionale og nasjonale medier har en helt annen vinkling. De retter seg mer mot innholdet i det offisielle narrativ under overskrifter som "Fra hermetikkfabrikk til kulturklekkeri i Vadsø"⁵³, "Hermetikkfabrikk blir kulturveksthus"⁵⁴ og "Kulturmyldring i Vadsø"⁵⁵. En av artiklene innleder med: *«Hva får du dersom du tar en gammel hermetikkfabrikk, pusser den opp og lager kontorer for arkitekter, konsulenter, skuespillere og bildekunstnere? Svar: Norges første kulturnæringshage og ny giv i Finnmarks kulturliv.»*⁵⁶

Særlig har nok kommunikasjonen vært rettet mot arenaer og interessenter som arbeider inn mot de samme fokusområdene som Hermetikken næringshage – særlig aktører innenfor kunst, kultur og næringsutvikling som har funnet sted gjennom møter, konferanser og presentasjoner. Også aktiviteter og arrangementer i regi av Hermetikken næringshage eller virksomheter her betyr nok også en god del for preging av omgivelsene. Medlemskapet i KIBIN (Kulturinkubatorer i Norge) og Inkubator Nord er viktig. Det er også arrangementer som Polar Spectacle (også kalt Varanger King Crab Festival) og senest oppsetningen av musikalen Snø og Ild i Varangerhallen. Begge er forankret i miljøet omkring næringshagen, og viser noe av det kreative og nyskapende som knytter seg til Hermetikken næringshage. En slik preging har nok vært viktig for å skape et bestemt bilde av Hermetikken næringshage som gir organisasjonen legitimitet i sine omgivelser. Denne legitimiteten synes særlig å være

⁵³ Aftenposten Morgen 13.8.2000.

⁵⁴ Klassekampen Morgen 10.3.2001.

⁵⁵ Kommunal Rapport 6.4.2005.

⁵⁶ Kommunal Rapport 6.4.2005.

knyttet til at Hermetikken næringshage er en arena for kulturnæring og kulturarbeidsplasser som beskrives å være:

- *Et lokomotiv i å få nye kulturarbeidsplasser*
- *Fokus på kultur som ny næring*
- *Hermetikken næringshage er blitt et kulturelt og kunnskapsmessig tyngdepunkt i lokalsamfunnet*
- *Mange interessante utradisjonelle arbeidsplasser som kan bidra til et levende lokalsamfunn midt i sentrum*
- *Kunnskapsbaserte virksomheter som gjennom samarbeid representerer et unikt miljø*

Miljøet oppfattes i omgivelsene som entusiastisk, kreativt og unikt og opptatt av kunst, kultur og utvikling både lokalt og regionalt. Ikke minst har mange aktører lokalt, regionalt og nasjonalt en oppfatning av at det er et miljø som får noe til. Som en informant sier det: «*Meget kloke hoder samlet midt i regionen – danner grunnlag for innovasjon i Varanger.*»

Blant både ledelse og medlemmer i næringshagen var det en klar oppfatning om at næringshagen hadde et positivt image i sine omgivelser, som også utsagnene ovenfor bekrefter. Det er for en stor del slik at det som informanter i omgivelsene sier om næringshagen, går igjen i refleksjonene aktørene internt i næringshagen gjør seg omkring oppfatningene eksternt. I motsetning til Dutton & Dukerich (1991), som viste forskjeller i havnemyndighetenes oppfatninger av omgivelsenes fortolkninger av organisasjonen og hva som faktisk var tilfelle, er det her forholdsvis godt samsvar. Den speiling som her finner sted blant aktørene i næringshagen er da et representativt bilde av hvordan store deler av omgivelsene fortolker næringshagen. Samtidig er det ikke et så klart skille mellom omgivelser og organisasjon, slik som også Hatch & Schultz (2000) peker når de viser til at organisasjonsgrensene er uklare. Det er interessenter i omgivelsene, slik som blant annet SIVA, som i kraft av ulike roller er både innenfor og utenfor. På den ene siden er de ansvarlig for å gjennomføre et program på vegne av departementet, og på den andre siden er de representert i styret i næringshagen.⁵⁷ Særlig finansielle bidragsyttere, men også andre, innehar roller hvor disse grensene er utvannet. Da er det også naturlig at organisasjonens offisielle narrativ gjenfinnes i oppfatningene hos interessenter som kommune, fylkeskommune, Innovasjon Norge, SIVA og andre.

⁵⁷ SIVA har da en rolle hvor de er innenfor i form av en representant i styret, de er i løpende dialog med daglig leder og de stiller krav til resultater i næringshagen. Blant annet ble det gjort i forhold til hvilke næringshager som ble vurdert som flinke nok til å delta i videreføringen av næringshageprogrammet. Der ble Hermetikken vurdert som god nok til å være med videre i programmet.

At det er slik, tror jeg også henger sammen med at mye av virksomhetens kommunikasjon har karakter av autokommunikasjon (Christensen, 1995; Thøger Christensen & Morsing, 2005), der den verbale og ikke-verbale kommunikasjonen bekrefter og forsterker ens eget offisielle narrativ. Nettsider, mediedekning⁵⁸, profilerte prosjekter og aktiviteter knytter seg særlig til utvikling og nyskaping innenfor kunst- og kulturfeltet. Som det blir sagt: «*Her finner man et nyskapende miljø av kreative mennesker innen kunst, kultur og kunnskapsintensive virksomheter. [...] 24 bedrifter og rundt 40 personer holder til i næringshagen. [...] De tilbyr en rekke tjenester innenfor kunst, kultur og kunnskapsutvikling.*» Når dette kommuniseres utad, er det også en kommunikasjon som speiles tilbake til aktørene i Hermetikken næringshage og da forsterker det offisielle narrativ. Samtidig som dette forsterker det offisielle narrativ, bidrar det i likhet med andre hendelser og aktiviteter internt og eksternt til refleksjon omkring næringshagens identitet.

Et slikt tydelig offisielt narrativ som også befester seg i Hermetikken næringshages omgivelser er ikke uproblematisk. På den ene siden speiler det virksomhetene i næringshagen på en positiv måte. Ved å være en del av Hermetikken næringshage, er det også slik at virksomhetene som inngår der knyttes til noe entusiastisk, kreativt, spennende og skapende som oppfattes som positivt. På den andre siden kan det være vanskelig for miljøet å leve opp til dette imaget. Dette bekreftes av flere informanter, der en av dem sier det slik: «*Vi har problemer med å leve etter omdømmet – vi er kanskje ikke så kreative som vi fremstår å være.*» Som dette er et uttrykk for, bidrar oppfatningene omgivelsene har omkring organisasjonen til refleksjon internt knyttet til ”Hvem er vi?”. Sammen med mer interne forhold, er det hendelser, beslutninger, aktiviteter og fravær av slike som igangsetter prosesser knyttet til uttrykking og refleksjon.

Flere peker på at interne og eksterne impulser kan medføre at organisasjonsidentiteten endres ettersom en ny situasjon medfører nye fortolkninger av hva som kjennetegner organisasjonen (Fiol, 1991; Gioia & Chittipeddi, 1991). Slike prosesser kan finne sted gjennom refleksjon og uttrykking i organisasjonen (Hatch & Schultz, 2000; Hatch & Schultz, 2002). Slik er det også i Hermetikken næringshage, selv om det ikke er like åpenbare koplinger her som det vi finner beskrevet hos for eksempel Dutton & Dukerich (1991). Det er likevel hendelser og initiativer fra aktører i omgivelsene og internt som skaper refleksjonsprosesser og konflikter.

⁵⁸ Selv om det er en overvekt av omtale av økonomiske spørsmål i den lokale mediedekningen, er det samtidig slik at disse og andre saker er inne på at dette er en næringshage for kunst og kultur – en kulturnæringshage. Dermed kommuniserer også dette særtrekk ved Hermetikken.

Særlig er det slik at spørsmål og beslutninger knyttet til artefakter og symboler skaper slike refleksjonsprosesser. Boksen (som er scenen i Hermetikken næringshage), leiligheten (Suiten), bygget og samarbeid er særlig gjenstand for slike refleksjonsprosesser i Hermetikken næringshage – gjennom uttrykk der de som symboler kobles til en egenart ved organisasjonen som er grunnleggende, gjerne det utøvende, kreative og skapende. Stadige forsøk på å gjøre om på eller legge ned Boksen som scene og slike initiativer blir gjerne møtt med sterke protester fra aktører i Hermetikken næringshage forankret i kulturelle symboler. Slik ser vi det for eksempel komme til uttrykk da kommuneledelsen i Vadsø ønsket å flytte rådmannsstaben inn i Boksen, hvorpå følgende sto på trykk i Finnmark Dagblad: *«Kommuneledelsen i Vadsø ville flytte rådmannsstaben inn i Boksen og bygge om byens eneste profesjonelle scene til kontor. Nyheten sjokkerte kulturmiljøet i Hermetikken»* (Finnmark Dagblad 03.01.2003).

Slike tilfeller, der symboler og artefakter gjøres til gjenstand for diskusjon, fører til refleksjon og uttrykk. Boksen er et symbol på den utøvende og kreative komponenten i næringshagen, og i likhet med Suiten og Galleriet er de sterkt forankret i ideen om Hermetikken næringshage og dens historie. Det å utfordre disse konstruksjonene oppfattes av aktørene som å utfordre grunnmuren i Hermetikken næringshage. Som en av informantene sier det: *«Tar de bort Boksen og Suiten, er en viktig del av kulturnæringshagen borte.»*

Situasjonen er nå (2007) at Boksen har vært stengt en lengre periode. At medlemmene ikke har kunnet bruke den, er en medvirkende årsak til at flere har flyttet ut av bygget. I forhold til problemstillingene er kanskje det viktigste at slike symboler skaper en dynamikk rundt identitet, der slike symboler bidrar til diskusjon og refleksjon som bidrar til den sosiale konstruksjonen og at det stilles spørsmål ved den fremsatte identiteten. Symbolene er diskursive ressurser som gir mening til organisasjonens identitet. Her får det betydning på flere måter. Slike ”angrep” på viktige symboler mobiliserer til et forsvar av symbolene, ettersom det for noen er slik at disse er grunnleggende som en del av det offisielle narrativ – særlig da det offisielle narrativ forstått som noe Hermetikken næringshage ønsker å være.

Samtidig med at identitet gjennom slike prosesser får en forankring i en kulturell forståelse, fører de også til refleksjon som kanskje er mer problematisk for dem ettersom de bevisstgjøres et misforhold mellom det offisielle narrativ og hva som faktisk skjer i næringshagen – at daglige hendelser og situasjoner av aktørene ikke oppfattes å understøtte eller bekrefte den fremsatte identiteten – noe som skaper usikkerhet hos aktørene både i forhold til spørsmålet om ”Hvem er vi?” og følgelig ”Hva gjør vi?”. Usikkerheten retter seg

ikke så mye mot identitet i den enkelte virksomhet, og det handler i liten grad om identitetskonflikter mellom aktører i næringshagen som sådan. Mye kan forklares ved at det offisielle narrativ blant aktørene ikke oppfattes å stemme overens med hvordan det faktisk jobbes og hva som faktisk skjer. På spørsmål om hvordan de ville presentert næringshagen, svarer svært mange at det er vanskelig: «*Ville ikke kunne selge annet enn*», «*Jeg synes ikke det fungerer som nå. Jeg synes det er for mange bedrifter som ikke bygger opp under hva vi skulle være*», «*Det vet jeg ikke om jeg kan!*» eller «*Føler ikke det er blitt hva som tanken, og da vet jeg ikke helt*». Denne type utsagn henger da tett sammen med hvorvidt aktørene opplever at næringshagen er blitt til det den var tenkt i sin opprinnelse. Dette kommer frem i utsagn fra informanter: «*Opprinnelig var det fokus på musikk, teater, litteratur, billedkunst med mere innenfor kultur. Nå er det vel mest kapitalkreftene som bestemmer*», og videre beskriver den å ha «*Gode forsetter, men lite konkret*».

Nå er det også de som gir mer positive beskrivelser av situasjonen slik den er i dag, men på et overordnet nivå må oppfatningene blant medlemmene tolkes dit hen at det skaper resultater i tråd med det som var intensjonene ved etableringen. På den ene siden legges det vekt på forhold som at Hermetikken næringshage skal være en kulturnæringshage, nyskapende, kreativ, skape nye virksomheter og andre slike utviklingsorienterte faktorer. Samtidig bruker man ord som ”*utnyttet potensial*” og ”*potensialet for samarbeid er større*” i den samme beskrivelsen av særtrekk ved næringshagen. I den sammenheng sies det at: «*Hermetikken har vel sagt at man skal være et fyrtårn for kulturnæringer i Finnmark, og da er ikke brødutsalg eller hudpleie veien å gå.*» I den forbindelse blir det også sagt: «*Mange av de bedriftene som banker på døren, de har jo bare lyst til å ha kontorer i fine omgivelser, og det ser jeg en tilbøyelighet til å gi etter for.*»

I dette ligger det særlig to forhold: For det første opplever ikke medlemmene at Hermetikken næringshage lever opp til sitt offisielle narrativ på flere områder som evne til å utvikle samarbeid og samarbeidsprosjekter; for det andre at kunst- og kulturdimensjonen ved Hermetikken næringshage er under press og skaper utfordringer i det daglige for medlemmene – da både som meningsdannende og meningsformende faktor i næringshagen. Selv om det er noe samarbeid, er det tydelig at forventningene til samarbeid og effektene av det er større. I hverdagen erfarer ikke medlemmene i næringshagen at det tas initiativ eller gjennomføres prosjekter i et slikt omfang at det er sentralt i deres oppfatning av Hermetikken næringshage. Den sosiale konstruksjonen av identitet gjennom erfaringer i det daglige avkrefter da det offisielle narrativ.

Mange uttaler seg forholdsvis forsiktig om konflikter og motstridende interesser. Likevel ser jeg noen underliggende ideologiske konfliktlinjer som kommer til overflaten i ulike sammenhenger. Konfliktlinjen går da mellom det normative med et stort innslag av idealisme og det utilitaristiske med en vektlegging av økonomisk ansvarlighet, lønnsomhet og profitt. Kilden til konflikt ligger da på sett og vis utenfor næringshagen ved at det er eiendomsselskapet som tillegges skylden for de økonomiske utfordringene i hverdagen. Saken er at dette selskapet eier bygget og at næringshagen leier lokaler til virksomhetene hos eiendomsselskapet. Organiseringen av leieforholdet (ansvar, areal man har forpliktet seg til å leie osv.) og øvrig innhold oppleves å være urimelig av Hermetikken næringshage AS og svært mange medlemmer i næringshagen. De oppfattes å utarme selskapet, som går med underskudd for selv å maksimere profitt. Utfordringene ved dette forplanter seg da til stenging av Boksen fordi det ifølge eiendomsselskapet ikke svarer seg økonomisk, forslag om å gjøre leiligheten om til kontorer og om å leie ut ledige lokaler til hvem som måtte ønske det (uavhengig av om de driver med noe kunst- og kulturrelatert). Som en illustrasjon på det siste sier en av informantene: *«Om det skulle komme nye bedrifter, synes jeg de må være kulturbedrifter eller kunst- og kulturrelatert. Hvis ikke synes jeg Hermetikken har spilt fallitt.»* Og det siste er noe flere etter hvert synes har skjedd.

Det at næringshagen har fokusert særlig på noen omdreiningspunkter knyttet til kunst og kultur, har på mange måter vært fordelaktig for å skape entusiasme og tro på Hermetikken næringshage som konsept. Det har bidratt til en tydelig hensikt med satsingen. Utfordringen har vært at det var vanskelig å leve opp til dette offisielle narrativ. Hermetikken næringshage har bidratt til positive resultater innenfor flere av kjerneområdene, slik som blant annet bedriftsetableringer og utvikling av kunst- og kulturområdet, men det er krevende å rendyrke dette i praksis, og det er krevende å gjøre dette i et omfang som i møtekommer høye ambisjoner. I en situasjon som her, der det er klare forskjeller mellom fremsatt og sosialt konstruert identitet som skyldes både ideologiske og praktisk operative forhold, skaper det problemer for flere aktører i næringshagen. Det skaper tvil og usikkerhet i spørsmålet om ”Hvem er vi”, og identiteten mister noe av sin meningsdannende og meningsformende verdi for aktørene i næringshagen.

Et slikt manglende samsvar mellom fremsatt og sosialt konstruert identitet oppleves av aktørene å være en diskrepans mellom idé og praksis, og bærer preg av organisatorisk hykleri (Brunsson, 1989, 2006). En slik løs koplning mellom idé og praksis blir ofte trukket frem i studier omkring institusjonalisering, og da ofte i studier av større og etablerte organisasjoner. Her ser vi det samme gjøre seg gjeldende i en nyetablert organisasjon der image og institusjonelle standarder legger press på organisasjonen – da ikke ved at omgivelsene stiller

spørsmål ved praksis, men ved at aktørene selv ikke oppfatter det å være samsvar her. Særlig blant de av aktørene som har et eierforhold til ideen om en kulturnæringshage er dette vanskelig, ettersom de faktisk opplever det som hykleri.

Brunsson (2006) viser til at hykleri og reformer er to måter å håndtere systematiske forskjeller mellom ideer og praksis. I dette tilfellet er begge deler vanskelig. På den ene siden er det vanskelig å leve med hykleri, og særlig er det vanskelig i en organisasjon som Hermetikken næringshage. Noe av det som Brunsson (2006) peker på som en mulighet for å håndtere hykleri, er å holde ideer og praksis atskilt i tid og rom. I Hermetikken næringshage er det imidlertid ikke slik at det er forbeholdt ledelsen å sitte med ideene. Det er også andre aktører i næringshagen som ønsker disse omsatt i praksis, og da har man ikke det skillet man tradisjonelt viser til innenfor institusjonell teori mellom ledelse og organisasjonskultur – at reformideene ikke overlever møtet med organisasjonskulturen. Her vil jeg si at det er slik at aktørene i organisasjonen er de som i størst utstrekning legger press på organisasjonen for å gjennomføre ideer i praksis.

På den andre siden gjør de ideologiske og organisatoriske forhold det utfordrende å skulle gjennomføre reformer i Hermetikken næringshage. I prosesser hvor man søker å koble kunst og kultur med næring, ser jeg det som naturlig at det vil være ideologiske brytninger mellom en normativ og utilitaristisk ideologi. Utfordringen er å balansere disse på en måte som ikke skaper en opplevelse av skjevfordeling og marginalisering hos aktørene. I dette tilfellet opplever kunst- og kultursiden at hensynet til økonomi får så stor gjennomslagskraft at det tar bort fundamentet for mye av den satsingen. Det blir problematisk for disse aktørene siden det er hva som holdes frem i det offisielle narrativ.

Ved siden av de ideologiske utfordringene, er det betydelige organisatoriske utfordringer. Viktigst er det imidlertid at ledelsen har så få virkemidler å ta i bruk i en slik endringsprosess. Når daglig leder sier at det nå er viktig å jobbe med å utvikle det interne miljøet, har han få virkemidler å benytte seg av i den jobben. Det vanskeliggjør også situasjonen, slik den er beskrevet her. Man kan se behovet for å gjøre noe, men det er en betydelig prosessuell utfordring, også fordi virksomhetene som er medlem i næringshagen er sammensatt. Normer, verdier og grunnleggende antakelser er forskjellig, og gjør at de forholder seg ulikt til det offisielle narrativ – noen føler seg mer forpliktet til å opptre på bestemte måter enn andre.

For Hermetikken næringshages vedkommende er det slik at den fremsatte identiteten har vært stabil over tid, og det har vært flere prosesser som har bidratt til å forsterke denne. Særlig har

endringer eller forslag til endringer av viktige symboler/artefakter vært av stor betydning for dette. Samtidig er det slik at de samme prosessene har stimulert til reflektering som har synliggjort at det er betydelig forskjell mellom den fremsatte identiteten og den sosialt konstruerte identiteten. Denne forskjellen, og dynamikken den skaper, har stor innvirkning på medlemmenes syn på fremtiden.

8.6 ORGANISASJONSIDENTITET OG ATFERD

Som en del av organisasjonens formelle og uformelle strukturer, er identitet av betydning for hva aktørene tenker om organisasjonen – hva som er sentralt og hva som er egenart.

Argumentene vi finner hos flere peker i retning av organisasjonsidentitet som betydningsfull for atferd (se f.eks. Albert, 1998; Albert & Whetten, 1985; Fiol, 2002; Whetten & Mackey, 2002). Så entydig er det ikke, men for å vurdere dynamikken knyttet til identitet og atferd er det hensiktsmessig å skille mellom atferd i forhold til hendelser og konkrete situasjoner, organisasjonens livsløp og betydning for konsistens i atferd. Videre er det også her hensiktsmessig å skille mellom endring av atferd på individnivå eller virksomhetsnivå.

Konkrete atferdsuttrykk og hendelser

For Hermetikken næringshage er det slik at organisasjonsidentitet har en mobiliserende effekt i tilfeller hvor symboler og/eller artefakter blir endret eller forsøkt endret. Da bidrar identitet til et forsvar av disse symbolene ved at man setter inn tiltak for å bevare dem, slik det også er dokumentert i andre studier (se f.eks. Dutton & Dukerich, 1991). Effektene av denne type mobilisering var jeg inne på i forrige del knyttet til dynamikken omkring organisasjonsidentitet. I likhet med Castanias & Helfat (1991) viser det seg også her at denne typen forsvar av organisasjonens kjerne og egenart har effekt ved at den skaper samhold. Forsvar av symbolene bringer aktørene i organisasjonen nærmere hverandre gjennom en felles mobilisering. De må ofte forsvares overfor eksterne aktører (eiendomsselskapet) og andre idealer (normativ vs. utilitaristisk), og da har det en samlende effekt. Mye tyder på at mobiliseringen favner bredere enn selve saken eller symbolet det gjelder ved at den også blir en mobilisering for ideen Hermetikken næringshage – det offisielle narrativ. Flere tar da for eksempel til orde for at ”nå må vi få til samarbeidsprosjekter eller lignende”. Slike effekter følger da gjerne av refleksjon og uttrykking, men virker ikke å ha særlig langvarige effekter.

I og rundt den konkrete situasjonen er identitet medvirkende som et lim som binder folk sammen, men det har ikke i seg selv en styrke til å gjøre det varig slik jeg oppfatter det her. For de fleste i næringshagen oppfatter jeg at dette er meningsformende prosesser i forhold til identitet hvor de påminnes om at ”det er derfor vi er her”. For noen av disse igjen er det også slik at prosessene er meningsdannende – da gjennom reflektering der de gir mening til sine

erfaringer utover å se til det offisielle narrativ. Når det kommer forslag til endringer av symbolene begrunnet ut fra økonomisk nytte, er det noe som skaper motstand, men også refleksjon. Som en informant sier det: «Når de foreslår å stenge Boksen, så er det klart at det er problematisk. Vi driver jo med kultur og trenger en scene, men det betyr tydeligvis ikke noe for pengemakta. De er opptatt av å tjene mest mulig penger. Når det kommer sånne forslag, mobiliserer vi jo.» Senere i intervjuet kommer det samme opp igjen, og det blir kommentert slik: «Når slikt skjer, så blir man jo oppmerksom på hva det er vi jobber med og hva vi vil med det – tenker jo omkring det da.»

Det kan tyde på at denne type hendelser skaper refleksjon omkring ”Hvem er vi?” og normer, verdier og grunnleggende oppfatninger som ligger til grunn for dette. Særlig blant kunst- og kulturnæringene trekkes forholdet mellom økonomisk rasjonalitet og idealisme og kultur som egenverdi frem. Kunst og kultur er ideografisk og skaper unike opplevelser som ikke kan omregnes i penger. I kulturvirksomhetene hadde ikke økonomisk rasjonalitet og profitt en dominerende rolle som drivkraft alene, og da har det vært slik at forslag til endringer av kulturelle artefakter har mobilisert motkrefter. I så måte har de meningsdannende prosessene, særlig hos kulturbedriftene, påvirket deres atferd. Andre, som ikke kan karakteriseres som kunst- og kulturvirksomheter, har også mobilisert, men ikke med helt det samme engasjement. Arbeidet oppleves som viktig ved at det bidrar til opplevelse og realisering av verdier som er viktig for enkeltpersoner, region og samfunn. For de øvrige kunnskapsintensive virksomheter innenfor ulike næringer preges de mer av en utilitaristisk ideologi styrt av en økonomisk rasjonalitet hvor maksimering av profitt og reduksjon av kostnader er symboler på suksess. Til sist ble forholdet mellom eierne av bygget og Hermetikken næringshage så vanskelig at det endte med at store deler av virksomhetene flyttet ut av Hermetikken næringshage og til et annet bygg med andre leievilkår og bedre betingelser.

Når det gjelder mer vedvarende sosiale prosesser og betydningen for atferd, vil jeg som i de andre casene knytte det til prosesser hvor dype og mer permanente atferdsmønstre og verdisystemer kan oppstå som et resultat av sosial påvirkning. Her har det over tid vært tatt en rekke initiativer fra næringshagen i regi av daglig leder i Hermetikken næringshage AS. Kongekrabbefestivalen Polar Spectacle, Kulturinkubator og Inkubator Nord er alle eksempler på konkrete utviklingsprosjekter med utgangspunkt i Hermetikken næringshage AS, men da ikke som et resultat av tett og omfattende samarbeid med andre i Hermetikken næringshage.⁵⁹ Polar Spectacle ble etter hvert et eget selskap som i dag er medlem i næringshagen.

⁵⁹ Andre var involvert, men hadde ikke en sentral rolle i utviklingen slik jeg oppfatter det.

Av andre aktiviteter eller initiativer som har truffet bredt eller engasjert mange, er det ikke så mange eksempler. Det er eksempler på samarbeid som har involvert flere av virksomhetene i næringshagen, og blant disse er det to hovedtrekk. For det første er det en type funksjonalistisk samarbeid hvor bedrifter kjøper tjenester hos andre bedrifter, som en av virksomheter sier: «*Vi har jo fått mer å gjøre etter at vi ble medlem, fordi vi får oppdrag fra andre bedrifter i næringshagen som ikke var kunder hos oss fra før.*» Eller det kan være som en annen sier: «*Vi har i noen tilfeller gitt jobber til andre på bygget eller anbefalt dem når oppdraget ikke var noe vi jobbet med.*» På dette planet har det vært noe samarbeid, og det kan i tilfeller ha vært et bidrag til utvikling, men har ikke hatt noe større omfang. Blant de kunnskapsintensive bedriftene uttrykkes det da ting som «*hadde vel trodd det skulle bli mer samarbeid*», «*alle de gode ideene har ikke akkurat blitt satt ut i praksis*» eller «*vi skulle fått til mer utvikling sammen, jeg trodde det skulle bli mer*». Dette gjelder særlig den delen av virksomhetene som ikke kan betegnes som kunst- og kulturnæringer, der det er lite synlig synergi eller effekter som understøtter det offisielle narrativ. Flere av dem hadde forventninger til at miljøet med sin kreativitet, mangfold av ideer og skapervilje skulle skape mer konkrete resultater.

Blant virksomhetene innenfor kunst og kultur opplever de dette annerledes. Selv om ikke alle samarbeider eller samvirker med alle, er koplingene sterkere mellom virksomhetene og effektene flere. Hver enkelt av dem lister fort opp flere virksomheter de samarbeider med og hvor det er grenseflater både kunnskapsmessig og interessemessig. Her gis det uttrykk for at «*vi spiller ball og utfordrer hverandre og ideene*», «*vi har mye felles og kan utfylle hverandre*» og «*det er naturlig for oss å samarbeide om oppsetninger fordi vi alle kan bidra med vårt*». Blant disse er det et fundament også når det gjelder kulturen som er felles for mange og som understøtter det offisielle narrativ om kulturnæringshagen. Det er disse virksomhetene sammen med prosjekter innenfor kunst- og kulturfeltet som gir en type atferd som skaper kunst og kultur og som understøtter det offisielle narrativ knyttet til kultur og næring. Her er det skapervilje og behov for utvikling som kommer til uttrykk i konkrete resultater, enten det er plate- eller bokutgivelser, teater- eller musikkoppsetninger, festival eller utstilling. Dette er hendelser og aktiviteter som er naturlig for deres egenart, men som samtidig ofte skjer i samarbeid med flere andre. Når det blir slik som i tilfellet med kulturvirksomhetene, og status er som den er for de andre, handler det om både sosialisering og forankring av organisasjonsidentitet. Sosiale påvirkningsprosesser som føyelighet, identifisering og internalisering er interessante innfallsvinkler til å forstå dette – både at det har utviklet seg subgrupper hvor de som er innenfor opplever tilhørighet, at de er en del av et interessefellesskap, føler lojalitet og har et atferdsmønster som faller innenfor et sett av delte normer og verdier. Samtidig er det slik at dette er aktivitet innenfor en subgruppe og ikke på

tvers eller som en samlet Hermetikken næringshage, og noe av forklaringen på at det ikke er tilfelle kan knyttes til føyelighet, identifisering og internalisering.

Føyelighet

Atferd i Hermetikken næringshage som helhet eller subgrupper hvor det er slik at vedkommende ønsker å unngå eller oppnå en straff eller belønning, finnes det få eksempler på. I den grad det finnes eksempler, er det ikke noe ved dette som tyder på at det er belønning eller straff av noe systematisk eller varig karakter som har ført til slik atferd. Muligens hadde dette vært annerledes om det hadde vært flere fellesaktiviteter eller tiltak som fordret en dugnad eller felles innsats fra fellesskapet. Men i Hermetikken næringshage har de ikke arrangert Forskningsdager eller lignende der det har vært tradisjon for at alle møtte opp. Hvis ikke alle har deltatt på fellesmøter, har ikke det fått noen konsekvenser. Som en av de som har vært daglig leder sa: «*Jeg skulle gjerne ønsket større deltakelse på fellesaktiviteter, men jeg respekterer at de har en bedrift de skal ta vare på.*» I den grad det er forhold i næringshagen som påvirker atferd, er det sannsynligvis andre forhold enn føyelighet.

Identifisering

I oppstartsfasen var Hermetikken næringshage preget av en tydelig organisasjonsidentitet som bidro til entusiasme og innsatsvilje blant medlemmene for å realisere denne ideen. Hogg & Terry (2000a: 130) viser til at «*Strong dominant identities that are simple, clear, highly focused, and consensual often characterize successful startup organizations*». Slik var det også for Hermetikken næringshage, der det offisielle narrativ både var tydelig og skapte entusiasme. I dette tilfellet har man siden 2001 opprettholdt det offisielle narrativ, men entusiasmen er ikke den samme i dag som ved oppstarten. Organisasjonsidentiteten bidro i den første fasen til en sterk fellesskapsfølelse som da var en rettesnor for hvordan organisasjonsmedlemmene skulle opptre (jfr. Albert, 1998; Albert & Whetten, 1985; Fiol, 2002; Whetten & Mackey, 2002). I tråd med hva Kogut & Zander (1996) hevder, bidro organisasjonsidentitet til å strukturere kommunikasjon og koordinasjon i Hermetikken næringshage gjennom felles forståelsesrammer av hva de skulle oppnå og hvordan. Disse har imidlertid ikke vært forankret i organisasjonen på en måte som har gitt varige effekter der en felles organisasjonsidentitet har skapt tilhørighet, interessefellesskap og påvirket atferd. Organisasjonsidentiteten er imidlertid ikke uten betydning for medlemmenes meningsdannelse, vurderinger og handlinger, men slike effekter blir mer synlig på gruppenivå.

En forklaring kan være, som flere påpeker (se f.eks. Barker, 1995; Barker & Tompkins, 1994; Bullis, 1991; Bullis & Tompkins, 1989; Cheney & Tompkins, 1987), at samsvar mellom personlig identitet og organisasjonsidentitet skaper engasjement, forpliktelse osv. Positiv identifisering oppfattes å skape sterke bånd mellom organisasjonen og individene, og kan oppfattes som en sosial kontrollmekanisme. I Hermetikken næringshage er det ikke usannsynlig at slike forhold har betydning for forskjellene mellom den fremsatte og sosialt konstruerte identiteten. Variasjoner blant medlemmene i Hermetikken næringshage når det gjelder samsvar mellom personlig identitet og organisasjonsidentitet fremkommer i tabell 26.

TABELL 26: OVERLAPP I FORHOLD TIL IDENTITET – NÆRINGSHAGE OG PERSONLIG

Navn	Prosent
1. Langt fra hverandre	11,1 %
2. Nært hverandre, men forskjellig	27,8 %
3. Veldig liten overlapp	5,6 %
4. Liten overlapp	5,6 %
5. Moderat overlapp	22,2 %
6. Stor overlapp	5,6 %
7. Veldig stor overlapp	22,2 %
8. Fullstendig overlapp	0,0 %
N	18

Antallet respondenter er lavt, men gir en indikasjon på at det er stor variasjon på hvordan medlemmene opplever forholdet mellom personlig identitet og organisasjonsidentitet. Det kvalitative materialet bekrefter dette inntrykket med ulike beskrivelser av relasjonen til det offisielle narrativ – kulturturnæringshagen.

Noe av forklaringen på dette ligger i relasjonen mellom individ og næringshage. De tre ulike selvforståelsene som Brewer & Gardner (1996) knytter til identifiseringsprosesser gjennom personlig identitetsorientering, relasjonell identitetsorientering og kollektiv identitetsorientering, gir en innfallsvinkel til å forstå dette som meningsfullt siden de illustrerer og underbygger medlemmenes motiver for å opptre som de gjør. Ved etableringen var mange preget av entusiasme og innsatsvilje, og flere gir uttrykk for at den da var en sterk kollektiv orientering blant medlemmene. De hadde idédugnader, snakket om hva de skulle få til sammen og hvordan de skulle realisere ambisjonene om en kulturturnæringshage. Etter hvert viste det seg at de ikke klarte å opprettholde motivasjonen blant aktørene. Det blir blant annet kommentert slik: «Til dags dato har vi ikke funnet noen arena hvor vi kan samhandle. Det er ikke noen arena. Finnes noen som er "überkjedelig" som jeg ikke orker å være med på.» Eller som det også blir påpekt: «Når det er snakk om samarbeidsprosjekt. De som driver med arkitektur, installering av vifteanlegg, jeg klarer ikke å se at, ka æ kan bidra med, eller hva

døm kan bidra med overfor mæ.» Betydningen av kollektivet og hvordan medlemmene forholder seg til dette synes annerledes i dag.

Medlemmene er i dag mer knyttet til subgrupper, og det er da særlig disse gruppene de identifiserer seg med og forholder seg til. Tydeligst er det blant de som er bruker sin tid og oppmerksomhet i egen virksomhet og som i liten grad bidrar til kollektivet. For disse er det slik at de opplever det positivt i forhold til sitt marked å være tilknyttet Hermetikken næringshage. Næringshagen har et positivt omdømme i sine omgivelser som både kreativ, nyskapende og kunnskapsrik, noe som får betydning for de som ikke bidrar i fellesskapet. Disse virksomhetene er ikke forpliktet til å bidra til å underbygge disse dimensjonene, hverken overfor næringshagefellesskapet, sine eiere eller sine omgivelser.⁶⁰ Som en av dem sier om hva de får igjen ved å være i Hermetikken næringshage: *«Vi får først og fremst gode lokale bredbånd, og alt slikt er jo på plass her. Det er jo viktig at det fysiske arbeidsmiljøet er godt og at medarbeiderne trives – det er jo et godt sosialt miljø på bygget.»* Videre sier vedkommende: *«Vi arbeider jo ikke med kunst og kultur som er det som profileres, og da er det ikke like naturlig for oss å engasjere oss i prosjekter og prosjektutvikling internt. I den tiden vi har vært her, er det kanskje 1–2 prosjekter som er videreformidlet til oss, men de hadde vi kanskje fått uansett.»* Blant disse er det en *personlig identitetsorientering* hvor deres tilstedeværelse er motivert ut fra egeninteresse. Lokaler og omdømme gjør det attraktivt å være med i Hermetikken næringshage, men det er ikke interessant for dem å samarbeide med andre i næringshagen i særlig utstrekning. For dem er det ikke en identitetsoppfatning som resulterer i at de opptrer på noen måte for understøtte mål og visjoner for Hermetikken næringshage som samlet miljø.

For de andre virksomhetene gjelder vel heller ikke dette i et kollektivt perspektiv. For virksomhetene innenfor kunst og kultur er situasjonen allikevel mer sammensatt enn i tilfellet over. Her oppfatter jeg at det er en *kollektiv identitetsorientering*, men at denne omfatter subkulturen av virksomheter innenfor kunst og kultur. De er opptatt av at kollektivet innenfor denne gruppen skal fungere, og opplever det offisielle narrativ som beskrivende for den måten de jobber innenfor denne subkulturen. De er opptatt av de samme verdier, holdninger og mål – dimensjoner som er forankret i organisasjonskulturen i den enkelte av disse virksomhetene. Om samarbeidet med de andre virksomhetene sies det: *«Vi [kunst- og kulturvirksomhetene] arbeider jo ganske likt og vi jobber mot de samme tingene – ja, jeg mener, enten det er teateroppsetning eller musikkproduksjon, så blir det jo litt på samme måten, og da er det greit å*

⁶⁰ Deres image vil ikke rammes av at næringshagen ikke oppfattes som positiv i samme utstrekning som om det gjelder imaget til en enkeltbedrift.

hjelp hverandre og samarbeide.» Videre sies det: «Det er vel ingen av oss som trur vi skal bli rik, men det er en egenverdi i å skape sånne opplevelser for folk og kunne leve av det.» Blant disse er det en homogenitet i holdninger og atferd. I tråd med argumentasjonen hos Ashforth & Mael (1999), identifiserer denne gruppen seg med noe felles som har effekter i form av initiering av samarbeid, tilfredshet, engasjement og forpliktelse. Effektene gjør seg da gjeldende innenfor gruppen og ikke for Hermetikken næringshage som kollektiv.

Internalisering

For Hermetikken næringshage som helhet er heller ikke organisasjonsidentiteten fundert eller forankret i organisasjonskulturen. Det offisielle narrativ er ikke forankret i normer, verdier og grunnleggende antakelser felles for hele organisasjonen. Aktørene i de ulike subkulturene vektlegger og forholder seg forskjellig til denne fremsatte identiteten. For noen er det viktig å realisere de intensjoner og tiltak som følger av en slik identitet, mens for andre oppleves ikke det som avgjørende. For de gruppene som gir uttrykk for at dette er viktig, finnes det elementer i denne subkulturen som støtter opp under en slik holdning og en slik forståelse av Hermetikken næringshage, men det gjelder ikke alle.

Måten de ulike aktørene forholder seg til de symboler og artefakter som er beskrevet tidligere, er en god illustrasjon på hvordan forankringen i organisasjonskultur er ulik. Særlig blant virksomhetene knyttet til kunst og kultur er for eksempel Boksen, Suiten og Galleriet symboler som er forankret i kulturelle dimensjoner og grunnleggende antakelser. For andre er dette artefakter som de som organisasjon kan klare seg uten, og som ikke knytter seg til noe av deres kjernevirksomhet. Samtidig er det noe som knyttes til en grunnleggende karakter ved Hermetikken næringshage. Derfor berører det også dem, men ikke på samme grunnleggende måte. For dem er det slik at organisasjonsidentitet er meningsdannende ved at den bidrar til en forståelse for hvorfor de er der. Organisasjonsidentiteten i Hermetikken næringshage er imidlertid ikke forankret i sentrale trekk ved deres organisasjonskultur, noe som da kan forklare at spørsmål knyttet til ”Hvem er vi?” (som næringshage) ikke medfører refleksjon og uttrykking. Her er det en dekolpling hvor Hermetikken næringshages identitet i liten grad er en del av meningsdannende prosesser.

Uten en bredt fundamentert organisasjonskultur i Hermetikken næringshage, er det heller ikke grunn til å tro at det ville være slik. Blant aktørene som dette ikke berører så sterkt, er det for så vidt slik at de trekker frem at Hermetikken næringshage er en kulturnæringshage, men samtidig er det noe de forholder seg passiv til. De aksepterer det som en viktig premiss for næringshagen, uten at de føler seg forpliktet eller er engasjert i forhold til å forsvare den. For disse organisasjonene har det verdi å assosieres med Hermetikken næringshage sitt positive

image, men meningsinnholdet er ikke nødvendigvis noe man er villig til å bruke ressurser på. Harquail (1998) viser til at det vil være mulig for en person å uttrykke støtte til en forståelse av organisasjonen uten nødvendigvis å handle i tråd med dette. Det vises da til at det kan være tilfeller hvor en person som hevder å være forkjemper for miljøvern, ikke kildesorterer sitt avfall. I Hermetikken næringshage uttrykker flere støtte til det offisielle narrativ, men forholder seg passive til dette. På den ene siden er dette kjennetegn som av de fleste oppfattes som positivt, og det speiler deres organisasjon på en positiv måte å være en del av dette fellesskapet. Det gir ikke nødvendigvis målbare resultater, men gir gode kontorlokaler i kombinasjon med å være tilknyttet et miljø som i omgivelsene blir oppfattet positivt. I en mer tradisjonell organisasjon er det grunn til å tro at dette kunne vært vanskeligere å forholde seg til enn det som virker å være situasjonen her. At det kan være slik, oppfatter jeg særlig skyldes at ens kjernevirksomhet ikke faller naturlig inn under kulturfokuset. I kombinasjon med et godt sosialt fellesskap, og subkulturer, synes det lettere å forholde seg til en slik dobbelthet.

Når organisasjonsidentiteten som her ikke er forankret i en organisasjonskultur utover de enkelte gruppene, er det vanskelig å se for seg at den over tid skal ha særlige atferdsmessige konsekvenser utover det som skjer innenfor de enkelte subkulturene. Når det er slik, mener jeg det er et klart uttrykk for at identitet alene ikke har særlig betydning for kommunikasjon og koordinering internt. Dersom identitet skal ha betydning for en måte å styre organisasjonen på, fordrer det etter min oppfatning en sterkere kopling til blant annet organisasjonskultur.

Erfaringene fra Hermetikken næringshage viser at organisasjonsidentitet for organisasjonen som helhet har liten betydning for dimensjoner som beslutning, koordinering og kontroll. Det betyr ikke at organisasjonsidentitet er uten betydning, men da ikke som en uavhengig variabel som direkte innvirker på eller kontrollerer atferd. Der er både formelle strukturer og organisasjonskultur av vesentlig større betydning. På kort sikt, og i enkeltsaker, kan det som jeg viser være slik at organisasjonsidentitet har betydning for atferd, men i denne studien er det få varige konsekvenser for atferd som direkte følger av organisasjonsidentitet.

8.7 AVSLUTNING

Studien av Hermetikken næringshage viser at konstruksjon og betydning av identitet er svært kompleks ved at den har ulik betydning og at den ikke tolkes på samme måte av de ulike aktørene. Noe av forklaringen på dette er nok organisasjonsmodellen, der man rekrutterer ulike virksomheter inn i et faglig og sosialt fellesskap som forventes å gi synergi. Alvesson & Björkman (1992) viser hvordan forståelsen av "Hvem er vi?" kan være ulik og gi ulike tolkninger på ulike nivåer, ut fra plassering i fysisk struktur og nivå i organisasjonen. At det er slik her er interessant, ettersom det synliggjør at identitet konstrueres i relasjon til den

situasjonen man til enhver tid står overfor, slik også Ravasi & Schultz (2006) argumenterer for. Samtidig viser dette at fremsatt identitet og sosialt konstruert identitet kan eksistere side om side. Erfaringene fra Hermetikken næringshage viser at det er grunn til å utvide de relasjonelle dimensjonene ved modellen, slik den presenteres og anvendes hos Ravasi & Schultz (2002) og Hatch & Schultz (2000). Det er for eksempel viktig å inkludere flere forhold enn bare image som omgivelsesvariabel for å forstå konstruksjonen av identitet slik den reviderte modellen som jeg bruker gjør. Institusjonelle omgivelser er et forhold som for Hermetikken næringshage har hatt stor betydning for deres vektlegging av kultur og næring som en grunnpilar i organisasjonen.

Om organisasjonsidentitet skal være av betydning for meningsdannende og meningsformende prosesser i en organisasjon, tyder studien på at det er viktig at identitet er forankret i kulturelle normer og verdier. Om identitet bare eksisterer som en selvstendig konstruksjon uten relasjonelle bånd til formelle strukturer og organisasjonskultur, tyder studien på at den bare periodevis vil være av betydning for meningsforming og meningsdannelse. Over tid er det vanskelig å opprettholde et offisielt narrativ uten at dette gjenspeiler seg i hva som foregår i organisasjonen – at det kan oppleves som en sosialt konstruert identitet ”Hvem er vi?” forankret i ”hva vi faktisk gjør”. Det er, som vi har sett, ikke tilfelle for hele organisasjonen, men bare deler av den.

Organisasjonsidentitet kan ha betydning for atferd, men da mest på kort sikt eller i enkeltsaker dersom den ikke er forankret i formelle og/eller uformelle strukturer i organisasjonen. I denne studien har ikke organisasjonsidentitet over tid særlig betydning for koordinering og kontroll av aktiviteten i næringshagen som helhet, og mye av forklaringen mener jeg ligger i at den ikke er forankret i noen felles organisasjonskultur. Samtidig er det, som jeg har vist, slik at det eksisterer subkulturer i organisasjonen der innholdet i det offisielle narrativ går igjen i deres tenkning, deres normer, verdier og grunnleggende oppfatninger, og hvor ideen om kulturnæringshagen på mange måter har materialisert seg. Her er det imidlertid relasjonelle bånd mellom organisasjonsidentitet, organisasjonskultur og identifisering som ikke er gjeldende for hele organisasjonen. Nettopp dette er nok viktig som en forklaring på at vi her ser atferd som er i tråd med mål og intensjoner ved Hermetikken næringshage – at mål og virkemidler har en dypere forankring enn det offisielle narrativ. Det forklarer med sannsynlighet også hvorfor dette er holdninger og atferd som er mer varig i denne subkulturen sammenlignet med Hermetikken næringshage som helhet.

ARE YOU PASSIONATE?
ARE YOU LIVIN' LIKE YOU TALK?
ARE YOU DREAMIN' NOW
THAT YOU'RE GOIN' TO THE TOP?
ARE YOU NEGATIVE,
IN A WORLD THAT NEVER STOPS,
TURNIN' ON YOU?
TURNIN' ON ME?
TURNIN' ON YOU?

NEIL YOUNG – "ARE YOU PASSIONATE?"

KAPITTEL 9: UTVIKLINGSAKTØRENE SOM BLE TIL ET KONTORFELLESKAP

Konstruksjon, endring og effekter knyttet til identitet varierer i næringshagene på en måte som har gitt verdifull kunnskap, og som har bidratt til å utdype og utfordre eksisterende teori innenfor de feltene som problemstillingene for denne studien berører. Gjennom en multipel casestudie har jeg anskueliggjort likheter og forskjeller som har åpnet for både dybde og bredde i analysen. I det følgende vil jeg sammenholde og diskutere de viktigste funn med bakgrunn i de tre problemstillingene.

9.1 KONSTRUKSJON AV ORGANISASJONSIDENTITET

Resultatene omkring konstruksjon av organisasjonsidentitet i næringshagene viser nødvendigheten av å utvide modellene som forklarer fremveksten av organisasjonsidentitet dersom vi skal fange opp viktige forhold som har formet forståelsen av "Hvem er vi?". I modellene hos Hatch & Schultz (2002) og Ravasi & Schultz (2006) vektlegges særlig den relasjonelle dynamikken mellom organisasjonsidentitet, image og organisasjonskultur, men denne studien viser nødvendigheten av å inkludere flere variabler internt samt et bredere perspektiv på omgivelsene. De meningsdannende prosessene er mer komplekse enn hva modellene i utgangspunktet tar høyde for. Særlig viktig har følgende forhold vært som utdypinger av modellen: (1) materielle og strukturelle trekk; (2) organisering av utviklingsprosessen; (3) omgivelsenes kompleksitet – legitimitet og sammenligning; (4) organisasjonskulturens betydning; (5) dynamikken mellom fremsatt identitet og identitetsoppfatninger.

Studien viser at materielle og strukturelle trekk, og prosessene disse ble til gjennom, har hatt stor betydning for konstruksjonen av organisasjonsidentitet. Det teoretiske rammeverkets kombinerings av meningsdannende og meningsformende prosesser har vist seg anvendbart for å synliggjøre at identitetsoppfatninger blir til både gjennom formelle planlagte prosesser, konkrete situasjoner der aktørenes erfaringer gir innhold til forståelsen av "Hvem er vi?", og gjennom institusjonalisering av forståelsesrammer over tid..

Betydningen av materielle og strukturelle trekk er i tråd med funnene til Gioia & Chittipeddi (1991). I deres studie av strategisk endring på et amerikansk universitet var det tydelig hvordan strategiske endringer fikk betydning gjennom meningsdannende- og meningsformende prosesser på alle nivåer i organisasjonen. Gjennom strategi, organisasjonsstruktur og andre uttrykk, påvirkes aktørenes oppfatninger om organisasjonen de er en del av (Gioia & Chittipeddi, 1991). Over tid kan disse uttrykkene institusjonaliseres, men under etablering og endring kan de ikke inkluderes som en del av organisasjonens institusjonelle trekk. Betydningen av materielle og strukturelle trekk viste seg å være sterk ved etablering av næringshagene. For ledelse og medlemmer i næringshagene var det viktig å etablere mål og strategier, og organisere virksomheten på en hensiktsmessig måte med bakgrunn i det, men problematikken er like relevant for endringsprosesser, noe studien til Gioia & Chittipeddi (1991) viser. Materielle og strukturelle trekk er da sider ved den formelle organisasjonen som er viktig å inkludere i en modell for konstruksjon av organisasjonsidentitet.

Institusjonalisering skjer over tid med basis i formelle beslutninger og strukturer som en viktig komponent, men med uformelle strukturer som en annen. I konstruksjonen av organisasjonsidentitet har jeg pekt på at begge kan være viktig, men denne studien viser at vi ikke kan ta det for gitt at ledelsens beslutninger implementeres eller får betydning for organisasjonsmedlemmenes oppfatning om "Hvem er vi?". Dette er i tråd med det som Alvesson & Björkman (1992) viser i sin studie av en svensk industribedrift. Avhengig av forhold som nivå i organisasjonen (Alvesson & Björkman, 1992), situasjonen organisasjonsmedlemmet står overfor (Ravasi & Schultz, 2006), og grad av institusjonalisering (Scott, 2003) skapes rammer for en sosial konstruksjon av organisasjonsidentitet hvor resultatet av meningsdannede prosesser ikke nødvendigvis er i overensstemmelse med hva som er uttalt av ledelsen i organisasjonen. Derfor er det med bakgrunn i hva studien viser, behov for en mer presis utforming av variabler for å få grep om konstruksjonen av organisasjonsidentitet.

I meta-organisasjoner som næringshagene, med til dels stor demografisk variasjon blant virksomhetenes egenart og identitet var det viktig å skape samlende materielle og strukturelle trekk som visjoner, mål og strategier. Halti næringshage lyktes langt på vei med det under etableringen av organisasjonen, mens Næringshagen i Målselv (NiM) i liten grad klarte å skape en felles plattform. Forskjellen viste seg ved en tydeligere organisasjonsidentitet i Halti næringshage, noe som var viktig for å skape mening i tvetydighet og usikkerhet omkring hva næringshagen skulle være og hva den som samlet miljø skulle oppnå. Prosessene som ga innhold til næringshagekonseptet i det enkelte tilfelle var forskjellig i de to næringshagene. Prosessene i Halti næringshage var basert på bred medvirkning fra medlemmene og skapte en omforent forståelsesramme for en samlet næringshage, mens det ikke var tilfelle for NiM. Selv om dette er en velkjent effekt av bred medvirkning i utvikling av organisasjoner (Greenwood & Levin, 1998), er det en særlig viktig dimensjon i meta-organisasjoner der medlemmene kan være så forskjellige som de var i NiM og Halti næringshage.

Relasjonen mellom organisasjonsidentitet og omgivelser var også mer kompleks enn forholdet mellom identitet og image, som mange studier har vært opptatt av. Dette viste seg særlig i Hermetikken næringshage der både speiling og autokommunikasjon hadde betydning for konstruksjonen av identitet. Samtidig viser studien at institusjonelle omgivelser var en viktig input i konstruksjon av organisasjonsidentitet. Næringshagekonseptet eksisterte som en konstruksjon sammensatt av flere institusjonelle standarder som aktørene forholdt seg til under etableringen, og som de i varierende grad oversatte til de lokale forhold og behov. Denne oversettelsen var for de involverte en meningsdannende prosess som ga innhold til hva som skulle være sentralt og distinkt ved næringshagen. Studien har vist at oversettelse, og grad av involvering, i disse prosessene hadde betydning for konstruksjon og eierskap til organisasjonsidentitet. I Halti næringshage og Hermetikken næringshage hadde flere en innvirkning på de meningsdannende prosessene, og oversettelsen resulterte i større grad til en lokal tilpasning enn hva som var tilfellet i NiM. Konsekvensen var større nærhet og eierskap i Halti næringshage og Hermetikken næringshage enn i NiM, der innholdet i konseptet i større grad bar preg av meningsforming.

Institusjonelle standarder som ikke tilpasses konteksten ser ikke ut til å ha den samme effekten på identitetskonstruksjon. Ved siden av den prosessuelle forklaringen på forskjellige resultat knyttet til identitetskonstruksjon, er det også slik virksomhetens egenart ble mindre tydelig uten oversettelse til den lokale konteksten. NiM ble til en samlokalisering av kunnskapsintensive virksomheter lik mange andre slike samlokaliseringer. Resultatene fra denne studien tyder på at isomorfi (DiMaggio & Powell, 1983) ikke skaper de samme vilkår for konstruksjon av organisasjonsidentitet, blant annet fordi det synes å gi en abstrakt og

generelle forståelse av ”Hvem er vi?” som ikke er et direkte bidrag til å skape mening i det daglige livet i organisasjonen. Motsatt av NiM hadde medlemmene i Hermetikken næringshage en tydelig forståelse av hva som var sentralt og egenartet ved organisasjonen, noe som også ble konkretisert: «*Vi er en næringshage for kunst og kultur; vi skaper forestillinger, konserter, bøker, kunstverk osv.*» For medlemmene i NiM var det uklart hvilken rolle organisasjonen skulle ha, og de klarte ikke å skape en felles forståelse av hva som var sentralt og egenartet ved organisasjonen. Materialet som dannet grunnlag for å skape innhold til forståelsen av ”Hvem er vi?” var rett og slett for abstrakt, og for lite forankret hos medlemmene. Det var ikke en potensiell diskursiv ressurs i meningsformende eller meningsdannende prosesser da det var vanskelig å koble til den virkeligheten som aktørene opplevde i næringshagen og i lokalsamfunnet. Det ga ikke grunnlag for å forstå eller redusere tvetydighet og usikkerhet i deres hverdag.

Omgivelsene spiller inn på meningsdannelse og refleksjon i større omfang enn det som spesifikt knytter seg til image, og det er da viktig at tenkningen omkring konstruksjon og endring av organisasjonsidentitet tar hensyn til dette – da både som kilde i meningsdannende prosesser som et forhold som gir organisasjonen legitimitet og som grunnlag for sammenligning. Institusjonelle standarder virker inn på refleksjon og meningsdannelse blant ledelse og medlemmer, og viser seg, avhengig av oversettelse som tiltak eller oppskrifter som gir organisasjonen legitimitet.

At næringshagene er nyetableringer skaper spesielle rammer og vilkår for meningsdannelse og refleksjon. Til forskjell fra modellene hos Hatch & Schultz (2002) og Ravasi & Schultz (2006) var det ikke her en etablert organisasjonskultur. Referanserammen for refleksjon var da annerledes. Dels finner refleksjon sted med basis i de formelle strukturene og de formelle dokumentene. Fraværet av en etablert kultur gjør artefakter og symboler desto viktigere som diskursive ressurser, slik også Hatch (1993) argumenterer for – de ga grunnlag i refleksjonen blant medlemmene. Både i Halti næringshage og Hermetikken næringshage var det artefakter og symboler som var svært viktige i medlemmenes meningsdannelse i deres søken etter svar på ”Hvem er vi?” og ”Hvordan skal vi handle?”. Artefakter og symboler som scene og Galleriet i Hermetikken næringshage, og Haltipakke og Forskningsdager i Halti ble viktig for å skape mening og forstå hva de som organisasjon skulle holde på med, og da viktig for å skape og understøtte organisasjonsidentiteten. I NiM var det også slik at det utover bygget som lokaliserte medlemsbedriftene var få artefakter eller symboler som skapte eller støttet opp under noe sentralt og egenartet ved organisasjonen. For Halti og Hermetikken næringshage var dette mer fremtredende ved at det har vokst frem artefakter og symboler som har vært referansepunkter for meningsdannelse og refleksjon – referansepunkter i hverdagen

som gjorde medlemmene i Halti og Hermetikken næringshage oppmerksomme på ”Hvem er vi?”. Når det ikke var noen fremtredende organisasjonskultur, veier artefakter og symboler opp for dette i en viss grad ved at de gir mening, slik Hatch (1993) vektlegger, og at de har en utfyllende funksjon ved siden av de formelle strukturene. I NiM var det få artefakter som kunne ha en slik funksjon, og dermed var det færre diskursive ressurser som kunne inngå i meningsformende og meningsformende prosesser. Som fellesskap hadde de problemer med å skape et meningsfylt innhold i ”Hvem er vi?” annet enn at de var et kontorfellesskap.

Selv om det blant næringshagene i studien er andre forhold som får betydning som kontekst for meningsdannelse, er det tydelig at relasjonen mellom organisasjonskultur og organisasjonsidentitet er viktig for å skape innhold og egenart i ”Hvem er vi?”. Når det ikke var, eller ble etablert en organisasjonskultur, påvirker det grunnlaget for selvforståelsen i organisasjonen. Det er rett og slett rom for at mange og ulike forståelsesrammer og årsakskart oppstår, og som ikke nødvendigvis er lett å forene. Ahrne & Brunsson (2000) vektlegger likhet som et viktig fundament i meta-organisasjoner, og det er rimelig å tenke at det handler om likhet omkring dimensjoner som forståelsesrammer og årsakskart. Alvesson & Empson (2008) viser i en studie av konsultantselskaper hvordan homogenitet blant organisasjonsmedlemmer og like forståelsesrammer letter koordinering og samhandling. Nettopp dette har vært viktig når virksomheter innenfor kunst og kultur i Hermetikken næringshage har funnet grunnlag for samarbeid omkring prosjekter og tiltak. Blant disse var det en likhet i forståelsesrammer, noe som gjorde konstruksjonen av organisasjonsidentitet i denne subkulturen enklere og i tråd med det offisielle narrativ. Her hadde felles oppfatninger som disse virksomhetene var bærere av betydning for konstruksjon av organisasjonsidentitet, tilsvarende det vi finner beskrevet hos Amadeo (2006) og Ravasi & Schultz (2006) – som en betydningsfull kontekst for meningsdannelse og en stabiliserende faktor for organisasjonsidentitet. Medlemmene i næringshagene hadde ikke noen historie sammen, slik at de var avhengig av andre felles referansepunkter, og slike var mindre fremtredende i NiM og Halti næringshage. I kombinasjon med frivillig medlemskap ga dette, som studien har vist, utfordringer med å binde sammen og koordinere virksomheten, men også i forhold til å utvikle sosiale strukturer. Næringshagenes medlemmer er på den ene siden tiltenkt en rolle som utførende i forhold til å realisere organisasjonens mål, men på den andre siden kan de velge ikke å delta eller eventuelt trekke seg ut.

Organisasjonsidentiteten har, som det viser seg, en mer bestandig og betydningsfull karakter for den kulturnæringsbaserte subkulturen i Hermetikken næringshage. Meningsdannende (refleksjon) og meningsformende (forankring) prosesser fant sted i tilknytning til verdier, normer og oppfatninger som for disse virksomhetene og personene har utviklet seg over lang

tid og som av dem oppleves å være riktig og viktig. Når viktige symboler knyttet til deres særpreg ble utfordret, engasjerte det til forsvar for disse symbolene og identiteten (jfr. Castanias & Helfat, 1991; Dutton & Dukerich, 1991). Det meningsinnhold som da ble knyttet til symboler som scene eller leilighet, var forankret i oppfatninger om hva som er bærende elementer for kunst- og kulturnæringer. I kombinasjon med deres idealisme og altruisme forbundet med å skape kulturelle verdier for befolkningen i regionen, forsvarte de noe mer enn symbolene. For dem var det viktige verdier som opplevdes å bli ofret på den økonomiske rasjonalitetens alter.

For konstruksjon av organisasjonsidentitet er denne studien et bidrag til å forstå den kompleksitet og dynamikk som gjør seg gjeldende i disse prosessene. Studien utfyller de studier som er gjort av lignende prosesser ved at den tilfører flere empiriske observasjoner, og med basis i disse gir en dypere og mer presis beskrivelse av hvordan oppfatningene om "Hvem er vi?" konstrueres. Analysemodellen representerer et tilskudd til forskningen ved at den presiserer og utdyper viktige variabler i konstruksjonen av organisasjonsidentitet (materielle og strukturelle trekk, og refleksjon omkring institusjonelle standarder). Funnene knyttet til de meningsformende og meningsdannende prosessene i denne modellen representerer også et tilskudd til forståelsen av hvordan konstruksjon av organisasjonsidentitet foregår. Organisasjonsidentitet fungerer i et samspill med flere andre variabler, og det å utelate for eksempel organisasjonskultur i studier av denne type gir et ufullstendig bilde av hvordan konstruksjonen foregår, og hvordan forståelsen av "hvem, er vi?" endrer seg.

9.2 ENDRING OG KONSOLIDERING AV ORGANISASJONSIDENTITET

Oppfatningene omkring "Hvem er vi?" endret seg for aktørene i næringshagene i perioden som omfattes av studien. Resultatene fra denne studien er delvis støtte til de som hevder at organisasjonsidentitet er en dynamisk størrelse (Gioia & Chittipeddi, 1991 m fl.), ved at medlemmenes oppfatninger av hva som er sentralt og egenartet ved organisasjonen forandres. Meningsdannende prosesser som refleksjon omkring kulturell praksis og artefakter eller refleksjon omkring materielle og strukturelle trekk medfører endringer i aktørenes oppfatninger av organisasjonsidentitet.

Mest overraskende er det kanskje at den fremsatte identiteten ikke endrer seg vesentlig i perioden. For alle næringshagene i denne studien opprettholdes det samme offisielle narrativ som ble etablert eller konstruert under etableringen av organisasjonene. Endringene finner primært sted i aktørenes identitetsoppfatninger, og er en sosial konstruksjon av "Hvem er vi?" som skjer med bakgrunn i at virkeligheten over tid oppleves annerledes og ikke kan forstås med bakgrunn i fremsatt identitet. Situasjonen krever fortolkning som gir en ny mening til

oppfatningen av ”Hvem er vi?”. Prosessene som fører til disse endringene er i stor utstrekning et resultat av tilfeldigheter eller manglende måloppnåelse og effekter som uteblir.

Livssyklusteorier forklarer noe av den utviklingen som finner sted, for eksempel ved at organisasjonen går fra en etableringsfase til en modningsfase, men ledelse og aktører gjør i liten grad noen innsats for å organisere eller lede denne utviklingen. Det ble gjort noen grep for å revitalisere den fremsatte identiteten ved å få i gang aktiviteter eller prosesser som kunne bygge opp under det offisielle narrativ, uten at dette skapte mobilisering eller engasjement hos medlemmene i næringshagene. Prosessene som fant sted ble i stor utstrekning påvirket av den dynamikk som er gjort rede for i det teoretiske rammeverket, uten at næringshagens styre eller ledelse hadde særlig innflytelse på identitetsoppfatningene som gjorde seg gjeldende blant medlemmene. Sårbarheten til meta-organisasjoner med virksomheter som medlemmer blir åpenbar fordi den sentrale autoriteten er liten og virkemidlene få.

I forlengelsen av dette viser det seg at de sosiale og uformelle strukturene i næringshagene var flyktige og i liten grad har bidratt til etablering og understøtting av visjon, mål og strategier. Når resultatene ikke var som forventet fantes det ikke noen formelle eller sosiale regulerende mekanismer som kunne korrigere kursen for næringshagen. Mange virksomheter har gitt uttrykk for medlemskapet har gitt dem diskusjonspartnere og sosial støtte, men at de i liten grad opplevde at næringshagen nådde sine mål. I det ligger det også at næringshagen som kollektiv ikke har skapt de ringvirkninger man hadde ambisjoner om, og at samarbeidet for å skape disse ikke har fungert tilstrekkelig godt til at de har vært villige til å investere tid på dette fellesskapet. Så når identitetsoppfatningene endret seg, var det grunn til å tro at virkemidler og rammevilkår ikke var til stede.

Forholdet mellom fremsatt identitet og egne identitetsoppfatninger var vanskelig for medlemmene å forholde seg til. For en organisasjon i etableringsfasen vil det sannsynligvis ikke være slik at det offisielle narrativ omsettes i handling umiddelbart. For medlemmene i næringshagene var det i den første fasen etter etablering heller ikke noen som problematiserte at det ikke var samsvar mellom det offisielle narrativ og hva man opplevde i den daglige praksis i organisasjonen. Etter hvert ble det imidlertid slik at medlemmene etterspurte effektene så lenge man opprettholdt det offisielle narrativ – hvem de skulle være. Den tydeligste konsekvensen av dette har vi sett i NiM, hvor virksomheter rett og slett flyttet ut av næringshagen, og i 2010 står man igjen med bare fire av de opprinnelige bedriftene som medlemmer. Oppfatningen av organisasjonsidentitet er at NiM er et kontorfellesskap, og da er det billigere lokaler til leie i området.

Særlig problematisk var det for de som oppfattet næringshagens offisielle narrativ som attraktivt og ønskverdig. For dem var det vanskelig å forholde seg til at dette i så liten utstrekning gjenspeilte seg i praksis. Mange hadde et eierforhold og følte en forpliktelse til å skape en næringshage i tråd med det offisielle narrativ, og for dem var dette en lite tilfredsstillende situasjon som førte til at de trakk seg tilbake. Dels handlet det da om at de ikke følte at fellesskapet lyktes med sine strategier og at de som virksomhet ikke fikk betalt for sin innsats. De opplevde at det offisielle narrativ var lite troverdig i forhold til hva som kjennetegnet aktiviteten i næringshagen. For dem var den fremsatte identiteten en ferniss eller et utstillingsvindu, slik Brunsson (1989) omtaler det. Flere er inne på at de ville opplevd det som hyklersk dersom de presenterte organisasjonen med basis i den fremsatte identiteten siden dette ikke var en beskrivelse av ”hvem vi faktisk er”.

For de som ikke hadde et like nært forhold til den fremsatte identiteten, var denne diskrepansen mer uproblematisk. For mange av virksomhetene i NiM var ikke dette noe de var særlig engasjert i – de brukte primært tiden i egen organisasjon, og var ikke særlig engasjert i hvordan næringshagens ledelse fremstilte seg eller hva den foretok seg så lenge det ikke var i inngripen med deres virksomhet. For de andre var diskrepansen langt mer problematisk ettersom næringshagen slik den ble fremstilt var noe de ønsket. Fremsatt identitet var for dem ikke en presentasjon for å tekkes omgivelsene, men en ambisjon for det miljøet som var samlokalisert i bygget. Når den fremsatte identiteten er noe aktørene opplever som attraktiv og ønskverdig, viser det seg problematisk over tid å leve med en slik diskrepans. Erfaringene i det daglige knyttet til refleksjon omkring den fremsatte identiteten og konsekvensen av dette, var for mange en tilbaketrekning.

Brunsson (1989) var opptatt av hykleriet i tilknytning til omgivelsene, og at organisasjoner fremstilte seg på en bestemt måte for å få legitimitet i sine omgivelser. I denne studien viser dette seg problematisk, ettersom medlemmene i næringshagene har forventninger knyttet til å skape det idealet som kommer frem i det offisielle narrativ – de ønsker ikke å bevare noe bestående, men skape noe nytt. Forventningene til at idealet kan og skal innfris, gjør relasjonen mellom identitetsoppfatninger og fremsatt identitet viktig. Dersom det er en diskrepans her, må den minskes; hvis ikke, vil de skape problemer for de som har forventninger knyttet til den fremsatte identiteten. Denne studien har vist at de som har forventninger trekker seg tilbake fra kollektivet når forventningene ikke innfris.

Utfordringen for nyetablerte organisasjoner er at fremsatt identitet ikke nødvendigvis er forankret i eksisterende felles normer, verdier eller grunnleggende oppfatninger blant medlemmene. Identitetsoppfatningene i nye organisasjoner kan endre seg raskt, slik det var

tilfelle i Halti næringshage ved lederskifte. Nærmest over natten gikk man fra en oppfatning av næringshagen som en utviklingsaktør til at næringshagen ble oppfattet som et kontorfellesskap. Fravær av en etablert organisasjonskultur og lav sentral autoritet sammen med muligheten for aktørene til å trekke seg ut, forklarer at dette kunne skje. Fravær av eller svake, formelle og sosiale strukturer gjør som studien viser organisasjonsidentitet til en skjør konstruksjon.

Organisasjonskultur er en viktig relasjonell størrelse for organisasjonsidentitet som kontekst for meningsdannelse omkring "Hvem er vi?". Organisasjonsidentiteten vil i større grad endres dersom organisasjonskultur, forstått som diskursive rammer og ressurser er svake. I Hermetikken næringshage var det en subkultur der identitetsoppfatningen i stor grad samsvarte med det offisielle narrativ. Det interessante der var at identitetsoppfatningene for denne subkulturen i liten grad endret seg i perioden. De klarte også langt på vei å skape næring av kultur, og det var målet. Her var det imidlertid et fellestrekk blant aktørene i denne subgruppen – de opererte innenfor samme bransje og interessefelt og kunne jobbe i tråd med det offisielle narrativ. For disse var dette en videreføring innenfor eksisterende forståelsesrammer og årsakskart – man fant naturlig sammen om noe felles og delt.

Kildene til endring av identitet i denne studien er i de fleste tilfeller å finne innenfor næringshagen, som også diskusjonen ovenfor er et eksempel på. I den grad det er forhold utenfor som har påvirket identitetsoppfatningene i perioden, har de hatt en mobiliserende effekt på organisasjonsidentiteten. Særlig ser vi det i Hermetikken næringshage, hvor viktige symboler for organisasjonen ble forsøkt endret av eierne, og der dette mobiliserte medlemmene til forsvar for disse symbolene. Angrepene på symbolene skaper da refleksjon hos medlemmene omkring betydningen av disse, og synliggjorde ulikheter i verdisyn mellom de som er opptatt av å skape opplevelser for innbyggerne og de som er opptatt av profitt. Ikke bare er symbolene en diskursiv ressurs, men de mobiliserer til samhold og vitalisering av viktige byggesteiner i næringshagen – kultur som næring. I dette tilfellet skapte slike forsøk på endringer til refleksjon omkring organisasjonsidentiteten ettersom man opplevde det som et angrep på organisasjonens egenart.

Næringshagene har altså fastholdt den fremsatte identitet som vokste frem under etableringen, mens identitetsoppfatningene har endret seg med bakgrunn i aktørenes behov for meningsdannelse når de står overfor nye situasjoner eller at forventningene i de daglige ikke innfris. I slike situasjoner har aktørene behov for å skape nye fortolkninger av hva som er sentralt og egenartet ved deres organisasjon, slik også Fiol (1991) og Gioia & Chittipeddi (1991) viser til som grunnleggende ved konstruksjon og endring av organisasjonsidentitet. I Halti nærings-

hage og NiM var situasjonen at medlemmene hadde lite å bygge disse fortolkningene på, slik at disse organisasjonene etter hvert oppfattet Næringshagen som et kontorfellesskap. I Hermetikken næringshage har dette vært noe annerledes, ved at kulturnæringshagen har levd videre innenfor en subgruppe som har opprettholdt identitetsoppfatninger i tråd med den opprinnelige ideen.

Organisasjonsidentitet som ikke er forankret i etablerte strukturer og praksis kan endre seg raskt, og det viser seg vanskelig å sette inn tiltak for å endre dette. Situasjonen i etablerte organisasjoner ville med sannsynlighet vært annerledes fordi strukturer og handling gjerne er mer institusjonalisert (Selznick, 1957). Likevel blir det synlig at organisasjonsidentitet er tett knyttet til andre variabler, og at det er av betydning for hvor motstandsdyktig den er mot endring. Organisasjonsidentitet som et offisielt narrativ uten bred forankring hos medlemmer og formelle og uformelle strukturer kan som studien viser endres av enkeltpersoner eller enkelthendelser. Forholdet mellom fremsatt identitet og identitetsoppfatninger som kommer frem i studien av endring er også et viktig bidrag hvor det viser seg at det over tid er vanskelig for aktørene å leve med det som Brunsson (1989) omtaler som hykleri, og her blir resultatet for mange at de mister sitt engasjement for organisasjonen og trekker seg tilbake fra fellesskapet. Selv om dette er forhold som er belyst av andre (se f.eks. Amodeo, 2005; Ravasi & Schultz, 2006) viser de ikke hvor betydningsfull organisasjonskultur kan være for eksistensen og varigheten til organisasjonsidentiteten. Organisasjonsmedlemmer identifiserer seg gjerne med organisasjoner de oppfatter er en vinner (Mael, 1998). Næringshagene var det i starten, men forble ikke det i aktørenes øyne når de ikke klarte å innfri sine ambisjoner. I neste avsnitt vil jeg også komme noe inn på dette når jeg tar for meg forholdet mellom identitet og atferd.

9.3 ORGANISASJONSIDENTITET OG ATFERD

Studien viser at det er en sammenheng mellom organisasjonsidentitet og atferd, men at denne ikke er så klar som Fiol (2002) og andre hevder. På et overordnet (kognitivt) nivå ser vi at organisasjonsidentitet kan påvirke visjoner, mål og strategier. I alle næringshagene er det en tydelig kopling mellom organisasjonsidentitet og deres strategier og de prioriteringer som ligger i disse. Materialet i studien er her i samsvar med Gioia & Thomas (1996) og Corley (2004) som begge viser til at organisasjonsidentiteten påvirker fortolkningen av saker og situasjoner. Når det gjelder atferd i det daglige, er situasjonen annerledes og mer kompleks.

Organisasjonsidentitet påvirker aktørenes atferd, slik vi så mange eksempler på i næringshagene. Flere tiltak og prosesser, slik som Forskningsdagene, kulturarrangementer og konferanser, var alle initiativer som kunne knyttes direkte til forståelsen de involverte hadde

av ”Hvem er vi?”. Til tross for at det finnes slike eksempler, viste det seg at slike effekter var relativt kortvarige. Over tid var det for størstedelen av aktørene slik at de ikke viste en kollektiv atferd som underbygget eller fulgte av organisasjonsidentiteten. En svært stor del av de ansatte i næringshagebedriftene oppga at de var villige til å stille opp ekstra for å sikre at næringshagen lyktes. Når initiativ og handling ikke fulgte av dette, skyldes det sannsynligvis at de på et kognitivt plan ønsket at næringshagen skulle lykkes, men at det ikke var noe de kunne eller klarte å prioritere på en måte som støttet et slikt arbeid. Som jeg også har vært inne på tidligere, er det flere forhold som er med på å forklare dette – alt fra at man ikke føler at man får igjen for den tiden man investerer i fellesskapet til at aktørene rett og slett ikke har tid. De var avhengig av å sikre drift i egen virksomhet. Slike forhold har helt klart innvirkning på fraværet av atferd som knytter seg til organisasjonsidentitet, men det er også slik at det ikke er formelle eller uformelle strukturer som i tilstrekkelig grad evner å regulere aktørens atferd.

Når Alvesson & Willmott (2002) på samme måte som sosial identitetsteori (Tajfel, 1982; Turner, 1984) og selvkategoriseringsteori (Ashforth & Mael, 1989; Hogg & Terry, 2001; Turner, 1984) legger vekt på identitetens regulerende effekt, så er kontekst viktig, og en viktig del av den konteksten er organisasjonskultur og institusjonalisering. Undersøkelser og litteratur på disse områdene har ikke tatt for seg nyetablerte organisasjoner og hvordan uformelle strukturer virker inn på atferden i slike organisasjoner. Ofte kan slike forhold være implisitt i resonnementene slik som for eksempel hos Thornborrow & Brown (2009: 355) som i sin studie viser til at:

“Paratroopers' preferred conceptions of their selves were disciplined by understandings both of what it meant to be a paratrooper and of the institutional processes by which they were made. In talking about how the Regiment 'manufactured' them, paratroopers provided insight on how the Regiment produced and reproduced the idealized identities to which they aspired”

Organisasjonsidentitet er her av betydning, men det er også rimelig å tro at fallskjermjegerne ble formet av uformelle strukturer knyttet til de institusjonelle prosessene. I alle organisasjoner utvikles det over tid en kultur som har i seg elementer av normer, verdier og grunnleggende oppfatninger. Omfanget av slike er ikke gitt. Det var det heller ikke i næringshagene som er med i denne studien.

Sosialisering (føyelighet, identifisering eller internalisering) har ikke gjort seg særlig gjeldende på områder som støtter opp under eller følger av organisasjonsidentiteten i NiM eller Halti næringshage. Unntaket er i noen grad Hermetikken næringshage. Naturligvis eksisterer det en organisasjonskultur, men den regulerer i liten grad atferd på områder som nødvendigvis er spesielle for næringshagene. Materialet i undersøkelsen omkring dette,

sammenholdt med andre lignende studier (Amadeo, 2006: Ravasi & Schultz, 2006), viser hvordan organisasjonskultur er viktig i meningsdannelse. Over tid er det også slik at identitet som ikke er forankret i eller forankres i formelle og uformelle strukturer ikke skaper forståelsesrammer, årsakskart eller atferd som støtter opp under organisasjonsidentiteten. Organisasjonsidentiteten er eksplisitt og håndgripelig ved at man er i stand til å danne seg en oppfatning av ”Hvem er vi?”, og i en viss utstrekning gir den også svar på ”hvordan gjør vi tingene her”, men det er ikke det som over tid skaper stabile handlingsmønstre eller regulerer atferd.

Også når det gjelder organisasjonsidentitet og adferd representerer koblingen til organisasjonskultur et viktig bidrag til feltet. På et kognitivt nivå kan organisasjonsidentitet ha en forholdsvis varig betydning for aktørens valg og vurderinger, men når det gjelder atferd virker betydningen å være kortvarig. Selv om vi ikke kan se bort fra en viss effekt på atferd virker det å være andre forhold slik som utviklingen av en organisasjonskultur som har større betydning. Det viktigste bidraget når det gjelder koblingen mellom organisasjonsidentitet og atferd i denne studien er at koblingen er svak. Over tid er det i liten grad slik at atferd kan forklares med bakgrunn i organisasjonsidentitet alene.

9.4 EPILOG: EPLER RÅTNER NÅR DE IKKE PLUKKES OPP – HVORFOR VAR DET SÅ VANSKELIG Å KOORDINERE INNSATSEN?

Studien har vist at næringshagene er en svært krevende organisasjonsform med ambisiøse mål. Det har vært vanskelig å skape de ønskede effekter for medlemmer, lokalsamfunn og region. Ideer og idealer er i liten grad plukket opp og videreført av medlemmene med det resultat at disse næringshagene som kollektiv, i dag mest av alt fungerer som kontorfellesskap. Unntaket er deler av Hermetikken næringshage. For de øvrige har det ikke vært tilstrekkelig motivasjon, kompetanse eller ressurser til å plukke opp eplene på bakken – i form av ideer og forslag til utvikling – slik at ambisjonene har latt seg realisere. Forhold som organisering, organisasjonsform, rammevilkår og kontekst gjorde vilkårene for vekst og utvikling vanskelig

Det er vanskelig å peke på om noen ting er gjort feil. Noe kunne sikkert vært gjort annerledes, men det er ikke sikkert at resultatet på sikt hadde vært et annet enn hva tilfellet er i dag. Forutsetningene i det enkelte lokalsamfunn, med omfang av virksomheter og bransjelikheter, var ikke til stede for å skape de nødvendige vekstforhold for en slik organisasjonsmodell. I Hermetikken næringshage hvor man har lyktes best, har også forutsetningene vært bedre. Der klarte man å samle en kritisk masse av virksomheter innenfor kunst- og kulturfeltet med felles interesser, sammenfallende ambisjoner og felles forståelse knyttet til utvikling av det feltet de

var en del av. Dermed klarte de å bygge et fundament i næringshagen som de andre ikke var i stand til.

Som meta-organisasjoner har næringshagene vokst til under krevende omstendigheter hvor det kan sies at deres mål har vært (for) ambisiøse innenfor rammen av de forutsetninger som eksisterte i kommunene og regionene hvor disse er lokalisert. Meta-organisasjoner med virksomheter som medlemmer, er en svært krevende organisasjonsform hvis man ønsker å skape en kollektiv atferd som støtter opp under ambisiøse og dels uklare mål. Med få strukturer, lav sentral autoritet og stor variasjon blant medlemmene, viser studien at det er svært vanskelig å lykkes med å skape en meta-organisasjon der medlemmene handler på en måte som bidrar til å realisere organisasjonens mål. Selv i Haldi næringshage, med bred medvirkning fra medlemmene i utviklingen av organisasjonen og god oppslutning om idé og mål – klarte man ikke å omsette denne felles forståelsen i handling. Erfaringene herfra understreker kompleksiteten og utfordringene ved meta-organisasjoner, og studien gir et bidrag til kunnskap om meta-organisasjoner. Ahrne & Brunsson (2000, 2005, 2008) har nok rett i sine antakelser om at demografiske likhetstrekk mellom medlemsorganisasjonene er viktig dersom man skal klare å skape et felles fundament og skape målsettinger som er attraktive, ønskverdige og samlende. Mye var attraktivt og ønskverdig ved næringshagekonseptet, men det sto ikke nødvendigvis i forhold til hva som var av felles grenseflater mellom organisasjonene i næringshagene. Kanskje hadde utfallet vært et annet hvis det hadde vært flere virksomheter og ansatte i den enkelte næringshage, og gjennom det flere potensielle felles grenseflater enn hva som var tilfelle for de enkelte næringshagene. Situasjonen er imidlertid at et slikt utvalg av virksomheter ikke finnes i disse områdene, slik at vilkårene for en slik dynamikk da ikke er til stede. Da er det kanskje en naturlig utvikling vi ser i flere av næringshagene når administrasjonen bygger opp en egen kapasitet til å drive aktivitet som understøtter målene. Når man ikke i den første tiden klarte å etablere uformelle strukturer som understøttet målene for næringshagen, har man ikke klart å gjøre noe for å endre dette. Med unntak av særlig ett miljø i Hermetikken næringshage, har det utviklet seg en identitetsoppfatning blant medlemmene om at de er et ”kontorfellesskap” – og det er dét som er dominerende i forhold til normer, verdier og grunnleggende oppfatninger blant aktørene.

I studien har jeg pekt på hvordan organisasjonsidentitet konstitueres og endres i næringshagene på en måte som utdyper eksisterende teorier innenfor feltet. På et overordnet nivå er det likevel noen forhold som jeg oppfatter det er spesielt viktig å peke på avslutningsvis da disse på hver sin måte er viktig for å forstå hvordan organisasjonsidentitet konstitueres og har betydning i organisasjoner.

I de foregående analysene har jeg tatt for meg organisasjonsidentitetens betydning for atferd uten at jeg har vært eksplisitt på den relasjonelle koblingen mellom de to. Fokus har vært på

hvordan identitet påvirker atferd, og i dette har den relasjonelle koblingen mellom de to vært underkommunisert. Diskusjonene omkring forholdet mellom fremsatt identitet og identitetsoppfatninger viser at handling også er med på å konstruere oppfatninger blant organisasjonsmedlemmene omkring "Hvem er vi?". Weick (1995: 155) understreker i den sammenheng at relasjonen mellom handling og oppfatninger er gjensidig, og at handling påvirker kognisjon. Det er mange forhold som forklarer at næringshagene i denne studien i forholdsvis liten utstrekning evner å omsette ideer i handling. Som forklaringer på utvikling av identitet er disse viktig, men relasjonen mellom atferd og organisasjonsidentitet fremstår over tid å være avgjørende. Om organisasjonsidentitet over tid ikke følges av handling som bekrefter oppfatningene som knytter seg til et offisielt narrativ, vil ikke dette narrativ gjøre seg gjeldende i organisasjonsmedlemmenes identitetsoppfatninger. Snakk, strategier eller strukturer er ikke tilstrekkelig for å skape en forståelse av en organisasjon som innovativ. Snakk må forankres i handling dersom det ikke skal utvikle seg en diskrepans mellom fremsatt identitet og identitetsoppfatninger. Organisasjonsidentitet er en sosial konstruksjon som blir til i konkrete situasjoner i organisasjonen, og når den relasjonelle koblingen ikke er god nok, blir heller ikke det offisielle narrativ opprettholdt. Relasjonen mellom organisasjonsidentitet og atferd kan på denne måten være avgjørende for utvikling og opprettholdelse av en oppfatning om "Hvem er vi?". Selv om forståelsen av "Hvem er vi?" er bredt forankret i organisasjonen, og organisasjonsmedlemmene føler seg forpliktet til å understøtte denne, opprettholdes den ikke når handling ikke bekrefter dette. Slik sett fremstår dette som en avgjørende relasjon for utvikling og opprettholdelse av organisasjonsidentitet som også bør gjøres til gjenstand for mer forskning.

Det andre forholdet som studien utdyper er at organisasjonsidentitet som en relasjonell variabel henger sammen med mange forhold internt og eksternt i organisasjonen. Næringshagene som inngår i denne studien har sine særtrekk ved at de alle er nyetablerte meta-organisasjoner. Hvorvidt studier av andre organisasjoner vil gjøre seg de samme erfaringene er vanskelig å vite. Dette vil være et viktig spor å forfølge gjennom videre forskning, blant annet fordi det er grunn til å tro at den relasjonelle dynamikken vil gjøre seg gjeldende på andre måter i institusjoner og mer etablerte organisasjoner. Etter hvert er det kommet til studier som ser på organisasjonsidentitet i endringsprosesser (f.eks. Davies & Thomas, 2008; He & Baruch, 2009; Rooney et al., 2010). Disse er interessante uten at jeg kan se at de går i dybden, for eksempel på relasjonen mellom organisasjonsidentitet og organisasjonskultur. Hva skjer med nye offisielle narrativ når de utfordrer institusjonaliserte normer, verdier og grunnleggende oppfatninger? Dette og andre spørsmål knyttet til de relasjonelle sammenhengene i figur 2 er det interessant å forfølge i nye studier.

Det tredje forholdet som følger av forrige avsnitt er avgrensningen av organisasjonsidentitet i forhold til andre variabler. Empirien i denne studien har på dette området ikke gitt grunnlag for å gå i dybden på dette forholdet. Eksterne forhold som image har i denne studien vært greit å holde atskilt fra organisasjonsidentitet. Det er ikke like enkelt når det gjelder for eksempel organisasjonskultur og institusjonsbegrepet. Disse innvirker på konstruksjonen av organisasjonsidentitet og de har betydning for atferden i organisasjonen. Kunnskapen fra denne studien bekrefter inntrykket til Corley et al. (2006) om at organisasjonsidentitet blir blandet sammen med, kamuflert og brukt som erstatning for organisasjonskultur og organisasjonsklima og da er det vanskelig å avdekke betydningen av organisasjonsidentitet samt årsaks-virkningsforhold. Dette understøttes av de få studier hvor organisasjonskultur eller organisasjonsklima inngår som viser det er et nært samspill hvor det ikke er helt enkelt å skille variablene fra hverandre slik også Hatch & Schultz (2000) understreker. Etter denne studien fremstår organisasjonsidentitet fortsatt som et noe uavklart begrep som det er grunn til å undersøke nærmere. For å forstå konstruksjon og betydning av organisasjonsidentitet er det avgjørende at forklaringsmodellene er tydelig på relasjonelle sammenhenger og ulikheter mellom variabler.

Når det er sagt så er det flere funn i studien som kan antyde en fjerde overordnet dimensjon knyttet til organisasjonsidentitet som følger av de relasjonelle sammenhengene. Hatch & Schultz (2000) viser i diskusjonen av forholdet mellom organisasjonskultur og organisasjonsidentitet til at førstnevnte er taus mens sistnevnte er eksplisitt. Funn i denne studien indikerer at meningsdannelse og meningsforming rundt organisasjonsidentitet kan ha en funksjon lik den Nonaka & Takeuchi (1995) omtaler som eksternalisering. De beskriver hvordan kunnskap beveger seg fra taus til eksplisitt gjennom dialog og bruk av metaforer og analogier. Meningsdannelse knyttet til organisasjonsidentitet synes å være en prosess hvor forståelse som er taus og/eller ”tatt-for-gitt” kan gjøres eksplisitt. I den grad det er slik, er det noe som knytter sterkere relasjonelle bånd til organisasjonsidentitet, og noe som da vil være interessant å forfølge gjennom videre forskning.

REFERANSER

- Abratt, R. 1989. A new approach to the corporate image management process. *Journal of Marketing Management*, 5(1): 63.
- Ahrne, Brunsson, & Garsten. 2000. Standardizing through organization. In B. N., & J. B (Eds.), *A world of standards*. Oxford Oxford University Press.
- Ahrne, G., & Brunsson, N. 2001. Metaorganisationer - identitet och autoritet, *Score rapportserie*. Stockholm: Score.
- Ahrne, G., & Brunsson, N. 2006. Organizing the World. In M.-L. Djelich, & K. Sahlin-Andersson (Eds.), *Transnational Governance. Institutional Dynamics of Regulation*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Ahrne, G., & Brunsson, N. 2008. *Meta-organizations*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Ahrne, G., Brunsson, N., & Hallstrom, K. T. 2007. Organizing organizations. *Organization*, 14(5): 619-624.
- Albert, S. 1998. The definition and metadefinition of identity. In D. A. Whetten, & P. C. Godfrey (Eds.), *Identity in organizations: Building theory through conversations. Foundations for organizational science*: 1-13. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.
- Albert, S., Ashforth, B. E., & Dutton, J. E. 2000. Organizational identity and identification: Charting new waters and building new bridges. *Academy of Management Review*, 25(1): 13-17.
- Albert, S., & Whetten, D. A. 1985. Organizational identity. *Research in Organizational Behavior*, 7: 263-295.
- Alvesson, M. 2000. Social identity and the problem of loyalty in knowledge-intensive companies. *Journal of Management Studies*, 37(8): 1101-1123.
- Alvesson, M. 2002. *Understanding organizational culture*. London: SAGE.
- Alvesson, M., & Björkman, I. 1992. *Organisationsidentitet och organisationsbyggande : En studie av ett industriföretag*. Lund: Studentlitteratur.
- Alvesson, M., & Empson, L. 2008. The construction of organizational identity: Comparative case studies of consulting firms. *Scandinavian journal of management*, 24(1): 1-16.
- Alvesson, M., & Robertson, M. 2006. The best and the brightest: The construction, significance and effects of elite identities in consulting firms. *Organization*, 13(2): 195-224.
- Alvesson, M., & Sköldberg, K. 1994. *Tolkning och reflektion : Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Lund: Studentlitteratur.
- Alvesson, M., & Willmott, H. 2002. Identity regulation as organizational control: Producing the appropriate individual. *Journal of Management Studies*, 39(5): 619-644.
- Amiot, C. E., Terry, D. J., Jimmieson, N. L., et al. 2006. A longitudinal investigation of coping processes during a merger: Implications for job satisfaction and organizational identification. *Journal of Management*, 32(4): 552-574.
- Amodeo, R. A. 2005. *Becoming sustainable: Identity dynamics within transformational culture change at Interface Inc.* Benedictine University.
- Andersen, S. S. 1997. *Case-studier og generalisering : Forskningsstrategi og design*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Aronson, E. 1992. *The social animal* (6th ed.). New York: Freeman.

- Ashforth, B. E., & Mael, F. 1989. Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review* 14(1): 20-39.
- Ashforth, B. E., & Mael, F. A. 1996. Organizational identity and strategy as a context for the individual. *Advances in Strategic Management*, 13: 19-64.
- Aslesen, H. W. 2000. *Evaluering av SIVA: Fra eiendomsforvalter til utviklingsaktør*. Oslo: STEP group.
- Balmer, J. M. T., & Greyser, S. A. (Eds.). 2003. *Revealing the Corporation*. London: Sage.
- Balmer, J. M. T., & Mukherjee, A. 2006. Corporate marketing: insights and integration drawn from corporate branding, corporate identity, corporate communication, corporate reputation and visual identification - Guest editorial. *European Journal of Marketing*, 40(7-8): 725-729.
- Balmer, J. M. T., & Wilson, A. 1998. Corporate identity: There is more to it than meets the eye *International studies of management and organization*, 28(3): 12-31.
- Barker, J. 1993. Tightening the iron cage - Concertive control i self-managing teams. *Administrative Science Quarterly*, 38(3): 408-437.
- Barker, J. R. 1995. *Leadership in unobtrusive organizations: Issues and implications*. Paper presented at the Annual symposium on work teams, Dallas.
- Barker, J. R. 1998. Managing identification. In P. C. Godfrey, & D. A. Whetten (Eds.), *Identity in organizations : Building theory through conversations*: 257-268. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Barker, J. R., & Tompkins, P. K. 1994. Identification in the self-managing organization: Characteristics of target and tenure. *Human Communication Research*. , 21(2): 223-240.
- Barney, J. B., S., B., Foreman, P., et al. 1998. A Strategy Conversation on the topic of Organization Identity. In D. A. Whetten, & P. C. Godfrey (Eds.), *Identity in Organizations: Building Theory Through Conversations*: 99-168. Thousand Oaks: SAGE.
- Bartel, D., & Dutton, J. E. 2001. Ambiguous organizational membership: Constructing organizational identities in interaction with others. In M. A. Hogg, & D. J. Terry (Eds.), *Social identity processes in organizational contexts*. Philadelphia: Psychology Press.
- Bartels, J., Douwes, R., de Jong, M., et al. 2006. Organizational identification during a merger: Determinants of employees' expected identification with the new organization. *British Journal of Management*, 17: S49-S67.
- Berger, P. L., & Luckmann, T. 1967. *The social construction of reality a treatise in the sociology of knowledge*. Harmondsworth: Penguin.
- Bernstein, D. 1986. *Company image and reality: A critique of corporate communications* ([Paperback ed.]. London: Cassell.
- Bjørn, T., & Svendgård, O. 1999. *Næringslager: Kompetansemiljøer i distriktene*. Trondheim: SIVA.
- Bouchikhi, H., Fiol, C. M., Gioia, D. A., et al. 1998. The identity of organizations. In D. A. Whetten, & P. C. Godfrey (Eds.), *Identity in organizations: Building theory through conversations. Foundations for organizational science*: 33-80. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.

- Brewer, M. B., & Gardner, W. 1996. Who is this "we"? Levels of collective identity and self representations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 71(1): 83-93.
- Brickson, S. 2000. The impact of identity orientation on individual and organizational outcomes in demographically diverse settings. *Academy of Management Review*, 25(1): 82-101.
- Brilliant, E., & Young, D. R. 2004. The changing identity of federated community service organizations. *Administration in Social Work*, 28(3-4): 23-46.
- Brown, A. D. 1997. Narcissism, identity, and legitimacy. *Academy of Management Review*, 22(3): 643-686.
- Brown, A. D. 2006. A Narrative Approach to Collective Identities. *Journal of Management Studies*, 43(4): 731-753.
- Brown, A. D., & Humphreys, M. 2006. Organizational identity and place: A discursive exploration of hegemony and resistance. *Journal of Management Studies*, 43(2): 231-257.
- Brown, A. D., Humphreys, M., & Gurney, P. M. 2005. Narrative, identity and change: a case study of Laskarina Holidays. *Journal of Organizational Change Management*, 18(4): 312-326.
- Brown, L. D. 1991. Capture and Culture - Organizational Identity in New-York-Blue-Cross. *Journal of Health Politics Policy and Law*, 16(4): 651-670.
- Brown, M. E., & Gioia, D. A. 2002. Making things click - Distributive leadership in an online division of an offline organization. *Leadership Quarterly*, 13(4): 397-419.
- Brown, S. L., & Eisenhardt, K. M. 1997. The art of continuous change: Linking complexity theory and time-paced evolution in relentlessly shifting organizations. *Administrative Science Quarterly*, 42(1): 1-34.
- Brown, T. J., Dacin, P. A., Pratt, M. G., et al. 2006. Identity, intended image, construed image, and reputation: An interdisciplinary framework and suggested terminology. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(2): 99-106.
- Brunsson, N. 1989. *The organization of hypocrisy: Talk, decisions and actions in organizations*. Chichester: Wiley.
- Brunsson, N. 2006. *Mechanisms of hope: Maintaining the dream of the rational organization*. København Oslo: Copenhagen Business School Press : Universitetsforlaget.
- Brunsson, N., & Olsen, J. P. 1990. *Kan organisasjonsformer velges?* Bergen: LOS.
- Bullis, C. 1991. Communication practices as unobtrusive control: An observational study. *Communication Studies*, 42(42): 254-271.
- Bullis, C., & Tompkins, P. K. 1989. The forest ranger revisited: A study of control practices and identification. *Communication Monographs*, 56: 287-306.
- Burrell, G., & Morgan, G. 1979. *Sociological paradigms and organisational analysis elements of the sociology of corporate life*. London: Heineman.
- Campbell, D. 2000. *The socially constructed organization*. London: Karnac.
- Campbell, D. T. 1975. Degrees of Freedom and Case Study. *Comparative Political Studies*, 8(2): 178-193.
- Cappetta, R., & Gioia, D. 2006. Fine Fashion: Using symbolic artifacts, sensemaking, and sensegiving to construct identity and image. 2006. In A. Rafaeli, & M. G. Pratt (Eds.),

- Artifacts and organizations: Beyond mere symbolism*: 199-219. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Carlsen, A. 2006. Organizational becoming as dialogic imagination of practice: The case of the indomitable Gauls. *Organization Science*, 17(1): 132-149.
- Carroll, C. 1995. Rearticulating organizational identity - Exploring corporate images and employee identification. *Management Learning*, 26(4): 463-&.
- Casey, C. 1995. *Work, self and society : After industrialism*. London: Routledge.
- Castanias, R. P., & Helfat, C. E. 1991. Managerial Resources and Rents. *Journal of management* 17(1): 155-171.
- Cheney, G. 1983a. On the various and changing meanings of organizational membership: A field study of organizational identification. *Communication Monographs*, 50(4): 342-362.
- Cheney, G. 1983b. The rhetoric of identification and the study of organizational communication. *Quarterly Journal of Speech*, 69(2): 143-158.
- Cheney, G., & Christensen, L. T. 2001. Organizational identity: Linkages between internal and external communication. In F. M. Jablin, & L. L. Putnam (Eds.), *New handbook of organizational communication*. Thousand Oaks: CA Sage.
- Cheney, G., & Tompkins, P. K. 1987. Coming to terms with organizational identification and commitment. *Central States Speech Journal* , 38(1): 1-15.
- Chreim, S. 2002a. Closing the gap between projected and attributed identity. In B. Moingeon, & G. B. Soenen (Eds.), *Corporate and organizational identities : integrating strategy, marketing, communication and organizational perspectives*: 75-91. London: Routledge.
- Chreim, S. 2002b. Influencing organizational identification during major change: A communication-based perspective. *Human Relations*, 55(9): 1117-1137.
- Chreim, S. 2005. The continuity-change duality in narrative texts of organizational identity. *Journal of Management Studies*, 42(3): 567-593.
- Chreim, S. 2006. Postscript to change: survivors' retrospective views of organizational changes. *Personnel Review*, 35(3): 315-335.
- Christensen, L. T. 1995. Buffering organizational identity in the marketing culture. *Organization Studies*, 16(4): 651-672.
- Christensen, T., & Laegreid, P. 1998. Administrative reform policy: The case of Norway. *International Review of Administrative Sciences*, 64: 457-475.
- Christianson, M. K., Farkas, M. T., Sutcliffe, K. M., et al. 2009. Learning through rare events: Significant interruptions at the Baltimore & Ohio Railroad Museum. *Organization Science*, 20(5): 846-860.
- Cohen, M. D., March, J. G., & Olsen, J. P. 1972. Garbage can model of organizational choice. *Administrative Science Quarterly*, 17(1): 1-25.
- Cole, M. S., & Bruch, H. 2006. Organizational identity strength, identification, and commitment and their relationships to turnover intention: Does organizational hierarchy matter? *Journal of Organizational Behavior*, 27(5): 585-605.
- Cooley, C. H. 1902. *Human nature and the social order*. New York: Charles Scribner's sons.
- Corley, K. G. 2002. *Breaking away: An empirical examination of how organizational identity changes during a spin-off*. Pennsylvania State University.

- Corley, K. G. 2004. Defined by our strategy or our culture? Hierarchical differences in perceptions of organizational identity and change. *Human Relations*, 57(9): 1145-1177.
- Corley, K. G., & Gioia, D. A. 2004. Identity ambiguity and change in the wake of a corporate spin-off. *Administrative Science Quarterly*, 49(2): 173-208.
- Corley, K. G., Harquail, C. V., Pratt, M. G., et al. 2006. Guiding organizational identity through aged adolescence. *Journal of Management Inquiry*, 15(2): 85-99.
- Coupland, C., & Brown, A. D. 2004. Constructing organizational identities on the web: A case study of Royal Dutch/Shell. *Journal of Management Studies*, 41(8): 1325-1347.
- Crossley, N. 1996. *Intersubjectivity : The fabric of social becoming*. London: Sage Publications.
- Cuthbert, M., Buck, E. B., & Robinson, D. C. 1991. *Music at the margins : Popular music and global cultural diversity*. Newbury Park, Calif.: Sage Publications.
- Czarniawska-Joerges, B. 1993. På jakt etter en ny identitet. In L. Hansson, & S.-O. Collin (Eds.), *Kommuner och landsting i förändring*. Lund: Studentlitteratur.
- Czarniawska, B., & Wolff, R. 1998. Constructing new identities in established organization fields. *International Studies of Management & Organization*, 28(3): 32-56.
- Damgaard, E. 1989. *Tradisjoner i komparative studier samt komparativ metode og "state of the art" i dag*. Sandvika: Senter for europeiske studier, Bedriftsøkonomisk institutt.
- Davies, A., & Thomas, R. 2008. Dixon of dock green got shot! Policing identity work and organizational change. *Public Administration*, 86(3): 627-642.
- Deetz, S. 1992. *Democracy in an Age of Corporate Colonization: Developments in Communication and the Politics of Everyday Life*. Albany: State University of New York Press.
- Deetz, S. 1995. Character, corporate responsibility and dialogic in the postmodern context - a commentary. *Organization*, 2(2): 217-225.
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. 1991. The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality. In P. J. DiMaggio, & W. W. Powell (Eds.), *The New institutionalism in organizational analysis*: 63-83. Chicago: University of Chicago Press.
- Dobrev, S. D., Ozdemir, S. Z., & Teo, A. C. 2006. The ecological interdependence of emergent and established organizational populations: Legitimacy transfer, violation by comparison, and unstable identities. *Organization Science*, 17(5): 577-597.
- Dukerich, J. M., Golden, B. R., & Shortell, S. M. 2002. Beauty is in the eye of the beholder: The impact of organizational identification identity and image on the cooperative behaviors of physicians. *Administrative Science Quarterly*, 47(3): 507-533.
- Dutton, J. E., & Dukerich, J. M. 1991. Keeping an eye on the mirror: Image and identity in organizational adaptation. *Academy of Management Journal*, 34(3): 517-554.
- Dutton, J. E., Dukerich, J. M., & Harquail, C. V. 1994. Organizational images and member identification. *Administrative Science Quarterly*, 39(2): 239-263.
- Egeberg, M. 1989. *Institusjonspolitikk og forvaltningsutvikling: Bidrag til en anvendt statsvitenskap*. Oslo: Tano.
- Eisenhardt, K. M. 1989. Building Theories from Case-Study Research. *Academy of Management Review*, 14(4): 532-550.

- Ellemers, N. 2001. Social Identity, Commitment, and Worker Behavior. In M. A. Hogg, & D. J. Terry (Eds.), *Social identity processes in organizational contexts*: 101-115. Philadelphia: Psychology Press.
- Ellemers, N., Spears, R., & Doosje, B. 2002. Self and social identity. *Annual Review of Psychology*, 53(1): 161-186.
- Elsbach, K. D., & Bhattacharya, C. B. 2001. Defining who you are by what you're not: Organizational disidentification and the National Rifle Association. *Organization Science*, 12(4): 393-413.
- Elsbach, K. D., & Kramer, R. M. 1996. Members' responses to organizational identity threats: Encountering and countering the Business Week rankings. *Administrative Science Quarterly*, 41(3): 442-476.
- Empson, L. 2004. Organizational identity change: managerial regulation and member identification in an accounting firm acquisition. *Accounting Organizations and Society*, 29(8): 759-781.
- Engelstad, F. 1999. *Om makt: Teori og kritikk*. Oslo: Ad notam Gyldendal.
- Erikson, E. H. 1964. *Insight and responsibility*. New York.: W. W. Norton.
- Fiol, C. 2001. Revisiting an identity-based view of sustainable competitive advantage. *Journal of Management*, 27(6): 691-699.
- Fiol, C. M. 1991. Managing culture as a competitive resource - an identity-based view of sustainable competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1): 191-211.
- Fiol, C. M. 2002. Capitalizing on paradox: The role of language in transforming organizational identities. *Organization Science*, 13(6): 653-666.
- Fiol, C. M., Harris, D., & House, R. 1999. Charismatic leadership: Strategies for effecting social change. *Leadership Quarterly*, 10(3): 449-482.
- Fiol, C. M., Hatch, M. J., & Golden Biddle, K. 1998. Organizational culture and identity: What's the difference anyway? In D. A. Whetten, & P. C. Godfrey (Eds.), *Identity in organizations: Building theory through conversations*: 56-59. Thousand Oaks: Sage.
- Fiol, C. M., & Huff, A. S. 1992. Maps for managers - where are we - where do we go from here. *Journal of Management Studies*, 29(3): 267-285.
- Florida, R. 2002. *The rise of the creative class : And how it's transforming work, leisure, community and everyday life*. New York: Basic Books.
- Fombrun, C. 1996. *Reputation: Realizing the value from the corporate image*. Cambridge, MA: Harvard Business School Press.
- Foreman, P., & Whetten, D. A. 2002. Members' identification with multiple-identity organizations. *Organization Science*, 13(6): 618-635.
- Fox-Wolfgramm, S. J., Boal, K. B., & Hunt, J. G. 1998. Organizational adaptation to institutional change: A comparative study of first-order change in prospector and defender banks. *Administrative Science Quarterly*, 43(1): 87-126.
- Freeman, S. F. 1999. Identity maintenance and adaptation: A multilevel analysis of response to loss, *Research in Organizational Behavior*, Vol. 21, 1999, Vol. 21: 247-294.
- Gautam, T., Van Dick, R., & Wagner, U. 2004. Organizational identification and organizational commitment: Distinct aspects of two related concepts. *Asian Journal Of Social Psychology*, 7(3): 301-315.
- Gergen, K. J. 1985. Selves in search of an identity. *PsycCRITIQUES*, 30(3): 184-186. .

- Gerring, J. 2007. *Case study research : Principles and practices*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Giddens, A. 1984. *The constitution of society outline of the theory of structuration*. Cambridge: Polity Press.
- Gioia, D. A. 1998. From individual to organizational identity. In D. A. Whetten, & P. C. Godfrey (Eds.), *Identity in organizations: Building theory through conversations. Foundations for organizational science*: 17-31. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.
- Gioia, D. A., & Chittipeddi, K. 1991. Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation. *Strategic Management Journal*, 12(6): 433-448.
- Gioia, D. A., Fiol, C. M., Bouchikhi, H., et al. 1998. The identity of organizations. In D. A. Whetten, & P. C. Godfrey (Eds.), *Identity in Organizations: Building Theory Through Conversations*. Thousand Oaks: SAGE.
- Gioia, D. A., Schultz, M., & Corley, K. G. 2000. Organizational identity, image, and adaptive instability. *Academy of Management Review*, 25(1): 63-81.
- Gioia, D. A., & Thomas, J. B. 1996. Institutional identity, image, and issue interpretation: Sensemaking during strategic change in academia. *Administrative Science Quarterly*, 41(3): 370-403.
- Gioia, D. A., Thomas, J. B., Clark, S. M., et al. 1994. Symbolism and strategic change in academia: The dynamics of sensemaking and influence. *Organization Science*, 5(3): 363-383.
- Glaser, B. G., & Strauss, A. L. 1967. *The discovery of grounded theory : strategies for qualitative research*. Chicago: Aldine.
- Glynn, M. A. 2000. When cymbals become symbols: Conflict over organizational identity within a symphony orchestra. *Organization Science*, 11(3): 285-298.
- Glynn, M. A., & Abzug, R. 2002. Institutionalizing identity: Symbolic isomorphism and organizational names. *Academy of Management Journal*, 45(1): 267-280.
- Godfrey, P. C., & Whetten, D. A. 1998. *Identity in organizations: Building theory through conversations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Goffman, E. 1959. *The presentation of self in everyday life*. Garden City, N.Y.: Doubleday.
- Golden-Biddle, K., & Rao, H. 1997. Breaches in the boardroom: Organizational identity and conflicts of commitment in a nonprofit organization. *Organization Science*, 8(6): 593-611.
- Greenwood, D. J., & Levin, M. 1998. *Introduction to action research: Social research for social change*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Gustafson, L. T., & Reger, R. 1998. *Organisational Identity: An Empirical Investigation of Unresolved Issues*. Paper presented at the Academy of Management, San Diego, CA.
- Harquail, C. V. 1998. Organizational identification and the "whole person": Integrating affect, behavior and cognition. In D. A. Whetten, & P. C. Godfrey (Eds.), *Identity in organizations: Building theory through conversations*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.
- Haslam, S. A., Postmes, T., & Ellemers, N. 2003. More than a metaphor: Organizational identity makes organizational life possible. *British Journal of Management*, 14(4): 357-369.

- Hassard, J. 1988. Overcoming hermeticism in organization theory: An alternative to paradigm incomensurability. *Human Relations*, 41(3): 247-259.
- Hatch, M. J. 1993. The dynamics of organizational culture. *Academy of Management Review*, 18(4): 657-693.
- Hatch, M. J., & Schultz, M. 1997. Relations between organizational culture, identity and image. *European Journal of Marketing*, 31: 356-365.
- Hatch, M. J., & Schultz, M. 2000. Scaling the tower of babel: Relational differences between identity, image and culture in organizations. In M. J. Hatch, M. Schultz, & M. Holten Larsen (Eds.), *The Expressive organization: Linking identity, reputation, and the corporate brand*: 11-36. Oxford: Oxford University Press.
- Hatch, M. J., & Schultz, M. 2002. The dynamics of organizational identity. *Human Relations*, 55(8): 989-1018.
- Hatch, M. J., Schultz, M., & Holten Larsen, M. 2000. *The Expressive organization: Linking identity, reputation, and the corporate brand*. Oxford: Oxford University Press.
- Hatch, M. J., & Yanow, D. 2006. *Methodology by metaphor. Painting and the study of organizational identity*. Paper presented at the EGOS, Bergen.
- He, H. W., & Baruch, Y. 2009. Transforming organizational identity under institutional change. *Journal of Organizational Change Management*, 22(6): 575-599.
- He, H. W., & Baruch, Y. 2010. Organizational identity and legitimacy under major environmental changes: Tales of two UK building societies. *British Journal of Management*, 21(1): 44-62.
- Hoel, H. G. 2002. *En verdiskapende næringshage* BI, Oslo.
- Hoffman, A. J. 1999. Institutional evolution and change: Environmentalism and the U.S. chemical industry. *Academy of Management Journal*, 42(4): 351-371.
- Hogg, M. A., & Terry, D. J. 2000a. The dynamic, diverse, and variable faces of organizational identity. *Academy of Management Review*, 25(1): 150-152.
- Hogg, M. A., & Terry, D. J. 2000b. Social identity and self-categorization processes in organizational contexts. *Academy of Management Review*, 25(1): 121-140.
- Hogg, M. A., & Terry, D. J. 2001. *Social identity processes in organizational contexts*. Philadelphia: Psychology Press.
- Hooghiemstra, R. 2000. Corporate communication and impression management - New perspectives why companies engage in corporate social reporting. *Journal of Business Ethics*, 27(1-2): 55-68.
- Howard, S. 2007: <http://www.howard-marketing.com/resources.php?mid=6&id=39>.
- Humphreys, M., & Brown, A. D. 2002a. Dress and identity: A Turkish case study. *Journal of Management Studies*, 39(7): 927-952.
- Humphreys, M., & Brown, A. D. 2002b. Narratives of organizational identity and identification: A case study of hegemony and resistance. *Organization Studies*, 23(3): 421-447.
- Isabella, L. A. 1990. Evolving interpretations as a change unfolds - how managers construe key organizational events. *Academy of Management Journal*, 33(1): 7-41.
- Jackson, P. M. 1994. The new public sector management: Surogate competition and contracting out. In P. M. Jackson, & C. M. Price (Eds.), *Privatisation and regulation*. London: Longman.
- James, W. 1918. *The principles of psychology*. London: Macmillan.

- Jenkins, R. 1996. *Social identity*. London: Routledge.
- Jenssen, H. 2002. *Den distribuerte næringshagen: En hage i blomstring?* Tromsø: Universitetet i Tromsø Institutt for planlegging og lokalsamfunnsforskning.
- Johansson, R. 2002. *Nyinstitusjonalismen innom organisasjonsanalysen*. Lund: Studentlitteratur.
- Johnsen, E. 1993. *Strategisk analyse og syntese: En kvalitativ metode*. København: Handelshøjskolens Forlag.
- Johnsen, T.-P., & Fjell, P. O. 2004. Næringshagene - Omplanting og gjødsling av den eksisterende underskogen In KRD (Ed.): KRD.
- Josserand, E., Teo, S., & Clegg, S. 2006. From bureaucratic to post-bureaucratic: The difficulties of transition. *Journal of Organizational Change Management*, 19(1): 54-64.
- Kapferer, J.-N. 1992. *Strategic brand management: New approaches to creating and evaluating brand equity*. New York: Free Press.
- Kaplan, D. 2004. *The Sage handbook of quantitative methodology for the social sciences*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Karreman, D., & Alvesson, M. 2001. Making newsmakers: Conversational identity at work. *Organization Studies*, 22(1): 59-89.
- Kelman, H. C. 1958. Compliance, identification and internalization - three processes of attitude change. *Conflict Resolution*, 2(1): 51-60.
- Kilduff, M., Funk, J. L., & Mehra, A. 1997. Engineering identity in a Japanese factory. *Organization Science*, 8(6): 579-592.
- Kjeldstadli, K. 1999. *Fortida er ikke hva den en gang var : En innføring i historiefaget* (2. utg. ed.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Knights, D., & Willmott, H. 1989. Power and subjectivity at work - from degradation to subjugation in social relations. *Sociology- The journal of The British Sociological Association* 23(4): 535-558.
- Kogut, B., & Zander, U. 1996. What firms do? Coordination, identity, and learning. *Organization Science*, 7(5): 502-518.
- Kovács, G., & Spens, K. M. 2005. Abductive reasoning in logistics research. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 35(2): 132-144.
- Kramer, R. M. 1993. Cooperation and organizational identification. In J. K. Murnighan (Ed.), *Social psychology in organizations: Advances in theory and research*: 244-269. NJ: Prentice-Hall.
- Kunda, G. 1992. *Engineering culture: Control and commitment in a high-tech corporation*. Philadelphia: Temple University Press.
- Labianca, G., Fairbank, J. F., Andrevski, G., et al. 2009. Striving toward the future: Aspiration-performance discrepancies and planned organizational change. *Strategic Organization*, 7(4): 433-466.
- Labianca, G., Fairbank, J. F., Thomas, J. B., et al. 2001. Emulation in academia: Balancing structure and identity. *Organization Science*, 12(3): 312-330.
- Landry, C. 2000. *The creative city: A toolkit for urban innovators*. London: Earthscan.
- Langer, C. L., Anderson, D. K., Furman, R., et al. 2006. Building and marketing an image in child welfare. *Journal of Organizational Change Management*, 19(3): 307-317.

- Leahey, T. H., & Harris, R. J. 1993. *Learning and cognition (3rd ed.)*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, Inc; US.
- Lee, A. S. 1991. Integrating positivist and interpretive approaches to organizational research. *Organization Science* 2(4): 342-365.
- Lerpold, L., Ravasi, D., & Van Rekom, J. 2007a. Identity construction. In L. Lerpold, D. Ravasi, & J. Van Rekom (Eds.), *Organizational identity in practice*. New York: Routledge.
- Lerpold, L., Ravasi, D., Van Rekom, J., et al. 2007b. Identity, strategy, and the environment. In L. Lerpold, D. Ravasi, J. Van Rekom, et al. (Eds.), *Organizational identity in practice*. New York: Routledge.
- Lijphart, A. 1971. Comparative politics and comparative method. *American Political Science Review*, 65(3): 682-702.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. 1985. *Naturalistic inquiry*. Beverly Hills, Calif.: Sage.
- Lindgren, M., & Wahlin, N. 2001. Identity construction among boundary-crossing individuals. *Scandinavian Journal of Management*, 17(3): 357-377.
- Lofsten, H., & Lindelof, P. 2002. Science Parks and the growth of new technology-based firms-academic-industry links, innovation and markets. *Research policy*, 31(6): 859-876.
- Lysø, R., Stene, M., Wendelborg, C., et al. 2000. *Følgeevaluering av SIVAs arbeid med næringshager: Dokumentasjon av aktiviteter*. Steinkjer: Nord-Trøndelagsforskning.
- Mael, F. A., & Ashforth, B. E. 1995. Loyal from day one - biodata, organizational identification, and turnover among newcomers. *Personnel Psychology*, 48(2): 309-333.
- March, J. G. 1991a. Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2(1): 71-87.
- March, J. G. 1991b. How decisions happen in organizations. *Human-computer interaction*, 6(2): 95.
- March, J. G., & Olsen, J. P. 1989. *Rediscovering institutions: The organizational basis of politics*. New York: Free Press.
- March, J. G., & Olsen, J. P. 2006. *The logic of appropriateness*.
- Martin, J. 2002. *Organizational cultur: Mapping the terrain*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Martins, L. L. 2005. A model of the effects of reputational rankings on organizational change. *Organization Science*, 16(6): 701-720.
- Mauseth, E. E., & Halvorsen, H. 2002. *Næringshager som virkemiddel for å stimulere til økt verdiskaping i distriktene: En studie av Lofoten næringshage AS Høgskolen i Bodø, Bodø*.
- McIntyre, S. G. 2009. Creating and sustaining meta-organizational memory: A case study. In J. P. Giraud (Ed.), *Building Organizational Memories*. Hershey, PA: Information Science Reference.
- Mead, G. H. 1934. *Mind, self, and society: From the standpoint of a social behaviorist*. Chicago: University of Chicago Press.
- Medin, D. L. 1989. Concepts and conceptual structure. *American Psychologist*, 44(12): 1469-1481.

- Melewar, T. C., & Karaosmanoglu, E. 2006. Seven dimensions of corporate identity - A categorisation from the practitioners' perspectives. *European Journal of Marketing*, 40(7-8): 846-869.
- Meyer, J. W., & Rowan, B. 1977. Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *The American Journal of Sociology*, 83(2): 340-363.
- Mignonac, K., Herrbach, O., & Guerrero, S. 2006. The interactive effects of perceived external prestige and need for organizational identification on turnover intentions. *Journal of Vocational Behavior*, 69(3): 477-493.
- Mills, M., Bettis, P., Miller, J. W., et al. 2005. Experiences of academic unit reorganization: Organizational identity and identification in organizational change. *Review of Higher Education*, 28(4): 597-619.
- Mintzberg, H. 1979. *The structuring of organizations: A synthesis of the research*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- Moingeon, B., & Soenen, G. B. 2002. The five facets of collective identities. Integrating corporate an organizational identity. In B. Moingeon, & G. B. Soenen (Eds.), *Corporate and organizational identities: Integrating strategy, marketing, communication and organizational perspectives*: 13-34. London: Routledge.
- Monck, C. C. S. P. 1990. *Science parks and the growth of high technology firms* London: Croom Helm.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. 1995. *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York: Oxford University Press.
- Nord, W. R., & Fox, S. 1996. The individual in organizational studies: The great disappearing act? . In S. R. Clegg (Ed.), *Handbook of organization studies*: 148-174. Thousand Oaks, CA: Sage Publications Inc.
- O'Reilly, C. A., & Chatman, J. 1986. Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71(13): 492-499.
- Olins, W. 1989. *Corporate identity: Making business strategy visible through visible design*. London: Thames & Hudson.
- Olkkonen, M. E., & Lipponen, J. 2006. Relationships between organizational justice, identification with organization and work unit, and group-related outcomes. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 100(2): 202-215.
- Olsen, J. P. 2007. *Mellom økonomi og kultur : Det europeiske universitetet i endring*. Oslo: Arena.
- Perrow, C. 1972. *Complex organizations: A critical essay*. Glenview, Ill.: Scott, Foresman.
- Peters, T., & Waterman, R. H. 1982. *In search of excellence: Lessons from America's best-run companies*. New York: Harper & Row.
- Pfeffer, J. 1981. *Power in organizations*. Marshfield, MA: Pitman.
- Pratt, M. G. 1998. To be or not to be: Central questions in organizational identification. In D. A. Whetten, & P. C. Godfrey (Eds.), *Identity in organizations: Building theory through conversations*.: 171-209. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.
- Pratt, M. G., Foreman, P. O., Scott, S. G., et al. 2000. Identity dialogues. *Academy of Management Review*, 25(1): 141-152.
- Pratt, M. G., & Rafaeli, A. 1997. Organizational dress as a symbol of multilayered social identities. *Academy of Management Journal*, 40(4): 862-898.

- Quack, S. 2007. Cross-border interaction in multi-level governance. The case of professional associations as standard setters, *Workshop on Multi-level Governance*. Centre for the Study of Globalization and Regionalisation, University of Warwick.
- Rafaeli, A., Dutton, J., Harquail, C. V., et al. 1997. Navigating by attire: The use of dress by female administrative employees. *Academy of Management Journal*, 40(1): 9-45.
- Rao, H., Davis, G. F., & Ward, A. 2000. Embeddedness, social identity and mobility: Why firms leave the NASDAQ and join the New York Stock Exchange. . *Administrative Science Quarterly*, 45(2): 268-292
- Ravasi, D., & Schultz, M. 2006. Responding to organizational identity threats: Exploring the role of organizational culture. *Academy of Management Journal*, 49(3): 433-458.
- Ravasi, D., & van Rekom, J. 2003. Key issues in organizational identity and identification theory. *Corporate Reputation Review*, 6(2): 118-132.
- Reason, P. 1994. Three approaches to participative inquiry. In N. K. Denzin, & Y. S. Lincoln (Eds.), *Handbook of Qualitative Research*: 324-339. Thousand Oaks: Sage.
- Reason, P., & Bradbury, H. 2001. Introduction: Inquiry and participation in search of a world worthy of human aspiration. In P. Reason, & H. Bradbury (Eds.), *Handbook of action research : participative inquiry and practice*: 1-15. London: Sage.
- Reason, P., & Heron, J. 1986. Research with people: the paradigm of cooperative experiential inquiry. *Person Centred Review*, 4(1): 456-475.
- Reger, R. K., Gustafson, L. T., Demarie, S. M., et al. 1994. Reframing the organization: Why implementing total quality is easier said than done. *The Academy of Management review*, 19(3): 565-584.
- Rekom, J. V. 2002. Manifestations in behaviour versus perceptions of identity. Convergence or not? In B. Moingeon, & G. B. Soenen (Eds.), *Corporate and organizational identities: Integrating strategy, marketing, communication and organizational perspectives*. London: Routledge.
- Riel, C. B. M. V., & Hasselt, J.-J. V. 2002. Conversion of organisational identity findings into action. In B. Moingeon, & G. B. Soenen (Eds.), *Corporate and organizational identities: Integrating strategy, marketing, communication and organizational perspectives*. London: Routledge.
- Rindova, V. P., & Fombrun, C. J. 1999. Constructing competitive advantage: The role of firm-constituent interactions. *Strategic Management Journal*, 20(8): 691-710.
- Rindova, V. P., & Schultz, M. 1998. Identity within and identity without: Lessons from corporate and organizational identity. In D. A. Whetten, & P. C. Godfrey (Eds.), *Identity in organizations: Building theory through conversations*: 46-52. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Rogberg, A. 2002. Teknikparkens roll i det svenske innovasjonssystemet - historien om kommersialisering av forskningsresultat. Stockholm: Vinnova.
- Rooney, D., Paulsen, N., Callan, V. J., et al. 2010. A new role for place identity in managing organizational change. *Management Communication Quarterly*, 24(1): 44-73.
- Røvik, K. A. 1998. *Moderne organisasjoner: Trender i organisasjonstenkingen ved tusenårsskiftet*. Bergen-Sandviken: Fagbokforlaget.
- Sahlin-Andersson, K. 1994. Varför låter seg organisationer omvandlas? In B. Jacobsson (Ed.), *Organisationsexperiment i kommuner och landsting*. Stockholm: Nerenius & Santerus Forlag.

- Sahlin-Andersson, K. 1996. Imitating by editing success: The construction of organization fields. In B. Czarniawska, & G. Sevón (Eds.), *Translating organizational change*. Berlin: de Gruyter.
- Schein, E. H. 1985. *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schein, E. H. 1991. What is culture? In P. J. Frost, M. R. Louis, C. Lundberg, et al. (Eds.), *Reframing organizational culture*: 243-253. Newbury Park, Calif.: Sage.
- Schein, E. H. 1993. On dialogue, culture, and organizational learning. *Organizational Dynamics*, 22(2): 40-51.
- Schlenker, B. R. 1980. *Impression management: The self-concept, social identity, and interpersonal relations*. Monterey, CA: Brooks/Cole Pub. Co.
- Schleppers, A., & Bender, H. J. 2003. Mission statement and business concepts: How to establish corporate identity. Success and failure of company concepts in the public health services. *Anesthesiologie & Intensivmedizin*, 44(3): 180-186.
- Schultz Jørgensen, K. 2002. *Homo Zapiens: Mellemtider fra kulturrevolutionen*. København: Fremad.
- Schultz, M., & Hatch, M. J. 1996. Living with multiple paradigms: The case of paradigm interplay in organizational culture studies. *The Academy of Management Review*, 21(2): 529-557.
- Scott, S. G., & Lane, V. R. 2000a. Fluid, fractured, and distinctive? In search of a definition of organizational identity. *Academy of Management Review*, 25(1): 143-144.
- Scott, S. G., & Lane, V. R. 2000b. A stakeholder approach to organizational identity. *Academy of Management Review*, 25(1): 43-62.
- Scott, W. R. 2003. Institutional carriers: Reviewing modes of transporting ideas over time and space and considering their consequences. *Industrial and Corporate Change*, 12(4): 879-894.
- Selznick, P. 1957. *Leadership in administration: A sociological interpretation*. Evanston, Ill.: Row, Peterson.
- Senior, B., & Fleming, J. 2006. *Organizational change* (3rd ed.). Harlow: Prentice Hall/Financial Times.
- Shah, S. K., & Corley, K. G. 2006. Building better theory by bridging the quantitative-qualitative divide. *Journal of Management Studies*, 43(8): 1821-1835.
- Simon, H. A. 1976. *Administrative behavior: A study of decision-making processes in administrative organization* (3rd ed.). New York: Free Press.
- Skogli, E. 1998. *Knowledge intensive business services: A second national knowledge infrastructure?* Oslo: STEP-gruppen.
- Sletterød, N. A., Stene, A. M., & Wollan, G. 1999. *Følgeevaluering av SIVAs næringshager i Norge: Teoretiske perspektiv, metodisk design og målindikatorer*. Steinkjer: Nord-Trøndelagsforskning.
- Sonnenfeld, J. 1988. *The Hero's Frawell*. New York: Oxford University Press.
- Steele, C. M. (Ed.). 1988. *The psychology of self-affirmation: Sustaining the integrity of the self*. San Diego, CA: Academic Press.
- Stiles, D. R. 2004. Narcissus revisited: The values of management academics and their role in business school strategies in the UK and Canada. *British Journal of Management*, 15(2): 157-175.

- Stimpert, J. L., Gustafson, L. T., & Sarason, Y. 1998. Organizational identity within the strategic management conversations. In D. A. Whetten, & P. C. Godfrey (Eds.), *Identity in organizations: Building theory through conversations. Foundations for organizational science*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Sturmer, S., Simon, B., & Loewy, M. I. 2008. Intraorganizational respect and organizational participation: The mediating role of collective identity. *Group Processes & Intergroup Relations*, 11(1): 5-20.
- Svane, M. 2004. *Interkulturel dynamik i kulturmødet: en fænomenologisk, individorienteret analyse og forståelse*. Aalborg: [M. Svane].
- Tajfel, H. 1972. Social categorization. In S. Moscovici (Ed.), *Introduction à la Psychologie Sociale*, Vol. 1: 272-302.
- Tajfel, H. 1982. Social psychology of intergroup relations. *Annual Review of Psychology*, 33(1).
- Thagaard, T. 2003. *Systematikk og innlevelse : en innføring i kvalitativ metode* (2. utg. ed.). Bergen: Fagbokforl.
- Thornborrow, T., & Brown, A. D. 2009. 'Being regimented': Aspiration, discipline and identity work in the British Parachute Regiment. *Organization studies*, 30(4): 355-376.
- Thøger Christensen, L., & Morsing, M. 2005. *Bagom corporate communication*. Frederiksberg: Samfundslitteratur.
- Tompkins, P. K., & Cheney, K. 1985. Communication and unobtrusive control in contemporary organisations. In R. D. McPhee, & P. K. Tompkins (Eds.), *Organizational communication: Traditional themes and new directions*. Beverly Hills: Sage.
- Torvik, R. 2000. *En kontekstuell analyse av næringshagesatsningen : Eksemplet Odal Næringshage*. Trondheim: R. Torvik.
- Turner, J. 1984. Social identification and psychological group formation. In H. Tajfel (Ed.), *The Social Dimension*, Vol. 2. Cambridge: Cambridge University Press.
- Ulieru, M. 2007. A Complex Systems Approach to the Design and Evaluation of Holistic Security Ecosystems, *International Conference on Complex Systems*. Boston, MA.
- van den Bosch, A. L. M., de Jong, M. D. T., & Elving, W. J. L. 2004. Managing corporate visual identity: Use and effects of organizational measures to support a consistent self-presentation. *Public Relations Review*, 30(2): 225-234.
- van den Bosch, A. L. M., Elving, W. J. L., & de Jong, M. D. T. 2006. The impact of organisational characteristics on corporate visual identity. *European Journal of Marketing*, 40(7-8): 870-885.
- van Dick, R., Grojean, M. W., Christ, O., et al. 2006. Identity and the extra mile: Relationships between organizational identification and organizational citizenship behaviour. *British Journal of Management*, 17(4): 283-301.
- Ven, A. H. v. d., & Poole, M. S. 1995. Explaining development and change in organizations. *The Academy of Management review*, 20(3): 510-540.
- Voss, Z. G., Cable, D. M., & Voss, G. B. 2006. Organizational identity and firm performance: What happens when leaders disagree about "who we are?". *Organization Science*, 17(6): 741-755.

- Walpole, M. 2000. Under construction: Identity and isomorphism in the merger of a library and information science school and an education school. *Library Quarterly*, 70(4): 423-445.
- Wegge, J., & Haslam, S. A. 2005. Improving work motivation and performance in brainstorming groups: The effects of three group goal-setting strategies. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 14(4): 400-430.
- Wegge, J., Van Dick, R., Fisher, G. K., et al. 2006. Work motivation, organizational identification, and well-being in call centre work. *Work and Stress*, 20(1): 60-83.
- Weick, K. E. 1979. *The social psychology of organizing* (2nd ed.). Reading, Mass.: Addison-Wesley.
- Weick, K. E. 1995. *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Weick, K. E. 2001. *Making sense of the organization*. Oxford: Blackwell.
- Weick, K. E., & Roberts, K. H. 1993. Collective mind in organizations: Heedful interrelating on flight decks. *Administrative Science Quarterly*, 38(3): 357-381
- Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., & Obstfeld, D. 2005. Organizing and the process of sensemaking. *Organization Science*, 16(4): 409-421.
- Westenholz, A., Pedersen, J. S., & Dobbin, F. 2006. Introduction - Institutions in the making: Identity, power, and the emergence of new organizational forms. *American Behavioral Scientist*, 49(7): 889-896.
- Whetten, D. A. 2006. Albert and Whetten revisited - Strengthening the concept of organizational identity. *Journal of Management Inquiry*, 15(3): 219-234.
- Whetten, D. A., Lewis, D., & Mischel, L. J. 1992. *Towards an integrated model of organizational identity and member commitment*. Paper presented at the Academy of Management, Las Vegas.
- Whetten, D. A., & Mackey, A. 2002. A social actor conception of organizational identity and its implications for the study of organizational reputation. *Business Society*, 41(4): 393-414.
- Yin, R. K. 1984. *Case study research: Design and methods*. Beverly Hills, CA: Sage Publications.

VEDLEGG 1: BEDRIFTSPOPULASJON I KOMMUNENE

	Målselv	Nordreisa	Vadsø
Ansatte i bedrifter			
I alt	631	526	558
1-4 ansatte	111	145	155
5-9 ansatte	57	49	74
10-19 ansatte	58	24	51
20-49 ansatte	28	24	26
50-99 ansatte	3	4	2
100 - 249 ansatte	3	0	3
250 ansatte og over	1	1	0
ansatte i kommunal sektor	556	426	569

VEDLEGG 2: FORSKNINGSBIDRAG OMKRING IDENTITET I ORGANISASJONER

Forfatter	Perspektiv	Ontologi	Epistemologi	Metode	Beskrivelse av identitet	Variabler
(Brown, 1991)	Fortolkende/sosial aktør	Predefinert/funksjonalistisk	Fortolkende	Kvalitativ	Attributter/kategorier	Identitet og kultur
(Dutton & Dukerich, 1991)	Fortolkende/sosialkonstruktivistisk	Predefinert/funksjonalistisk	Fortolkende	Kvalitativ	Attributter/kategorier	Identitet, image og tema
(Carroll, 1995)	Fortolkende/sosial aktør	Predefinert/funksjonalistisk	Fortolkende	Kvalitativ	Attributter/kategorier	Metaforer, kultur, identitet, identifikasjon
(Elsbach & Kramer, 1996)	Fortolkende/sosial aktør	Predefinert/funksjonalistisk	Fortolkende	Kvalitativ	Attributter/kategorier	Identitet, image, og impression management
(Gioia & Thomas, 1996)	Fortolkende/sosial aktør	Predefinert/funksjonalistisk	Fortolkende/Funksjonalistisk	Kvalitativ/kvantitativ	Attributter/kategorier	Organisasjonsidentitet og image
(Golden-Biddle & Rao, 1997)	Fortolkende/sosial aktør	Predefinert/funksjonalistisk	Fortolkende/Funksjonalistisk	Kvalitativ/kvantitativ	Attributter/kategorier	Organisasjonsidentitet og identifikasjon
(Pratt & Rafaeli, 1997)	Fortolkende/felles oppfatning	Fortolkende	Fortolkende	Kvalitativ	Attributter/kategorier	SCT, OI, symboler og dresskode
(Fox-Wolfgramm et al., 1998)	Fortolkende/felles oppfatning	Fortolkende	Fortolkende	Kvalitativ	Attributter/kategorier	Organisasjonsidentitet, endring og institusjonelle faktorer
(Czarniawska & Wolff, 1998)	Fortolkende/felles oppfatning	Fortolkende	Fortolkende	Kvalitativ	Narrativer	Identitet, organisasjonsfelt og aksjonsnett
(Freeman, 1999)	Fortolkende/sosial aktør/felles oppfatning	Predefinert/funksjonalistisk	Fortolkende	Kvalitativ	Attributter/kategorier	Identitet, tap
(Glynn, 2000)	Fortolkende perspektiv/felles oppfatning	Predefinert/funksjonalistisk	Fortolkende	Kvalitativ	Attributter/kategorier	Organisasjonsidentitet og identifikasjon
(Walpole, 2000)	Fortolkende/sosial aktør	Predefinert/funksjonalistisk	Fortolkende	Kvalitativ	Attributter/kategorier	Organisasjonsidentitet og endring
(Karreman & Alvesson, 2001)	Fortolkende perspektiv/felles oppfatning	Fortolkende	Fortolkende	Kvalitativ	Attributter/kategorier	Organisasjonsidentitet, sosial identitet og styring av identitet
(Labianca et al., 2001)	Funksjonalistisk	Predefinert/funksjonalistisk	Positivistisk/objektiv	Kvantitativ	Attributter/kategorier	Organisasjonsidentitet og image
(Bartel & Dutton, 2001)	Fortolkende/sosial aktør	Predefinert/funksjonalistisk	Fortolkende	Kvalitativ	Attributter/kategorier	Organisasjonsidentitet, sosial identitet, identifikasjon og atferd
(Humphreys & Brown, 2001)	Fortolkende perspektiv/felles oppfatning	Fortolkende	Fortolkende	Kvalitativ	Attributter/kategorier	Organisasjonsidentitet og diskurs

2002a)						
(Humphreys & Brown, 2002b)	Fortolkende perspektiv/felles oppfatning	Fortolkende	Fortolkende	Kvalitativ	Attributter/kategorier	Organisasjonsidentitet, diskurs og kleskode
(Dukerich et al., 2002)	Fortolkende perspektiv/sosial aktør	Predefinert/funksjonalistisk	F1: Fortolkende F2: Positivistisk/objektiv	Kvalitativ/kvantitativ	Attributter/kategorier	Organisasjonsidentitet, identifikasjon og image
(Foreman & Whetten, 2002)	Fortolkende perspektiv/sosial aktør	Predefinert/funksjonalistisk	Fortolkende	Kvantitativ	Attributter/kategorier	Organisasjonsidentitet, identifikasjon, identitetskonflikter og mangfold av forventninger
(Corley & Gioia, 2004)	Fortolkende perspektiv/felles oppfatning	Fortolkende	Fortolkende	Kvalitativ	Attributter/kategorier	Organisasjonsidentitet og organisatorisk endring
(Corley, 2004)	Fortolkende perspektiv/felles oppfatning	Fortolkende	Fortolkende	Kvalitativ	Attributter/kategorier	Organisasjonsidentitet, organisatorisk endring og endring av organisasjonsidentitet, nivåer av organisasjonsidentitet
(Coupland & Brown, 2004)	Fortolkende perspektiv/felles oppfatning	Fortolkende	Fortolkende	Kvalitativ	Attributter/kategorier	Organisasjonsidentitet, diskurs, konstruksjon av identitet
(Brilliant & Young, 2004)	Fortolkende perspektiv/sosial aktør	Predefinert/funksjonalistisk	Fortolkende	Kvalitativ	Attributter/kategorier	Organisasjonsidentitet og image
(Stiles, 2004)	Fortolkende perspektiv/sosial aktør	Predefinert/funksjonalistisk	Positivistisk/objektiv	Kvantitativ	Attributter/kategorier	Organisasjonsidentitet, verdier og den strategiske rollen til identitet
(Martins, 2005)	Fortolkende perspektiv/sosial aktør	Predefinert/funksjonalistisk	Positivistisk/objektiv	Kvantitativ	Attributter/kategorier	Organisasjonsendring, organisasjonsidentitet og isomorfi
(Brown et al., 2005)	Fortolkende perspektiv/sosial aktør	Predefinert/funksjonalistisk	Fortolkende	Kvalitativ	Attributter/kategorier	Organisasjonsidentitet, narrativer og organisasjonsendring
(Mills et al., 2005)	Fortolkende perspektiv/felles oppfatning	Fortolkende	Fortolkende	Kvalitativ	Attributter/kategorier	Organisasjonsidentitet, organisasjonskultur, image og identifikasjon
(Chreim, 2005)	Fortolkende perspektiv/felles oppfatning	Fortolkende	Fortolkende	Kvalitativ	Attributter/kategorier	Organisasjonsendring, personlig identitet, organisasjons-

						identitet og narrativ
(Voss et al., 2006)	Funksjonalistisk/sosial aktør	Predefinert/funksjonalistisk	Positivistisk/objektiv	Kvantitativ	Attributter/kategorier	Organisasjonsidentitet, organisatoriske verdier og konflikt
(Dobrev et al., 2006)	Fortolkende perspektiv/sosial aktør	Predefinert/funksjonalistisk	Positivistisk/objektiv	Kvalitativ	Attributter/kategorier	Bedriftsidentitet, organisasjonsidentitet, image og kultur
(Melewar & Karaosman oglu, 2006)	Funksjonalistisk	Predefinert/funksjonalistisk	Fortolkende	Kvalitativ	Attributter/kategorier	Organisasjonsidentitet, interorganisasjonisk overlapp i identitet, isomorfi, konflikt mellom identiteter
(Langer et al., 2006)	Fortolkende perspektiv/sosial aktør	Predefinert/funksjonalistisk	Fortolkende	Kvalitativ	Attributter/kategorier	Organisasjonsidentitet, image og kultur
(Ravasi & Schultz, 2006)	Fortolkende perspektiv/felles oppfatning	Fortolkende	Fortolkende	Kvalitativ	Attributter/kategorier	Organisasjonsidentitet og organisasjonsendring
(Chreim, 2006)	Fortolkende perspektiv/felles oppfatning	Fortolkende	Fortolkende	Kvalitativ	Attributter/kategorier	Organisasjonsendring, personlig identitet, organisasjonsidentitet
(Alvesson & Robertson, 2006)	Fortolkende perspektiv/felles oppfatning	Fortolkende	Fortolkende	Kvalitativ	Attributter/kategorier	Organisasjonsidentitet, konstruksjon av identitet
(Josserand et al., 2006)	Funksjonalistisk/sosial aktør	Predefinert/funksjonalistisk	Fortolkende	Kvalitativ	Attributter/kategorier	Organisasjonsendring, organisasjonsidentitet og endring av identitet
(Carlsen, 2006)	Fortolkende perspektiv/felles oppfatning	Fortolkende	Fortolkende	Kvalitativ	Attributter/kategorier	Organisasjonsidentitet, konstruksjon og endring av identitet
(Brown & Humphreys, 2006)	Fortolkende perspektiv/felles oppfatning	Fortolkende	Fortolkende	Kvalitativ	Attributter/kategorier	Organisasjonsidentitet, fysisk struktur (sted) og diskurs

Innledende spørsmål

- Navn
- Virksomhet
- Stilling
- Utdannelse

Arbeidsområder:

- Eksempel på hva du gjør?
- Hvorfor gjør du det?
- Hvorfor gjør du det på den måten?
- Hvorfor ville du gjøre det, eller?
- Hvorfor er dette viktig for deg?

Om næringshagen

- Slik du oppfatter det, hva er målsettingen med Næringshagen?
- I hvilken grad har man nådd målsettingen?
- Slik du oppfatter det, hvilke effekter har næringshagen?
 - Internt
 - Eksternt
- Hva er etter din oppfatning det viktigste bidraget til Næringshagen?

Om etablering av næringshagen

- Var du involvert i etableringen av næringshagen?
- På hvilken måte var du involvert?
- Hvordan vil du beskrive prosessen(e) rundt etableringen av næringshagen?
- Hva ble vektlagt i etableringsfasen?

Struktur og organisering

- Hva vil du legge vekt på hvis du skal beskrive Næringshagen som organisasjon?
- Bruker du begrepet VI i næringshagen? Når du da bruker det, hva vil du si kjennetegner næringshagen som et VI?
- Hva oppfatter du er kjernevirksomheten til Næringshagen?
- Generelt, hvilken type oppgaver jobber folk med i næringshagen?
- Hva er næringshagens særpreg sammenlignet med andre organisasjoner?
- Hva oppfatter du å være visjonen til Næringshagen?
- Har man møter hvor alle virksomhetene deltar? - Hva kommer ut av møtene? Hva brukes møtene til?
- Er det beskrivelser/rutiner for hvordan ting skal fungere i næringshagen?
- Hva vil du si er produkt, tjeneste service i næringshagen? Og hvordan vil du beskrive dem?
- Hvem er kunder?

- Hva er markedet?

Kulturell praksis

- Hva er man stolt av i Næringshagen?
- Hvordan kommer stoltheten til uttrykk?
- Hvilke hendelser opp gjennom organisasjonens historie har vært særlig betydningsfulle for hvordan næringshagen er blitt i dag?
- Hvilke historier fortelles i næringshagen – for eksempel suksesser og fiaskoer? Om bestemte personer? Om bestemte måter man har taklet situasjoner på? Om ledelsen?
- Er det bestemte tema som stadig går igjen i interne diskusjoner i næringshagen?
- Seremonier – når feires eller markeres det noe i næringshagen? Hvordan feires eller markeres det?
- Hvilken type mennesker er det som søker seg til denne Næringshagen?
- Hva slags mennesker passer ikke inn i Næringshagen?
- Hva slags virksomheter passer ikke inn i Næringshagen?
- Hva kan være en nybegynnerfeil for nye mennesker eller bedrifter i Næringshagen?
- Hva må du gjøre for å bli ”helt” i organisasjonen – hva gir status? Hva må du gjøre for å bli regnet som en ”skurk” eller ”idiot”?
- Hva slags atferd, holdninger og aktiviteter blir belønnet? Hva blir straffet?

Image og institusjonelle omgivelser

- Hvordan opplever du at aktører utenfor oppfatter næringshagen?
- Hvordan forholder næringshagen seg til de oppfatningene som er i omgivelsene?
- Har næringshagen noen ”fiender” (internt og eksternt)?
- Har næringshagen legitimitet i sine omgivelser?
- Hva oppfatter du forklarer legitimiteten?
- Hva kreves for å få legitimitet?
- Profileres næringshagen overfor omgivelsene?
- Hvis du overfor andre, f.eks. en avis skulle presentere Næringshagen, hva ville du da si?

Endring

- Har næringshagen endret seg siden etableringen?
- Hva har endret seg?
- Hvordan har endringene funnet sted?
- Hva har initiert/forårsaket eventuelle endringer?
- Har ditt syn på næringshagen endret seg, hva og hvorfor?
- Har ditt sosiale miljø på arbeidsplassen endret seg på noen måte siden oppstarten?
- Hvordan?
- Hva tror du er hovedårsaken til dette?
- Hvordan opplever du at du passer inn i organisasjonen?
- Hvordan
- Har denne følelsen blitt forsterket eller blitt svakere etter endringen(e)?

Den enkelte organisasjon?

Generelle spørsmål

- *Hvorfor er din organisasjon medlem i næringsshagen?*
- *Hva ønsker dere å oppnå gjennom det?*
- *Hva betyr det for din virksomhet å være med i Næringsshagen?*
- *Hvilket forhold har din virksomhet til de øvrige i Næringsshagen?*
- *Er noe forandret for din virksomhet etter at den ble medlem i næringsshagen?*

Virksomheten

- *Hva kjennetegner din organisasjon?*
- *Hva er kjerneaktiviteten i din virksomhet?*
- *I hvilken grad er dere forskjellig fra andre lignende organisasjoner?*
- *Hva er deres særpreget?*
- *Hvilken type arbeidsoppgaver jobber i hovedsak dere i din organisasjon med?*
- *Hva er det viktigste å oppnå for din organisasjon? Hva er hensikten med organisasjonen – hva skal den oppnå?*
- *Hvilken type mennesker/organisasjoner er det som passer inn i denne type organisasjon?*

Struktur og organisering

- *Er det beskrivelser/rutiner for hvordan ting skal fungere?*
- *Hva vil du si er produktene, tjenestene og servicen til organisasjonen? Og hvordan vil du beskrive dem?*
- *Hvem er kunder?*
- *Hva er markedet?*

Image og institusjonelle omgivelser

- *Hvordan opplever du at aktører utenfor oppfatter din organisasjon?*
- *Hvordan profilerer du egen organisasjon?*
- *Oppfatter du at din organisasjon har legitimitet i omgivelsene? Hvorfor?*

Identifisering

- *Hva er dine personlige målsetninger (jobbrelatert)?*
- *Hva er dine personlige verdier (som påvirker måten du utfører ditt arbeid)?*
- *I hvilken grad vil du si at dine personlige målsetninger og verdier samsvarer med næringsshagen sine målsetninger og verdier?*
- *Føler du at du kan relatere deg til næringsshagen sine målsetninger og verdier?*
- *Hvordan? evt. hvorfor ikke? Eksempler?*

Viktige oppfølging:

- *Hvorfor er det blitt slik, hva har ført til at det er slik, osv Dette for å bringe klarhet i hva det er som har påvirket identiteten?*

VEDLEGG 4: SURVEY IDENTITET OG SOSIALT MILJØ I NÆRINGSHAGENE

www.questback.com - print preview

https://web.questback.com/isa/qbv.dll/ShowQuest?Preview=True&Que...

Identitet og sosialt miljø i næringshager - utvalgte næringshager (2)

Utfyllingen av spørreskjemaet består i å velge alternativer fra nedtrekksmenyer, merke av verdier eller gi skriftlige svar.

Spørreskjemaet består av flere sider. Nederst på siden er det en knapp hvor du trykker deg videre til neste side, og du kan også velge å gå tilbake.

Du leverer spørreskjemaet ved å trykke på "send-knappen" helt til slutt i skjemaet.

Din identitet vil holdes skjult

Les om retningslinjer for personvern. (Åpnes i nytt vindu)

1) 1. Fyll ut kjønn

Kvinne Mann

2) 2. Fyll ut alder

3) 3. Velg høyeste fullførte utdanning

Velg alternativ

4) 4. Hvilken sektor tilhører din virksomhet?

Privat Offentlig Halvoffentlig

5) 5. Hvilket forhold har din virksomhet til Næringshagen?

Velg alternativ

6) 6. Hvilken posisjon har du i virksomheten?

Leder Mellomleder Ansatt



7) 7. Gjennomsnittlig hvor mange timer er du til stede i løpet av en uke i Næringshagen?

Opptil 10 11 til 19 20 til 29 30 eller mer

8) 8. Hvor mye av din totale arbeidstid bruker du på fellesskapet? (F.eks. diskusjoner, utviklingsarbeid, seminarer, konkret prosjektsamarbeid o.l.)

Ingen 0-5% 5-15% 15-30% 30-50% 50% eller mer

9) 9. Hva er målsettingen med Næringshagen slik du opplever det? (skriv svaret i boksen nedenfor)

10) 10. I hvilken grad har Næringshagen oppnådd nevnte målsetting(er)?

- I svært liten grad I liten grad Både og I stor grad I svært stor grad

11) 11. Slik du vurderer det, hva det viktigste Næringshagen bidrar til for bedrifter, lokalsamfunn og region? (skriv svaret i boksen nedenfor)



12) 12. Hvor godt stemmer følgende utsagn?

	stemmer helt	stemmer godt	både-og	stemmer dårlig	stemmer ikke
Jeg opplever ikke at det er givende å arbeide i Næringshagen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg er glad for at min virksomhet holder til i Næringshagen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg angrer ofte på at jeg arbeider i Næringshagen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Næringshagen oppfattes som en god arbeidsplass av andre (som ikke holder til i Næringshagen)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Generelt oppfattes ikke Næringshagen som en viktig organisasjon av andre	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Investeringen i tid på samarbeid i Næringshagen står ikke i forhold til det utbytte jeg får ut av det	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lokalene i Næringshagen gir gode muligheter for sosiale sammenkomster i arbeidshverdagen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lokalene i Næringshagen innbyr til samarbeid mellom bedriftene i Næringshagen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>

13) 13. Hvor godt stemmer følgende utsagn om Næringshagen?

	stemmer helt	stemmer godt	både-og	stemmer dårlig	stemmer ikke
Jeg er veldig opptatt av at Næringshagen skal lykkes med sitt arbeid	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg er villig til å gjøre en ekstra innsats for at Næringshagen skal være en suksess	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg er veldig opptatt av hvordan Næringshagen oppfattes utad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg liker ikke å høre andre kritisere Næringshagen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Når jeg tar beslutninger i jobben tenker jeg på hvordan mine beslutninger vil påvirke Næringshagen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg er stolt av å være medlem i Næringshagen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Næringshagen er som en familie for meg	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg liker ikke å jobbe med andre i Næringshagen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg føler ikke lojalitet til Næringshagen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**14) 14. Er du ansatt i Næringshagen AS?**

ja nei

Denne informasjonen vises kun i forhåndsvisningen

Følgende kriterier må være oppfylt for at spørsmålet skal vises for respondenten:

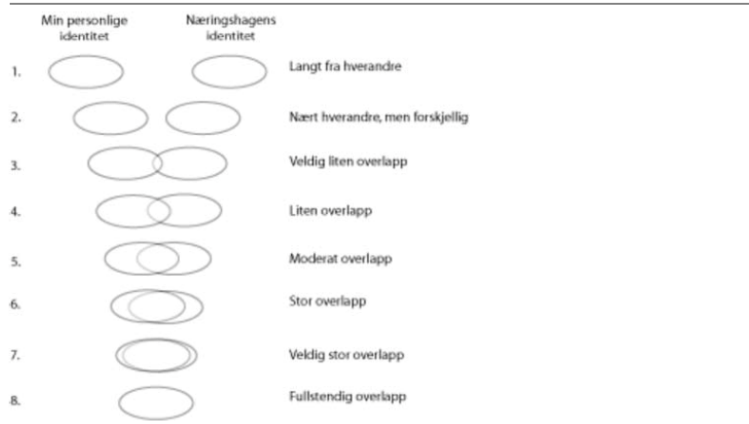
- 14. Er du ansatt i Næringshagen AS? - nei

15) 15. Hvor godt stemmer følgende utsagn knyttet til egen virksomhet?

	stemmer helt	stemmer godt	både-og	stemmer dårlig	stemmer ikke
Jeg er veldig opptatt av at egen virksomhet skal lykkes med sitt arbeid	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg er villig til å gjøre en ekstra innsats for at egen virksomhet skal være en suksess	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg er veldig opptatt av hvordan egen virksomhet oppfattes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg liker ikke å høre andre kritisere egen virksomhet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Når jeg tar beslutninger i jobben tenker jeg på hvordan mine beslutninger vil påvirke egen virksomhet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg er stolt av å være medlem i egen virksomhet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Min egen virksomhet er som en familie for meg	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg føler ikke lojalitet til egen virksomhet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg identifiserer meg sterkt med egen virksomhet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>

16) 16. Hvor godt stemmer følgende utsagn knyttet til egen profesjon/yrkesgruppe?

	stemmer helt	stemmer godt	både-og	stemmer dårlig	stemmer ikke
Jeg er villig til å gjøre en ekstra innsats for at egen profesjon/yrkesgruppe skal være en suksess	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg er veldig opptatt av hvordan min profesjon/yrkesgruppe oppfattes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg liker ikke å høre andre kritisere egen profesjon/yrkesgruppe	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Når jeg tar beslutninger i jobben tenker jeg på hvordan mine beslutninger vil påvirke egen profesjon/yrkesgruppe	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg liker ikke å jobbe med andre innenfor min profesjon/yrkesgruppe	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg er stolt av å være medlem av egen profesjon/yrkesgruppe	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Min profesjon/yrkesgruppe er som en familie for meg	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg føler ikke lojalitet til min profesjon/yrkesgruppe	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg identifiserer meg sterkt med min profesjon/yrkesgruppe	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



17) 17. Vennligst beskriv ditt forhold til Næringshagen ved bruk av diagrammet ovenfor. Sirkene til venstre representerer din egen personlige identitet (hva som beskriver deg som individ) mens sirkene til høyre representerer Næringshagen

- 1. Langt fra hverandre
- 2. Nært hverandre, men forskjellig
- 3. Veldig liten overlapp
- 4. Liten overlapp
- 5. Moderat overlapp
- 6. Stor overlapp
- 7. Veldig stor overlapp
- 8. Fullstendig overlapp



18) 18. I hvilken grad karakteriserer dimensjonene nedenfor Næringshagen som organisasjon?

	I svært liten grad	I liten grad	Både og	I stor grad	I svært stor grad
Innovativ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Opptatt av å stimulere til etablering av nye bedrifter	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Drivkraft for lokal- og regional næringsutvikling	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Arbeider med utvikling og vedlikehold av nettverk	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kunnskapsbasert virksomhet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Entusiastisk	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Risikovillig	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Initiativrik	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Åpen og inkluderende	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fleksibel	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fremtidsrettet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Samarbeidsorientert	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uformell	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Godt kameratskap	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Moderne organisasjonsform	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Moderne lokaler	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

19) 19. Hvis du stikkordsmessig skulle beskrive Næringshagen, hvilke ord ville du da bruke? (skriv stikkordene i boksen nedenfor)

20) 20. Ta stilling til følgende utsagn om eget arbeid

	I svært liten grad	I liten grad	Både og	I stor grad	I svært stor grad
Jeg arbeider med aktiviteter som resulterer i produkter eller tjenester som representerer noe nytt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg arbeider med aktiviteter som bidrar til at nye bedrifter er etablert	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg arbeider med aktiviteter som bidrar til utvikling lokalt eller regionalt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg arbeider med aktiviteter som bidrar til å utvikle nettverkene rundt næringsshagen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg deltar aktivt i nettverkene i tilknytning til næringsshagen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg får mye informasjon gjennom uformell kontakt med andre medlemmer i Næringsshagen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Det sosiale miljøet i Næringsshagen er preget av klikker	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I mitt daglige arbeid er jeg fleksibel i forhold til hvordan jeg løser jobben/arbeidsoppgaver	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg deltar på ulike former for faglig oppdatering slik som f.eks. kurs, messer, videreutdanning	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg er opptatt av å være oppdatert i forhold til utviklingen innenfor faget, produkter og tjenester som er relevant for min virksomhet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg søker å inkludere andre i de oppgaver og ideer jeg jobber med i det daglige	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg føler et ansvar for at alle skal trives her i Næringsshagen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg gjør en bedre jobb etter at jeg kom med i Næringsshagen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg får flere oppdrag ved å være i Næringsshagen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

21) 21. Ta stilling til følgende utsagn om samarbeid

	I svært liten grad	I liten grad	Både og	I stor grad	I svært stor grad
Jeg har initiert og gjennomført samarbeidsprosjekter eller prosesser sammen med andre virksomheter i Næringshagen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Det har blitt mer samarbeid mellom virksomheter i Næringshagen på grunn av samlokaliseringen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg har god kjennskap til hva mine kolleger i andre virksomheter i Næringshagen arbeider med	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ved å trekke veksler på andre aktører i Næringshagen har jeg tatt på meg oppdrag jeg ikke ville gjort på vegne av egen virksomhet alene	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Næringshagen som samlet miljø løser oppgaver som viser at vi behersker mange og ulike oppgaver	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg samarbeider med andre næringshager eller virksomheter i andre næringshager	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

22) 22. Ta stilling til følgende utsagn om kameratskapet i Næringshagen

	I svært liten grad	I liten grad	Både og	I stor grad	I svært stor grad
Det er godt kameratskap i denne Næringshagen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg motiveres av mine kolleger i Næringshagen til å gjøre en god jobb	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mine kolleger i Næringshagen gir meg anerkjennelse for godt utført arbeid	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg opplever å være en del av et fellesskap i Næringshagen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Det er konflikter mellom virksomhetene i Næringshagen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Det er noen virksomheter som har gunstigere betingelser enn andre her i Næringshagen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Det er noen virksomheter som utnytter andre i Næringshagen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg føler meg ofte ensom og forlatt i Næringshagen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg er ofte med på sosiale sammenkomster i regi av Næringshagen utenom arbeidstiden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



23) 23. Hvordan vil du plassere deg selv som person på skalaen fra 1 til 5 nedenfor? (De to begrepene utgjør hver sin ende på skalaen, og du skal plassere deg selv i forhold til disse to)

	1	2	3	4	5
Entusiastisk (1) - Forsiktig/reservert (5)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Risikovillig (1) - Risikoavers (5)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Initiativrik (1) - Tilbakelemt (5)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Åpen (1) - Lukket (5)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Opptatt av fremtid (1) - Opptatt av nåtid (5)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uformell (1) - Formell (5)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



24) 24. Er du leder i Næringsshagen?

- ja nei

Denne informasjonen vises kun i forhåndsvisningen

Følgende kriterier må være oppfylt for at spørsmålet skal vises for respondenten:

- 24. Er du leder i Næringsshagen? - nei

25) 25. Hvor godt stemmer følgende utsagn om daglig leder i Næringsshagen?

	stemmer helt	stemmer godt	både - og	stemmer dårlig	stemmer ikke	vet ikke
Daglig leder i næringsshagen gjør en god jobb med den administrative driften av næringsshagen (f.eks. kontortjenester og utstyr)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Daglig leder i næringsshagen hjelper den enkelte virksomhet (og ansatte) til å gjøre en bedre jobb (f.eks. gjennom konsultasjon i bedriften, veiledning etc.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Daglig leder bruker ofte eksempler fra andre næringshager når han/hun beskriver hva vår Næringshage bør gjøre	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Daglig leder i næringsshagen kommuniserer mål og ønskelige fremtidsbilder for næringsshagen på en god måte overfor medlemmene (f.eks. mål, visjon, strategi osv)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Daglig leder i næringsshagen involverer bedrifter (og ansatte) i utarbeidelsen av mål og strategier for næringsshagen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Daglig leder er flink til å kommunisere hva som er hensikten med Næringsshagen – hva Næringsshagen skal holde på med og hva vi skal oppnå	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Daglig leder påpeker hva som er riktig eller ikke riktig atferd i Næringsshagen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Daglig leder i næringsshagen bidrar til økt samhandling mellom bedriftene i næringsshagen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Daglig leder i næringsshagen bidrar til å styrke det faglige miljøet i næringsshagen (f.eks. tilrettelegging)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Eksterne omgivelser for Halti Næringshage-15:50

Din identitet vil holdes skjult
Les om [retningslinjer for personvern](#). (Åpnes i nytt vindu)

1) I hvilken sektor arbeider du?

offentlig privat halvoffentlig

2) I hvilken kommune ligger ditt arbeidssted

Velg alternativ


3) Alt i alt, hvor godt inntrykk har du av Halti Næringshage?

meget dårlig inntrykk
 litt dårlig inntrykk
 verken godt eller dårlig
 ganske godt inntrykk
 meget godt inntrykk
 Vet ikke

4) I hvilken grad har følgende forhold vært av betydning for ditt inntrykk av Halti Næringshage?

	i svært liten grad	i liten grad	både og	i stor grad	i svært stor grad
Egne erfaringer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Omtale i media	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Omtale blant andre	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Omtale fra ansatte i Næringshagen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Omtale fra daglig leder i Næringshagen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5) Er det andre forhold enn de som er nevnt her som har ført til det inntrykket du har av Halti Næringshage?



6) I hvilken grad er dimensjonene nedenfor betegnende for Halti Næringshage?

	i svært liten grad	i liten grad	både og	i stor grad	i svært stor grad
Innovativ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Opptatt av å stimulere til etablering av nye bedrifter	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Drivkraft for lokal- og regional næringsutvikling	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Arbeider med utvikling og vedlikehold av nettverk	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kunnskapsbasert virksomhet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Entusiastisk	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Risikovillig	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Initiativrik	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Åpen og inkluderende	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fleksibel	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fremtidsrettet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Samarbeidsorientert	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uformell	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Godt kameratskap	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7) Hvis du stikkordsmessig skulle beskrive Halti Næringshage, hva ville du si kjennetegnet den? (Skriv svaret i boksen nedenfor)



8) Hva oppfatter du å være målsettingen(e) med Halti Næringshage? (Skriv svaret i boksen nedenfor)

9) I hvilken grad har Halti Næringshage oppnådd målsettingen(e)?

- i svært liten grad
- i liten grad
- både og
- i stor grad
- i svært stor grad

10) Slik du oppfatter det, hva er de viktigste bidrag fra Halti Næringshage? (Skriv svaret i boksen nedenfor)

© Copyright www.questback.com. All Rights Reserved.