



**Historiefortelling blant tradisjonsbedrifter -
Mack Ølbryggeris og Aron Mats fortellinger om seg selv**

STV- 3901

Inger Kaisa Bækø

Mastergradsoppgave i organisasjon og ledelse

Fakultet for humaniora, samfunnsvitenskap og lærerutdanning

Universitetet i Tromsø

Våren 2012

FORORD

Jeg begynner med å låne et Ole Brumm sitat fra Macks Strategiplan 2012-2017:

*“Hvilken vei skal jeg ta, spurte Tigergutt
Hvor skal du, spurte Ole Brumm
Det vet jeg ikke, svarte Tigergutt
Da kan du ta den veien du vil, svarte Ole Brumm”*

Slik følte jeg høsten 2011 da prosessen med masteravhandlingen startet, og dette er produktet veien jeg valgte førte meg til. Det har vært en lang og lærerik vei, og fortellingen jeg sitter igjen med består både av utfordringer, gleder, hardt arbeid og hyggelige stunder.

Aller først vil jeg rette en stor takk til min veileder Kjell Arne Røvik – takk for all hjelp, faglige innspill, grundige tilbakemeldinger og tid du har brukt på avhandlingen min!

Jeg vil også takke daglig leder på Aron Mat, og alle informantene mine på Mack. En spesielt stor takk rettes til prosjektleder av historiefortellingsprosjektet ved Mack, som følge av hyggelig omvisning og all øvrig hjelp.

Takk til alle medstudenter! En ekstra stor takk rettes til Guro Sellin for all hjelp, korrekturlesing, frustrasjonsbekjempelse, latter og hyggelige pauser – og samtidig vil jeg bruke anledningen til å beklage til alle andre på lesesalen som ble forstyrret av nettopp dette.

Til sist, men ikke minst, William – takk for all støtte, oppmuntring og tålmodighet!

Tromsø, 30. mai 2012

Inger Kaisa Bækø

Oppgaven inneholder (inkl. innholdsfortegnelse og kilder) 34 138 ord.

INNHOLDSFORTEGNELSE

KAPITTEL 1 INNLEDNING OG PROBLEMSTILLING	1
1.1 INNLEDNING	1
1.2 PROBLEMSTILLING	3
1.3 TRADISJONSBEDRIFTENE.....	4
1.3.1 Macks Ølbryggeri	4
1.3.2 Aron Mat.....	5
1.4 AVHANDLINGENS DISPOSISJON	6
KAPITTEL 2 TEORETISK TILNÆRMING	9
2.1 OMDØMMEHÅNDTERING OG ORGANISASJONSIDENTITET	9
2.2 DEN NARRATIVE TILNÆRMINGEN: STORYTELLING	12
2.2.1 Strategiske og naturlige fortellinger.....	12
2.2.2 Ulike storytellingssjangere.....	14
2.2.3 Historiefortellingens elementer.....	15
2.2.4 Storytelling i min avhandling.....	16
2.3 GAMMELINSTITUSJONALISME	17
2.4 NY-INSTITUSJONELL TEORI.....	18
2.4.1 Scotts tre pilarer og legitimitet.....	19
2.4.2. Meyer og Rowans teori om institusjonelle myter	20
2.5 SKANDINAVISK TRANSLASJONSTEORI.....	22
2.5.1 Organisatoriske felt.....	24
2.6 FORVENTEDE FUNN	25
2.6.1 Forventninger ut fra et gammelinstitusjonelt perspektiv	25
2.6.2. Forventninger i forhold til det ny-institusjonelle perspektivet.....	27
2.6.3 Forventninger i forhold til translasjonsteori	28
2.6.4 Oppsummering.....	29

KAPITTEL 3 METODISK TILNÆRMING	31
3.1 KVALITATIV METODE	31
3.2 GJENNOMFØRINGEN	32
3.2.1 Valg av tradisjonsbedrifter og informanter	32
3.2.2 Operasjonaliseringer i forhold til forskningsspørsmålene	33
3.2.3 Intervjuene	34
3.3 TROVERDIGHET, BEKREFTBARHET OG OVERFØRBARHET	35
3.3.1 Troverdighet.....	35
3.3.2 Bekreftbarhet.....	37
3.3.3 Overførbarhet	37
KAPITTEL 4 EMPIRISK PRESENTASJON – MACKS ØLBRYGGERI	39
4.1 HISTORIEFORTELLINGSPROSJEKTET	39
4.1.1 Bakgrunn for prosjektet	40
4.1.2 Inspirasjon.....	41
4.1.3 Flyttingens rolle for institusjonen Mack	42
4.1.4 Stedsidentiteten tilknyttet Tromsø	43
4.1.5 Prosjektplanen.....	44
4.2 INSTITUSJONEN MACK.....	46
4.2.1 Verdier	47
4.2.2 Infused with?.....	48
4.3 TRADISJONSMARKØRER OG INSTITUSJONALISERING.....	49
4.3.1 En etikettanalyse	52
4.3.2 Bedrifters visuelle identitet	52
4.3.3 Etikettene	54
4.3.4 Markørenes betydning	58
4.4 TRADISJONSMARKØRER OG LEGITIMITET.....	59
4.4.1 Er tradisjonsmarkørene kun på utstilling, eller gjenkjennes disse?	60

4.4.2 Et moderne og nyskapende Mack	61
4.4.4 Oversetting av markører?	63
4.5 EN FELLES IDENTITET	64
4.5.1 Identiteten innad = identiteten utad?	65
4.5.2 Omdømmehåndtering	67
4.6 TRADISJONSMARKØRENE – EN OPPSUMMERING	68
4.6.1 Tre ord på Mack	70
KAPITTEL 5 EMPIRISK PRESENTASJON – ARON MAT	73
5.1 TRADISJONER OG IDENTITET	73
5.1.1 Identitet og institusjonalisering	74
5.1.2 Verdier	75
5.2 TRADISJONSMARKØRER OG ”GAMLE DAGER”	76
5.2.1 Tradisjonsmarkører og legitimitetsoppløse	77
5.3 OMDØMME OG “SMÅ, EKTE”	79
5.4 TRADISJONSMARKØRENE – EN OPPSUMMERING	80
5.4.1 Tre ord på Aron Mat	81
KAPITTEL 6 KONKLUSJON OG ANALYSE	83
6.1 FORSKNINGSSPØRSMÅL EN;	83
6.2 FORSKNINGSSPØRSMÅL TO;	86
6.3 FORSKNINGSSPØRSMÅL TRE;	89
6.4 OPPSUMMERING	91
KAPITTEL 7 AVSLUTNING	93
7.1 HVA HAR JEG EGENTLIG FUNNET UT?	93
7.1.1 Svakheter ved avhandlingen	95
7.2 MITT BIDRAG OG VIDERE FORSKNING	95
KAPITTEL 8 KILDER	97
ANDRE KILDER:	100

VEDLEGG.....	103
VEDLEGG 1: Intervjuguide.....	103
VEDLEGG 2: Spørreskjema	105

KAPITTEL 1 INNLEDNING OG PROBLEMSTILLING

1.1 INNLEDNING

Omdømme og omdømmehåndtering er hete begreper i dagens organisasjonsforskning, hvor alle; både private og offentlige organisasjoner, steder og enkeltpersoner, påvirkes av dette. Det nærmest forventes fra alle hold at alle virksomheter skal være opptatt av omdømme og håndteringen av det (Wæraas mfl. 2011:21). I tillegg bør omdømmet bygge på organisasjonens identitet, men er det alltid samsvar mellom omdømmehåndteringen og organisasjonsidentiteten?

I denne avhandlingen vil jeg se spesielt på en type virksomheter, nemlig såkalte *tradisjonsbedrifter*, og deres måter å planmessig presentere seg selv på – dvs. fremme sitt omdømme – særskilt med tanke på hvordan de forteller sine historier om seg selv. Spørsmålet jeg konkret vil fokusere på, er i hvilken grad og eventuelt hvordan tradisjonsbedrifter refererer til sin historie og sine tradisjoner i sine forsøk på å bygge et omdømme. Dels ser jeg på *hva* de løfter frem av sine historier, og ikke minst *hvordan* de gjør det. Er det for eksempel slik at tradisjonsbedrifter, sett i forhold til andre, bevisst bruker mer tradisjonelle identitetsuttrykk – eller *tradisjonsmarkører* – når de forsøker å påvirke omdømmet sitt? Med tradisjonsmarkører mener jeg *ulike uttrykk som gjenspeiler bedriftenes historie og tradisjon, som bredriftene aktivt bruker når de formidler sin identitet innad, og kanskje spesielt utad*. Er kanskje det at de i det hele tatt blir oppfattet som tradisjonsbedrifter et resultat av planmessig historiefortelling – og i mindre grad et uttrykk for objektive fakta?

Det er ikke enkelt å bestemme eksakt hva man skal legge i ordet *tradisjonsbedrift*. Begrepet er relativt mye brukt i dagligtale, et søk på ”tradisjonsbedrift” på Google ga omtrent 600 treff (07.05.12). Jeg vil i dette tilfellet fokusere på lokalt forankrede bedrifter, med lang erfaring og tradisjon i området. Dermed defineres tradisjonsbedrifter på grunnlag av to kriterier; *alder* og *sektor*. Med andre ord om bedriftene har eksistert i forholdsvis lang tid, og om de befinner seg innenfor en tradisjonell sektor, som for eksempel jakt, fiske, jordbruk – med andre ord matvareforedling –, handel eller bryggerivirksomhet.

Virksomhetene jeg skal studere i denne oppgaven er Macks Ølbryggeri og Aron Mat, begge lokalisert i Tromsø. Jeg vil mer presist fokusere på hvorvidt bedriftene har et bevisst forhold til tradisjonsmarkører i omdømmehåndteringen sin når de forteller sine historier og synliggjør sin identitet. Om disse markørene er blitt konstruert tett opp mot bedriftenes historie, eller om

de er ”oppdiktet” og konstruert strategisk og kalkulert frikoplet fra historien, kun for å framstå som tradisjonsrike, er også et viktig element. Det er også interessant å se på *når* det ble viktig for bedriftene å framstå som tradisjonsbedrifter. Er det slik at det i løpet av de siste årene har blitt en trend for ”gamle” bedrifter å framstå som tradisjonelle, eller har det vært en naturlig utvikling på bakgrunn av deres lange historie? Har de selv utviklet historien sin for å framstå som tradisjonsbedrifter, eller er det kan hende slik at omgivelsene har satt en merkelapp på dem? Eller forventes det fra omgivelsene at bedriftene skal fortelle om og synliggjøre sin historie og sine tradisjoner? Dette omhandler altså hvor bevisst forhold bedriftene har til sin historie og til sine tradisjonsmarkører.

Et siste element jeg vil studere er om denne ”tradisjonsbedrift - tenkningen” og disse tradisjonsmarkørene er implementert – eller nedfelt – blant de ansatte, eller om de kun er for utstilling. Finnes tankegangen om tradisjonsmarkører – betydningen av bedriftenes historier og tradisjoner, og synliggjøringen og fortellingen om disse – blant de ansatte, eller er det kun noe ledelsen har konstruert for å skape et attraktivt bilde som gir konkurransefortrinn i omgivelsene? Dette er interessant, blant annet fordi det kaster lys over hvorvidt opptattheten av tradisjonsmarkører kun er en trend for å påvirke omdømmet. Eller har bedriftene faktisk utviklet tradisjonsmarkørene i en så sterk grad at alle ansatte gjenkjenner dem, og identifiserer seg med disse i arbeidssammenheng? På den ene side kan opptatthet av tradisjonsmarkører være en trend; noe som kan innebære at det først og fremst er ledelsen i bedriften og markedsføringsavdelingen som fanger den opp og forsøker å rendyrke den. Dette kan skje uten ”jording” til bedriftens faktiske historie, og også uten ”jording” til den ansatte ”på gulvet” – som kanskje da knapt vil gjenkjenne tradisjonsmarkørene. På den annen side kan man tenke om tradisjonsmarkører som autentiske uttrykk for virksomhetens historie og tradisjoner, noe som er en del av virksomhetens ”sjel”, og som markedsføringsfolk og ledelse mer henter opp og viser tydelig frem overfor omgivelsene

Temaet ble valgt på bakgrunn av at jeg faglig sett ville kombinere omdømme og lokale ”nordnorske” bedrifter. Jeg ønsket å finne ut om virksomhetene bevisst bruker eller uttrykker ”det lokale”, historien og tradisjonene gjennom verdier og andre identitetsuttrykk for å oppnå større gjennomslagskraft i omgivelsene. Et annet forhold som har bidratt til min interesse, er at det er gjort relativt lite forskning om eksakt mitt temaområde, altså historiefortelling blant tradisjonsbedrifter. Dermed kan denne avhandlingen kan være med på å belyse ulike sider av ”tradisjonsbedrift - tenkningen”, og være med på å vise om ”det tradisjonelle” kommer som en

del av bedriftens historie og identitet, eller om det konstrueres på grunn av at det å være tradisjonell er en trend i omgivelsene.

En rekke avgrensninger er også gjort i forhold til tema; jeg skal kun se på om bedriftene selv har en bevisst oppfatning av å være tradisjonsbedrifter. Jeg skal ikke fokusere på om dette stemmer med omgivelsenes oppfatning av bedriftene. Dette gjøres på grunn av masteravhandlingens omfang og tidsavgrensning. Foreløpig har også bedriftenes identitet og verdier større betydning for oppgaven min enn andre aspekter som formelle strukturer, arbeidsmiljø eller rutiner og prosedyrer.

1.2 PROBLEMSTILLING

I denne avhandlingen fokuseres det på spørsmålet om tradisjonsbedrifters forhold til sin egen historie, og på bruken, fortellingen og synliggjøringen av historien i planmessig omdømmebygging. Nærmere bestemt spør jeg om i hvilken grad et utvalg tradisjonsbedrifter *bevisst konstruerer og bruker tradisjonsmarkører når de forsøker å påvirke omdømmet sitt, og eventuelt hvordan dette gjøres.* Jeg er også opptatt av hvorvidt eventuell bruk av tradisjonsmarkører i virksomhetene jeg undersøker først og fremst *er en form for "window dressing", som ikke synker ned på "gulyplanet" i virksomhetene og blant de ansatte, eller om det kan hende at de oppfattes nede i virksomhetene som det ekte, korrekte og autentiske bildet av bedriftene.*

Problemstillingen min om tradisjonsbedriftenes historiefortelling blir dermed forsøkt belyst gjennom tre mer operative forskningsspørsmål:

1. *I hvilken grad er bedriftene som undersøkes bevisste i forhold til historien som ligger bak tradisjonsmarkørene?*
2. *Hvordan og hvorfor konstrueres tradisjonsmarkørene?*
3. *Brukes disse tradisjonsmarkørene kun "på utstilling", eller er dette noe som også ansatte lett kjenner seg igjen i og identifiserer seg med?*

Dermed kan man få svar på om tradisjonsbedriftene kun er tradisjonelle på grunn av at det er en trend i omgivelsene, eller om det faktisk er en del av identiteten deres. Bygger tradisjonsmarkører på bedriftenes historie, eller konstrueres de for å oppfylle ønsker og krav fra omgivelsene?

1.3 TRADISJONSBEDRIFTENE

Som allerede nevnt, skal jeg bruke Mack og Aron Mat som eksempler på tradisjonsbedrifter, og forsøke å se på hvordan de bruker sin historie og sine tradisjoner i fortellingene sine. I det følgende gis et kortfattet riss av begge bedriftene.

1.3.1 Macks Ølbryggeri

Macks Ølbryggeri, som ble stiftet allerede i 1877 av Ludwig Marcus Mack, og som dermed kan feire et 135-års jubileum i år, oppfyller uten diskusjon kriteriene mine for tradisjonsbedrifter; lang historie og tradisjonell sektor. Historien er lang, sektoren er tradisjonell, og Mack bygger på en rekke tradisjoner, noe som påvirker bedriften den dag i dag.

Det hele begynte som sagt i 1877. Alkoholsalget i Tromsø var på den tiden dominert av sprit og billig vin, og offentlig fyll var et vanlig problem. Ludwig Mack ønsket derfor å etablere et bryggeri, for å kunne tilby Tromsøs befolkning et mer alkoholsvakt alternativ i øl. Dermed startet det med Pottøl og Bayerøl, og gjennom oppgang og nedgang, avholdskamp, to verdenskriger, brann, moderniseringer og ekspansjon, har Mack fortsatt å brygge øl, og ølsortene har det bare blitt flere av. Mineralvannsproduksjon er også en viktig del av bedriften, og ble startet allerede i 1895, og i 1963 begynte Mack å tappe Coca Cola. Ølhallen, som ennå blir flittig besøkt av både lokalbefolkning og turister, ble åpnet allerede i 1928, som følge av et ønske om å etablere et sted hvor folk kunne drikke ølet sitt inne på anstendig vis. Ølhallen blir i dag betegnet som Tromsøs eldste pub. En annen historisk hendelse, som man fortsatt kan se spor av på dagens ølprodukter gjennom etikettene, er verdensutstillingen som ble arrangert i Tromsø i 1894. Mack deltok nemlig med flere ølsorter, og vant gullmedaljer for sine produkter – medaljer som er avbildet på flere av dagens produkter (Historikk for Macks Ølbryggeri).

2012 vil bringe med seg store endringer for Mack. Produksjonen skal flyttes til nye bygg i Nordkjosbotn, mens administrasjonen skal forbli i Macks bygninger i Tromsø. De tidligere produksjonslokalene og de gamle kjellerne skal bli til museum, med et ønske om å tilgjengeliggjøre Macks historie – tanker som Macks historiefortellingsprosjekt forsøker å realisere (Grunnbok “Mack historiefortelling” 2011:1).

Grunnen til at jeg valgte å bruke Mack som en tradisjonsbedrift i avhandlingen min, er på grunn av at de så opplagt nettopp er en tradisjonsbedrift, med tanke på at de har vært i drift i 135 år, er en institusjon i Tromsø, og er et av landsdelens sterkeste varemerker. Og historien og tradisjonene holdes ikke skjult – historiefortelling brukes aktivt i markedsføring og omdømmehåndtering, selv om også de mer moderne sider har blitt belyst de senere årene. Mack ønsker å fortelle sin historie om, og framstå som, både tradisjonell og moderne.

1.3.2 Aron Mat

Aron Mat, som ble startet i 1990, er et eksempel på en litt yngre tradisjonsbedrift. Til tross for et hittil ”kun” 22 år lang liv, velger jeg å innlemme bedriften i min definisjon av tradisjonsbedrifter. For tradisjoner er det ikke mangel på – og tradisjonene som bygges på er ”gamle”, lokale mattradisjoner og - kultur. Matvareproduksjonen gjøres ”på den gode gamle måten” – som slagordet deres bekrefter.

Bedriften ble startet av far og sønn Aronsen i Grøt fjord på Kvaløya, som følge av et ønske om å forbedre kvaliteten på pinnekjøtt og fenalar på markedet. Det startet med sesongproduksjon av disse produktene, men potensialet for helårsproduksjon ble oppdaget gjennom kjøttrestene som ble igjen etter produksjonen. Dermed ble Tante Aslaug kontaktet, og hun fikk med seg flere av damene i Grøt fjord til å sy lammerull slik det hadde blitt gjort i generasjoner i hjemmene (aronmat.no). Historien om Aron Mat bygger dermed også på en annen lokal historie eller tradisjon; nemlig historien om ”ho mor”.

”Fra gammelt av var det ”ho mor” som var den egentlige sjefen, det var hun som hadde nøkkelen til stabburet. Mens mannen var ute på fiske eller ute på jorden, var det hun som hadde ansvaret for alt hjemme. Det var hun som salta, sylta og konserverte maten som kom i hus. Det arbeidet hun gjorde står det stor respekt av. Med kjøtt fra egen gård, lagde hun maten helt fra bunnen av. Og matlaginga til ”ho mor”, det er noe alle husker.
”Ho mor” er den historiske personen som gjennom generasjoner har tatt vare på norsk matkultur. Å lage mat fra bunnen av, og med de råvarene som fins i naturen og vårt nærmiljø, er en viktig del av denne tradisjonen” (aronmat.no).

Ingen mor, ingen matkultur. Og det er nettopp ”ho mors” gamle mattradisjoner og kultur Aron Mat ønsker å videreføre gjennom sine produkter.

Den lille bedriften kan i dag kalles en suksessbedrift, og daglig leder forteller at i 2010 hadde de 17,9 % av totalmarkedet på rull i alle butikker i Norge. Dagens produksjonslokaler og

administrasjon ligger i Blåmansvik, og derfra produseres en rekke ulike produkter – på den gode gamle måten.

Årsaken til at jeg valgte Aron Mat i oppgaven min, er muligens ikke på grunn av en lang bedriftshistorie, men fordi matproduksjonen deres bygger på en lang mathistorie og lokale tradisjoner. Og de har vært meget bevisste på at tradisjonell, ”gammeldags” produksjon fører til høyere kvalitet på produktene, slik at ”det tradisjonelle” har vært et sentralt element helt fra starten.

1.4 AVHANDLINGENS DISPOSISJON

I neste kapittel, **kapittel 2**, presenterer jeg avhandlingens teoretiske grunnlag. Her forsøker jeg å redegjøre for og plassere hovedperspektivet *storytelling* i forhold til andre teorier, blant annet gammel- og ny-institusjonalisme, og skandinavisk translasjonsteori. Jeg forsøker å vise hvordan historiefortelling kan presenteres gjennom disse ulike perspektivene. Begreper som omdømme, omdømmehåndtering og organisasjonsidentitet defineres og vises viktigheten av i forhold til avhandlingen. Jeg presenterer også hvilke funn jeg kan forvente med utgangspunkt i teoriene jeg bruker.

I **kapittel 3** redegjør jeg for hvilke metoder jeg har anvendt under min datainnsamling – og forsøker å vise hvorfor nettopp kvalitativ metode og intervju ble valgt. Deretter beskrives både fremgangsmåte og hvordan datamaterialet er behandlet. Jeg forsøker å operasjonalisere forskningsspørsmålene, og vise hvordan disse kan bli forskbare størrelser. Til slutt diskuterer jeg også avhandlingens troverdighet, bekreftbarhet og overførbarhet.

Kapittel 4 presenterer empirien fra Mack. Kapittelet er strukturert i forhold til temaer som passer både mine forventninger til funn og mine forskningsspørsmål – altså temaer som institusjonen Mack, tradisjonsmarkørene, legitimitetsoppnåelse og en felles og enhetlig Mack-identitet. Underveis viser jeg til hvilke teoretisk perspektiv som kan bygge opp under de empiriske funnene. I **kapittel 5** presenteres empirien fra Aron Mat, og er strukturert på samme måte som kapittel 4. Dermed omhandler hovedtemaene Aron Mat og bedriftens tradisjonelle identitetsgrunnlag, tradisjonsmarkørene og deres konstruksjon, og omdømmehåndtering og identitet. Også her vises det til hvilke teoretiske perspektiv som kan bygge opp under de ulike temaene.

I **kapittel 6** tolkes og analyseres de empiriske funnene fra begge bedriftene opp mot forskningsspørsmålene mine. Fikk jeg svar på det jeg i utgangspunktet lurte på? Jeg forsøker også å sammenlikne svarene mine for Mack og Aron Mat – to tradisjonsbedrifter som i utgangspunktet er meget ulike.

Kapittel 7 avslutter avhandlingen. Her oppsummeres og trekkes de siste konklusjoner. Også mitt forskningsbidrag og forslag til videre forskning presenteres.

KAPITTEL 2 TEORETISK TILNÆRMING

I dette kapitlet skal jeg redegjøre for teorigrunnlaget som avhandlingen min bygger på. Aller først definerer jeg relevante begreper, som omdømme, omdømmehåndtering og organisasjonsidentitet, og forsøker å vise hvorfor disse inngår i avhandlingen. Deretter introduserer jeg den narrative tilnærmingen kalt storytelling. Jeg forsøker i fortsettelsen å vise hvordan dette aspektet kan ligge under og gi en fortolkningsramme til blant annet Philip Selznicks (1949, 1957) gammelinstusjonelle teori, og den ny-institusjonelle teorien særlig slik denne kommer til uttrykk hos Meyer og Rowan (1977), og Scott (2008). Til sist forklarer jeg kort hva skandinavisk translasjonsteori og teori om felt går ut på, og hvordan dette tenkes brukt som en del av det analytiske rammeverket for avhandlingen. Jeg vil med andre ord gjennom kapitlet forsøke å vise hvorfor og hvordan de ulike perspektivene kan være relevante for avhandlingen min, og hvordan Macks og Aron Mats måter å fortelle sine historier på kan fortolkes og forstås gjennom disse teoriene. Tanken er at dette så vil kunne bidra til å “løfte” og belyse ulike sider av forskningsspørsmålene mine.

2.1 OMDØMMEHÅNTERING OG ORGANISASJONSIDENTITET

Organisasjoners omdømmehåndtering og deres organisasjonsidentitet henger ofte tett sammen; hvem man ønsker å framstå som i omgivelsene bygger ofte på hvem man oppfatter at man er som organisasjon. Brønn og Ihlen uttrykker dette slik: ”En organisasjon som vil bygge et godt omdømme, må starte med å se nærmere på hvem og hva den er” (2009:25).

I dagens organisasjonstenkning blir svært mye av det som sies eller gjøres vurdert opp mot *omdømmet*. Alle har et omdømme, både private og offentlige virksomheter, steder og enkeltpersoner. ”Ideen om det gode omdømmet er blitt alle tings gyldige målestokk. Vi tar for gitt at et godt omdømme er viktig, at alle organisasjoner har et omdømme de bør passe på, og at det er helt naturlig og nødvendig å tenke på hvordan man framstår i offentligheten” (Wæraas mfl. 2011:21). En organisasjons omdømme representerer ikke nødvendigvis hva en organisasjon selv mener eller hevder å være, men er summen av hvordan omgivelsene oppfatter den (Kvåle og Wæraas 2006). Dette viser til at omdømme, som Barnett mfl. (2006) uttrykker det, kan defineres som: ”Observers’ collective judgments of a corporation (organization) based on assessments of the financial, social, and environmental impacts attributed to the corporation (organization) over time” (Barnett mfl. 2006:34, i Brønn

2011:36). Oppsummert kan man si at et omdømme er “summen av omgivelsenes oppfattede erfaringer med organisasjonen” (Wæraas 2004:63). Det er ikke organisasjonene selv som bestemmer omdømmet, selv om de forsøker å påvirke det, men det er hvordan omgivelsene oppfatter virksomheten.

Omdømmehåndtering på sin side handler om aktiv forvaltning av omdømmet sitt (Røvik 2007:196). Tankegangen bak omdømmehåndtering bygger på to prinsipper; for det første at det finnes sammenhenger mellom virksomhetens omdømme og dens resultater, og for det andre at omdømmet også er et utfall av sosiale fortolknings- og meningsdanningsprosesser i omgivelsene. Med andre ord kan et godt omdømme føre til gode resultater, og den kan planmessig påvirkes og forandres, enten til det bedre eller det verre. Dermed må bedrifter bevisst rette tiltak mot en ”planmessig presentasjon av organisasjonen overfor relevante aktørgrupper i omgivelsene med sikte på å styrke disses oppfatninger av og tillit til organisasjonen” (Røvik 2007:196). Et spørsmål relevant for min avhandling er dette; kan det tenkes at tradisjonsbedriftene preges av en tankegang om strategisk rasjonalitet i omdømmehåndteringen sin? Strategisk rasjonalitet går ut på at aktørene i tillegg til å ta egne kalkulerter valg, forsøker å forutse andre rasjonelle aktørers valg (Eriksen og Weigård 1997:223). Dermed kan omdømmehåndteringen deres tenkes å være strategisk planlagt, og slik sett bygger kun på en kalkulert, planmessig henvisning til tradisjon og historie for å påvirke omgivelsene og oppnå profitt.

Organisasjonsidentiteten handler om ”hvem er vi?” (Kvåle og Wæraas 2006:13). I likhet med omdømmet, blir det forventet fra alle parter at organisasjoner skal ha en identitet, og at de skal være opptatt av den gjennom å utvikle distinkte kjennetegn, være opptatt av hva omgivelsene mener, og være opptatt av å sammenlikne seg med andre organisasjoner (Kvåle og Wæraas 2006:15). Det er i samhandling med andre at man klargjør sin egen identitet, velger hvem man vil sammenlikne seg med, og hvem man vil distansere seg fra, altså ”hvem man ikke vil være”. ”Identiteten etableres altså i spenningsfeltet mellom på den ene side en opplevd motstand og avstand, og på den annen side en opplevd attraksjon i forhold til et sett andre aktører og ideer” (Røvik 1998:133). Med andre ord vil en organisasjonsidentitet komme til uttrykk gjennom felles oppfatninger blant de ansatte om hvem man er som organisasjon, hvem man ønsker å være lik, og hvem man ønsker å skille seg fra (Røvik 1998).

Organisasjoners verdigrunnlag brukes i dag like mye for å påvirke innad som utad i omgivelsene. Tjenestene og produktenes kvalitet er i seg selv ikke lenger nok, og

organisasjonene forsøker å rettferdiggjøre sin eksistens gjennom å utvikle ”gode og sunne” organisasjonsverdier som appellerer til ansatte og publikum (Kvåle og Wæraas 2006:54). Et vanlig trekk blant norske organisasjoner er at verdiene bør speile menneskelige verdier, som ”ærlighet”, ”respekt” og ”redelighet” (Kvåle og Wæraas 2006:57). Dessuten bruker mange av dagens organisasjoner like verdigrunnlag, slik at disse ikke bidrar til å skape en distinkt og unik organisasjonsidentitet. Lencioni (2002) påpeker at det finnes fire ulike verdikategorier; kjerneverdier, verdier man vil oppnå, ”permission-to-play” verdier, og spontane eller utilsiktede verdier. Kjerneverdiene er de kulturelle hjørnesteinene i bedriften, og som har vokst fram over tid, jf. Selznick (1949, 1957). De er en del av bedriftens særpreg, og må alltid vedlikeholdes. Verdiene man ønsker å oppnå, er verdier man ikke har, men som behøves for å lykkes i framtiden. ”Permission-to-play” verdiene er de som representerer minstekravet for normal atferd, og som rettferdiggjør handling. Disse reflekterer også de sosiale standardene som forventes av de ansatte. Spontane eller utilsiktede verdier er de som oppstår spontant uten at det er ledelsens hensikt, og de reflekterer ofte felles interesser eller personligheter blant de ansatte. Ofte forsvinner de spontane verdiene igjen (Lencioni 2002:6). Mange av dagens organisasjonsverdier viser seg å være slike ”permission-to-play” verdier, noe som med utgangspunkt i Lencioni kan forklare hvorfor verdigrunnlagene ikke differensierer virksomhetene.

I denne avhandlingen skal jeg fokusere på om, og eventuelt hvordan, bedriftene Mack og Aron Mat bruker tradisjonsmarkører bevisst i omdømmehåndteringen sin. Tradisjonsmarkører er, som definert i kapittel 1, ulike uttrykk som gjenspeiler bedriftenes historie og tradisjon, som bredriftene aktivt bruker når de formidler sin identitet både innad og kanskje spesielt utad. Dermed blir omdømme og identitet viktige begreper; bygger omdømmehåndteringen på organisasjonsidentiteten? I hvilken grad brukes tradisjonsmarkører i omdømmehåndteringen, og gjøres dette på grunn av at de oppfattes å være en naturlig og integrert del av organisasjonsidentiteten, eller brukes de frikoplest fra ”det indre” og det ”egentlige” – og først og fremst kalkulert og strategisk for å forsøke å påvirke omgivelsene? På bakgrunn av Lencionis (2002) verdikategorier kan jeg finne ut om verdiene i bedriftene er såkalte kjerneverdier, som har blitt utviklet over lang tid, eller om de er mer moderne ”permission-to-play” verdier, slik som mange andre organisasjoner bruker.

2.2 DEN NARRATIVE TILNÆRMINGEN: STORYTELLING

Historien og tradisjonene kan gjerne presenteres gjennom mer eller mindre bevisst bruk av narrativer, såkalt storytelling; ”med storytelling som verktøy kan man grave de autentiske historier, der befinner sig i enhver virksomhed, frem og på den måde synliggøre virksomhedens kultur og dermed fundamentet for brandet” (Fog mfl. 2009:23). Macks historiefortellingsprosjekt kan ses i lys av innsikter fra teorier om storytelling; fortolkningen kan da være at de bruker den autentiske historien og ønsker å formidle den til omgivelsene. Mack fant seg selv i en situasjon som følge av flyttingen, der de måtte avgjøre hvilke deler av historien som skulle brukes, hvilke fysiske gjenstander og strukturer som skulle tas vare på og hvilke som skulle kastes, og på hvilken måte dette skulle presenteres – med andre ord de måtte bokstavlig talt ha en opprydding i historien. Dette ble kimen til historiefortellingsprosjektet. Også Aron Mat presenterer historien sin gjennom storytelling, blant annet mer strategisk på sine nettsider der de for eksempel begynner presentasjonen med overskriften ”det var en gang” (aronmat.no).

2.2.1 Strategiske og naturlige fortellinger

Det finnes et skille mellom strategiske fortellinger og naturlige fortellinger, der hovedforskjellen ligger i at de førstnevnte er rettet mot å påvirke de ytre, dynamiske trekkene, mens den sistnevnte er rettet mot de indre, naturlige trekkene ved organisasjonen.

De strategiske fortellingene – eller “corporate storytelling” – er ofte enhetlige og offisielle til bruk for bestemte formål, eksempelvis for strategisk å påvirke sine interessenter eller sine ansatte. De kan betegnes som “offisielle selvpresentasjoner” (Kvåle og Wæraas 2006:30), og har da en strategisk hensikt ofte brukt for å fremme en merkevare. Har man en historie som knytter seg til en merkevare, kan man kommunisere til omgivelsene gjennom produktene, ved at de blir symboler for hvem man er, og hva man står for. Verdier og følelser er også grunnleggende for god storytelling, og merkevaren må skape en følelsesmessig kontakt til forbrukeren eller den ansatte. Med andre ord får man ikke en sterk merkevare uten en sterk bedriftskultur (Fog mfl. 2009).

I tillegg til å bruke storytelling strategisk gjennom merkevarer, har den også en funksjon som et kommunikasjonsverktøy; man kan bruke konkrete historier til å formidle budskap i gitte sammenhenger, enten internt, eksternt eller begge veier. Fellesnevneren for kommunikasjonen blir da bedriftens kjernefortelling (Fog mfl. 2009). Det strategiske tilsnittet kommer klart fram

med tanke på at disse fortellingene ofte blir skapt på ledernivå, og kan inneholde både elementer av fiksjon og fakta (Kvåle og Wæraas 2006).

Det narrative perspektivet kan ses på som den mer naturlige storytelling; man tar utgangspunkt i en erkjenning om at mennesker bruker fortellinger til å forstå seg selv og omverdenen (Kvåle og Wæraas 2006). Organisatorisk identitet kan dermed studeres ut fra de ulike fortellingene de ansatte formidler om seg selv og om organisasjonen. “Individuals and organizations narrate themselves to others, who react with approval or disapproval but who also reciprocate with their own life narratives” (Czarniawska 1997:46). En forståelse av en organisasjons identitet går gjennom de ansatte, og hva de ansatte forteller vil avdekke viktige trekk ved organisasjonen.

De naturlige fortellingene bygger på den organisatoriske “folklore”, som er “ytringar som spenner frå vitser, sitat frå markerte leiarar eller andre personlegdomar og segner om hendingar og personlegdomar til songar og revytekstar” (Kvåle og Wæraas 2006:80). Det refereres med andre ord til den organisatoriske hverdagspraten og lokale fortellinger som ikke skrives ned, men som fortelles i visse sammenhenger, og som er en del av kulturen og identiteten. Folklore uttrykker oppfatninger en har om seg selv og andre, og blir derfor en viktig kilde for å forstå identiteten i en organisasjon. Disse fortellingene kan også inneholde elementer fra både fiksjon og fakta.

I forhold til min avhandling kan det tenkes at tradisjonsmarkørene både kan være produkt av strategiske og naturlige fortellinger. Dersom tradisjonsmarkørene kan forstås som uttrykk for en mer strategisk historiefortelling, vil de antakeligvis være mer direkte og kalkulert konstruert “i toppen” til bruk for å påvirke omgivelsene. De vil da forsøke å fortelle om, og synliggjøre bedriftens merkevare gjennom strategisk konstruerte fortellinger, som da ikke har kopling til de faktiske historiene som finnes innad i virksomheten. Er tradisjonsmarkørene derimot et produkt av mer naturlig historiefortelling, vil de være autentiske uttrykk for virksomhetens historie og tradisjoner – som er en del av virksomhetens ”sjel”. Disse fortellingene blir da “hentet opp” fra ulike lag i bedriften, og brukt for å framheve og synliggjøre virksomhetens identitet, historie og tradisjoner i omgivelsene.

2.2.2 Ulike storytellingssjangere

Ulike fortellinger har ulike plott, og disse gir ulikt innhold og mening til fortellingene gjennom å skape og påkalle forskjellige reaksjoner og følelser. Et plott er en bestemt sammensetning av budskap, persongalleri, konflikt og handling som gir fortellingen en meningsfull struktur (Moldenæs 2006). De tre klassiske dramasjangerne identifiseres ofte som typiske plott; nemlig tragedien, komedien og romansen (Czarniawska 2004, Moldenæs 2006).

Tragedien omhandler ofte personer av høy rang, som uforskyldt går en dyster framtid i møte. De blir overlatt til en skjebne styrt av upersonlige og uunngåelige krefter. Til tross for forsøk på å underkaste eller tilpasse seg disse kreftene, går helten en katastrofe, krise eller kaos i møte. Tragedien ender nødvendigvis ikke ille, og kan også ha en lykkelig slutt, men da på grunn av skjebnens inngripen. Tragediens intensjon er å vekke frykt og medlidenhet, og å vekke følelser som empati, sorg og avmakt (Czarniawska 2004, Moldenæs 2006, Kvåle og Wæraas 2006). Den egner seg derimot lite i organisasjonssammenheng, på grunn av at fortellingen om uoverkommelige konflikter og problemer ikke bidrar til å skape positive assosiasjoner om bedriften (Didriksen og Andersen 2007).

I komedien står "hverdagshelten" i fokus. Komplikasjoner oppstår ofte på grunn av klønete handlinger og komiske misforståelser, men disse hindringene løses sammen, og dermed kan orden og harmoni gjenopprettes. Familien og samfunnet er sentrale elementer, og komedien har en lykkelig slutt. Intensjonen er å påkalle latter og optimisme, og moralen om at fellesskapet løser problemer og hindringer, har ofte en stor appell i omgivelsene (Czarniawska 2004, Moldenæs 2006, Kvåle og Wæraas 2006, Didriksen og Andersen 2007).

Romansen omhandler den beundringsverdige og uovervinnelige helten, som ved egen klokskap, mot, kløkt og kunnskap overvinner motstand og farer, og vinner dermed det han eller hun søker. Heltens egenskaper er en direkte årsak til at vedkommende lykkes. Romansens intensjon er å vekke beundring, skape distanse til frykt, og gi håp om at drømmer kan gå i oppfyllelse. Romansen er det mest brukte plottet i organisasjoners historiefortelling. Dette begrunnes med at dramagenren skaper ønskelige følelser på vegne av helten, i tillegg til at strategiske fortellinger om organisasjoner bør ende godt og være en fortelling om suksess (Czarniawska 2004, Moldenæs 2006, Kvåle og Wæraas 2006).

Didriksen og Andersen (2007) fant for øvrig ut at en romantisk komedie ville være mest hensiktsmessig å bruke i omdømmebygging, på grunn av at den taler til både hodet og hjertet. Dette fordi i romansen møter vi den enestående helten og drømmer går i oppfyllelse, mens

komedien på sin side vektlegger fellesskapet, og skaper en nærhet mellom publikummet og den eller de det fortelles om.

2.2.3 Historiefortellingens elementer

Fog mfl. presenterer fire elementer en historiefortelling bør inneholde for å bli en “god historie”. Disse elementene er budskapet, konflikten, rollefordelingen og handlingen (Fog mfl. 2009:33).

Budskapet er det viktigste ved fortellingen. Historien fungerer på en måte som en bevisførsel for budskapet; det er med andre ord gjennom fortellingen at tilhøreren skal forstå og ta til seg budskapet. Fog mfl. påpeker at det er konflikten som driver plottet i en god historie (2009:35). Dette skjer på grunn av at mennesker alltid søker en balanse og harmoni i tilværelsene deres, og hvis denne blir forstyrret, forsøker man alltid å gjenopprette den. En historie eksisterer i en bevegelse fra en konflikt oppstår til den løses, og skaper dermed spenning og drivkraft til fortellingen. Rollefordelingen beskriver de personer som handler mot hverandre i løpet av en historie. Fog mfl. (2009) beskriver rollefordelingen gjennom en ”eventyrmodell”, hvor roller fra klassiske eventyr trekkes fram, som *giveren*, *helten*, *motstanderen*, *hjelperen* og *mottakeren*. Giveren er den personen helten utfører handling på vegne av, og mottakeren er de som nyter av heltens bragder. Når historiens budskap, konflikt og rollefordeling er på plass, kan man planlegge fortellingens handlingsstruktur, altså hvordan handlingen skal skride fram med tanke på dens begynnelse, hoveddel og slutt.

Disse fire elementene skal gi innsikt i hvordan man kan skape en omdømmefortelling og vise hvordan man kan analysere organisasjoners eksisterende fortellinger – de henviser ikke til forteller- eller skrivestil, men til fortellingens struktur og oppbygning. Didriksen og Andersen (2007) hevder at det å strukturere historier i tråd med eventyrmodellen, skaper assosiasjoner til det tradisjonelle og folkekjære – og blir dermed noe man kan identifisere seg med. Larsen (2010) har anvendt historiefortellingens fire elementer for å studere Coca Colas storytelling. Hun konkluderer med at bedriften ikke overholder alle denne teoriens grunnleggende prinsipp for storytelling, og hevder derfor at det er tydelig at historiefortelling ikke er den eneste måten å oppnå suksess med et brand på.

2.2.4 Storytelling i min avhandling

Ved bruk av storytelling som teoretisk inntak skal jeg gjennom avhandlingen min studere hvordan Mack presenterer seg selv, og hvordan de ønsker å gjøre dette via historiefortellingsprosjektet. Prosjektet, og bruken av storytelling i det, kan også knyttes opp mot Mack som merkevare, hvordan den bygger på Macks historie og tradisjoner, og hvordan man forsøker å skape et bilde av produktene gjennom historier om Mack. Hvordan bedriften oppfattes innad av de ansatte, og om de også oppfatter Mack som en tradisjonsbedrift, er en viktig del av den naturlige fortellingen i virksomheten. I så fall kan det tyde på at historiefortellingsprosjektet er en blanding av både strategiske og naturlige fortellinger.

Kan det også tenkes at Mack gjennom historiefortellingsprosjektet forsøker å presentere seg gjennom en spesiell narrativ sjanger; er Mack muligens en "helt" jf. romansen, som overvinner – og har overvunnet – barske nordnorske forhold, vanskelige og strenge krav fra offentlige myndigheter og ulike forventninger fra kresne forbrukere? Romansen er som nevnt tidligere det mest brukte plottet for organisatoriske fortellinger, og det kan være at det er denne typen fortelling prosjektet forsøker å presentere gjennom henvisninger til både landsdelen, historien og tradisjonene. Familien og samfunnet er også viktige elementer jf. komedien, og også for historiefortellingsprosjektet gjennom Mack-familien og Tromsø og Nord-Norge. Kan det derfor tenkes at Didriksen og Andersens (2007) konklusjon om at en romantisk komedie ville vært mest hensiktsmessig å bruke, også passer Macks historiefortelling?

Også Aron Mats presentasjon av seg selv fortelles gjennom ulik bruk av storytelling. Det kan tenkes at de bruker en mer strategisk tilnærming rundt markedsføringen av tradisjonell produksjon og tradisjonelle produkter, gjennom å konstruere tradisjonsmarkører som synliggjør dette. En mer naturlig del gjennom de ansattes oppfatninger, som følge av deres daglige kontakt med den tradisjonelle produksjonen, er antakeligvis også en stor del av bedriftens fortelling om seg selv. Det kan tenkes at dette belyser og framhever identiteten deres. Den lokale, autentiske og "lille" bedriften framheves i fortellingene, både innad og utad i omgivelsene.

I fortsettelsen skal jeg vise hvordan storytelling kan presenteres gjennom de andre teoriene – med andre ord hvordan storytelling kan bygge opp under disse – og hvordan disse ulike teoriene kan brukes for å fortelle bedriftenes historier om seg selv. Storytelling kan for eksempel innebære at man henter fram og forsiktig framhever de ekte, autentiske historiene jf.

Selznicks (1984) gammelinstitusjonalisme, eller at man har en mer strategisk tilnærming, dvs. at fortellinger mer konstrueres med tanke på utadrettet bruk og legitimitetsoppnåelse, uten særlig kopling til historiske fakta, faktiske tradisjoner og virksomhetens autentiske, indre liv, jf. Scott (2008) og Meyer og Rowan (1977).

2.3 GAMMELINSTITUSJONALISME

I Philip Selznicks utvikling av det som i ettertid av mange refereres som gammelinstitusjonell teori, gjør han et forholdsvis skarpt analytisk skille mellom organisasjon og institusjon. Den førstnevnte er strukturelle, mekaniske instrumenter for å oppnå spesifikke mål, mens institusjoner er tilpasningsdyktige, organiske systemer, som påvirkes av de ansatte, så vel som av omgivelsene. Organisasjoner kan over tid bli til institusjoner gjennom en institusjonaliseringsprosess, som baserer seg på dens historie, ansatte og omgivelser (Selznick 1984). "As an organization is "institutionalized" it tends to take on a special character and to achieve a distinctive competence or, perhaps, a trained or built-in incapacity" (Selznick 1996:271). Dermed kan institusjonalisering defineres som: "the emergence of orderly, stable, socially integrating patterns out of unstable, loosely organized, or narrowly technical activities" (Broom og Selznick 1955:238, i Selznick 1996:271). Institusjonaliseringen fører med andre ord til at organisasjonene oppnår en distinkt karakter. Et viktig aspekt ved institusjonaliseringen er at organisasjonene blir fylt med verdier; "to *infuse with value* beyond the technical requirements of the task at hand" (Selznick 1984:17). Dermed er de ikke lenger kun verktøy for å oppnå et mål, men de får en distinkt organisasjonsidentitet dens medlemmer gjenkjenner seg i. Organisasjonen oppnår en status der den er verdsatt for hva den er, ikke kun for å være et verktøy. Den oppfylder medlemmenes integritet og aspirasjon. Denne institusjonaliseringen skjer på grunn av at organisasjoner er sosiale systemer, hvor mål og prosedyrer får en etablert, verdifylt status (Selznick 1984:16).

Videre påpeker Selznick at institusjonaliseringsprosessen foregår gjennom to steg. For det første vil den formelle strukturen skape en institusjonell løsning for økonomiske og koordinerende problemer. Men dette er bare begynnelsen, bak dette ligger det han kaller "thick" institusjonalisering.

”Thick institutionalization takes place in many different ways. Familiar examples are: by sanctifying or otherwise hardening rules and procedures; by establishing strongly differentiated organizational units, which then develop vested interests and become centers of power; by creating administrative rituals, symbols, and ideologies; by intensifying ”purposiveness”, that is, commitment to unifying objectives; and by embedding the organization in a social environment” (Selznick 1992:235, i Scott 2008:124).

Organisasjoner utvikler stadig mer komplekse prosesser og prosedyrer innad, og gjennom dette vil institusjonaliseringen utvikles. Selznick fokuserer med andre ord på prosesser som gir opphav til konkrete verdsett, og som dermed gjør institusjonaliseringen ”tykkere”.

I forhold til mitt tema kan det tenkes at tradisjonsbedriftene over tid har blitt institusjonalisert, og fylt med verdier, og derfor opplever at de har en enhetlig identitet. De nærmeste omgivelsene og de ansatte kan derfor også identifisere seg med bedriftens verdier og identitet. Dette kan føre til at bedriftene føler at de er bevisste i forhold til tradisjonsmarkører og historie; noe som kan være med på å belyse forskningsspørsmål en. Men mener bedriftene selv de har blitt institusjonaliserte og fylt med verdier, verdier som også kan brukes i dag når de forsøker å framstå som tradisjonelle virksomheter? Samsvarer tradisjonsmarkørene med historien? I mitt tilfelle vil samsvar innebære at tradisjonsmarkørene er tradisjon i seg selv, med andre ord at de er gamle symboler og bilder som er brukt gjennom store deler av bedriftshistorien, og at de bygger på denne. Ikke- samsvar vil være at tradisjonsmarkørene er konstruert ”fritt” og bygger ikke på historien eller tradisjonene. De har kortere historie, og er kun blitt konstruert fordi man tror de vil påvirke omgivelsene. Den gammelinstitutionelle teorien kan også belyse forskningsspørsmål tre; altså om disse tradisjonsmarkørene kun er ”på utstilling” eller om de er implementert blant de ansatte. Har bedriftene utviklet en enhetlig identitet de ansatte kan kjenne seg igjen i, og som dermed skaper samsvar med hva de ansatte føler bedriften står for og det bedriften forsøker å framstå som i omgivelsene? Med andre ord, hvor ”tykt” institusjonalisert er bedriften, og har ”tykkelsen” noe å si for hvordan de ansatte opplever bedriften? Er virksomhetens identitet å finne i alle lag, og fører dette eventuelt til at man opplever bedriften som en felles enhet, eller eksisterer ulike identiteter i organisasjonen?

2.4 NY-INSTITUSJONELL TEORI

Den neo- eller ny-institutionelle teorien har klart slektskap med den eldre versjonen, men tar en litt annen retning. Legitimitet, myter og ritualer, og trender får større betydning enn hos

Selznick. For eksempel illustreres hvordan trender påvirker organisasjoner til å adoptere oppskrifter om ”riktig” organisering, og at legitimitet søkes i de institusjonelle omgivelsene, slik at organisasjonene ender opp med å se ut ”slik de bør” (Meyer og Rowan 1977, Scott 2008). I fortsettelsen skal jeg kort vise hvordan to forfattere former sin versjon av den ny-institusjonelle teorien.

2.4.1 Scotts tre pilarer og legitimitet

Scott (2008) knytter institusjoner til tre såkalte pilarer; en regulativ, en normativ og en kognitiv, som han mener institusjoner handler etter for å oppnå legitimitet i de institusjonelle omgivelsene (2008:50).

De regulative, normative og kulturelle og kognitive elementene er sentrale byggesteiner i institusjonene, som strukturerer, bestemmer handlingsmønstre og motsetter seg endring. Den regulative pilaren uttrykker de formelle lover og regler som institusjoner må følge, og hvor ikke-konformitet sanksjoneres. Med andre ord reguleres eller begrenses atferd. Den normative pilaren uttrykker normative, ikke eksplisitte regler, slik som normer og verdier. Normer spesifiserer hvordan ting bør gjøres for å være legitime, mens verdiene uttrykker de foretrukne og ønskelige måtene å strukturere oppførsel på. Dermed gir den normative pilaren retningslinjer for hvilke mål som er akseptable å ha, og hvordan dette nås på en passende måte (Scott 2008:50-54). Den kognitive pilaren uttrykker symboler, rutiner og tatt-for-gitt oppfatninger, ”the way we do these things” (Scott 2008:58).

Legitimitet henger sammen med de tre pilarene. Scott henviser til Suchmans (1995) definisjon av begrepet:

”Legitimacy is a generalized perception or assumption that the actions of an entity are desirable, proper, or appropriate within some socially constructed system of norms, values, beliefs, and definitions”
(Suchman 1995:574, i Scott 2008:59).

”The socially constructed systems” som refereres til i definisjonen, er det institusjonelle rammeverket som finnes i og utenfor virksomhetene. Dessuten er legitimitet i et institusjonelt perspektiv ikke en vare som kan eies, men det er en tilstand hvor det er overensstemmelse mellom lover og regler, normativ støtte, eller kulturelle og kognitive rammer. ”[...] legitimacy is not an input to be combined or transformed to produce some new and different output, but a symbolic value to be displayed in a manner such that it is visible to outsiders” (Scott 2003:

213-214, i Scott 2008:60). Legitimitet kan dermed knyttes til de tre pilarene. Legitime institusjoner er de som for det første opererer innenfor de lover og regler som finnes, som for det andre følger verdiene og normene i omgivelsene, og som for det tredje kan skape en felles relasjon, eller identitet, i forhold til spesifikke situasjoner (Scott 2008:61).

Gitt at teorien har forklaringskraft også i forhold til min empiri, kan det hende at virksomhetene konstruerer tradisjonsmarkører for å tilfredsstille omgivelsenes krav i forhold til den normative og den kognitive pilaren, noe som fører til at de oppnår legitimitet. Man forsøker å tilfredsstille krav til normer, verdier og tatt-for-gitt oppfatninger gjennom å konstruere markører man tror vil appellere til omgivelsene. For eksempel kan det være at Mack- organisasjonen ønsker å oppnå legitimitet gjennom å være tradisjonell, men ikke gammeldags, mens man kan tenke seg at Aron Mat håper deres fremstilling som en liten, ekte bedrift skaper legitimitet i omgivelsene. Markører konstrueres dermed med tanke på å belyse disse sidene av bedriftene. For Mack vil også den regulative pilaren ha en svært viktig rolle, jf. alkoholloven og reklameforbud. Man reklamerer og markedsfører ikke for produktene sine, men for Mack som helhet. Derfor kan det hende tradisjonsmarkører også konstrueres med tanke på å påvirke merkevaren Mack. Dette kan være med på å belyse det andre forskningsspørsmålet mitt, altså hvordan og hvorfor tradisjonsmarkørene konstrueres.

2.4.2. Meyer og Rowans teori om institusjonelle myter

I følge Meyer og Rowan (1977) består formelle organisasjoner ofte av rasjonaliserte institusjonelle regler, der reglene har en funksjon som *myter* som organisasjonene tar til seg for å oppnå legitimitet, støtte, ressurser og stabilitet. Christensen (1991) uttrykker mytene slik:

“De institusjonelle omgivelsene preges av at det til enhver tid er noen fremherskende verdier og normer for hva som er akseptable og riktige tenkemåter (...) og organisasjonsprinsipp eller -former. (...) Disse verdiene og normene kalles *institusjonaliserte, rasjonaliserte myter* fordi de får en almen utbredelse og regellignende karakter, samtidig som deres faktiske effekter sjelden berøres” (1991:17).

Ofte stemmer mytene ikke overens med organisasjonenes krav om å være mest mulig effektive, men virksomhetene mister legitimitet og seremoniell likhet med omgivelsene hvis man ikke adopterer mytene. Kravene de institusjonaliserte omgivelsene stiller om tidsriktige og akseptable tenkemåter og organiseringsformer blir institusjonaliserte standarder. Disse standardene kan beskrives som “en legitimert oppskrift på hvordan man bør utforme utsnitt

eller elementer av en organisasjon. Det er en oppskrift som fenger og som har fått en forbilledlig status for flere organisasjoner” (Røvik 1998:13). Når en oppskrift blir institusjonalisert betyr det ofte at den blir sett på og omtalt som den (tids)riktige, mest effektive og hensiktsmessige, og naturlige måten å organisere seg på – i alle fall i en tidsperiode. Det skapes med andre ord sosialt sanksjonerte normer og verdier om hvordan tidsriktige organisasjoner bør se ut – og hva de bør holde på med.

Dermed oppstår det i følge Meyer og Rowan (1977) ofte et motsetningsfylt forhold mellom aktiviteter og legitimitet. For å opprettholde den seremonielle delen rettet mot omgivelsene, lager organisasjoner ofte buffere som holder mytene fra den formelle strukturen gjennom å være løst koplede, blant annet gjennom å skille mellom formell struktur og faktiske arbeidsoppgaver. Strukturelle elementer blir med andre ord dekoplet fra aktiviteter, og fra hverandre. For både å kunne produsere effektivt og å tilfredsstille omgivelsenes krav gjennom de institusjonelle mytene, er det beste alternativet for organisasjoner, ifølge Meyer og Rowan, å ha dekopling mellom prat og praksis.

Brunssons (1989) teori om hykleri kan ses som en videreføring av Meyer og Rowans dekopling. Han påpeker at prat, beslutninger og produkter eller praksiser er gjensidig uavhengige instrumenter organisasjoner bruker for å få legitimitet fra omgivelsene (Brunsson 1989). Ofte er det manglende overensstemmelse mellom kravene fra omgivelsene, og organisasjoner kan anvende ulike strategier for å tilfredsstille disse. Dette er å hykle; ”To talk in a way that satisfies one demand, to decide in a way that satisfies another, and to supply products in a way that satisfies a third” (Brunsson 1989:27). Ofte er prat tilpasset noen normer, mens handling er tilpasset andre. Dermed kan hykleri være nyttig hvis organisasjonens output, i tillegg til produkter, også inkluderer prat. Praten tar seg av forholdet til deler av omgivelsene, mens selve produktet tar seg av andre. Det kan med andre ord i følge Brunsson lønne seg å hykle.

I forhold til avhandlingen min kan det tenkes at tradisjonsmarkørene kun er på utstilling for omgivelsene, altså at det er dekopling mellom prat og praksis, eller at virksomhetene hykler jf. Brunsson (1989). Med andre ord; prater de på en måte for å tilfredsstille omgivelsenes krav, mens praksisen i bedriftene og de ansatte ikke har institusjonalisert de verdier og ideer det fortelles om? Hvis dette stemmer er tradisjonsmarkørene kun såkalt “window dressing” for å sette bedriften i et bedre lys i omgivelsene, uten at man egentlig forplikter seg i forhold til konseptet. Markørene vil da heller ikke være noe de ansatte i utgangspunktet har et forhold

til; de identifiserer seg ikke med dem. Det kan også tenkes at opptattheten av tradisjonsmarkører er en institusjonalisert myte, som oppfattes som den riktige måten å fortelle og synliggjøre sine historier på. Gjennom denne teorien kan jeg belyse forskningsspørsmål to, med tanke på hvordan og hvorfor markørene konstrueres. Jeg kan også svare på spørsmål tre; altså er disse tradisjonsmarkørene kun på utstilling, med andre ord hykler bedriftene for å framstille seg i et bedre lys i omgivelsene, eller blir markørene også identifisert og tatt i bruk av de ansatte, slik den gammelinstitutionelle teorien viser gjennom institusjonaliseringen av virksomhetene?

2.5 SKANDINAVISK TRANSLASJONSTEORI

Translasjonsteorien, eller oversettelsesteorien, omhandler overføring av organisasjonsideer. Dette innebærer dekontekstualisering, altså at ”noe” blir tatt ut ifra en sammenheng, og kontekstualisering, at dette ”noe” blir forsøkt satt inn i en ny sammenheng (Røvik 2007:247). Czarniawska og Sevón (2005) påpeker at det er fashions, eller moter, som skaper hva som er ønskelig og hensiktsmessig for organisasjoner til ethvert tidspunkt, og som igjen får organisasjonene til å adoptere og oversette disse ideene. Disse prosessene, som Røvik beskriver som en oversettelse av ideer, skjer ofte forholdsvis frikoplet fra hverandre i tid og rom. Det er med andre ord ofte ulike aktører som for det første dekontekstualiserer og for det andre kontekstualiserer. Dette resulterer ofte i at ideer som sirkulerer i et felt oversettes for å passe den lokale konteksten, slik at det oppstår lokale variasjoner av ideer og praksiser (Czarniawska og Joerges 1996).

Røvik (2007) definerer dekontekstualisering som tilfeller der en praksis og/eller en allerede språksatt idé identifiseres i en organisasjon eller i et felt, og som forsøkes tatt ut fra denne sammenhengen, og omformet, for å kunne bli overført til andre organisasjoner. Det er utfordringer med å gi konkrete praksiser idémessige representasjoner, altså at de konseptualiseres, beskrives og gis språklige uttrykk. Er praksisene i det hele tatt oversettbare? Oversettbarhet i dekontekstualiseringssammenheng kan defineres som: ”Muligheter og begrensninger knyttet til det å kunne transformere en praksis til en idémessig representasjon uten at vesentlige elementer ved praksisen blir utelatt” (Røvik 2007:262). Det er tre trekk som antas å ha påvirkning på en praksis’ oversettbarhet; nemlig eksplisitet, kompleksitet og innvevdhet. Med eksplisitet menes i hvilken grad en praksis er språkliggjort og synliggjort, og dermed kommuniserbar. Med kompleksitet menes det hvor komplekse praksiser er i forhold

til to aspekter. For det første hvor klar årsak-virknings- relasjonen er, og for det andre forholdet mellom teknologi og menneskelige ressurser som brukes. Med praksisens innvevdhet menes det hvor sterkt forankret praksisen er i sin organisatoriske kontekst. Dermed kan man oppsummert si at desto mer språksatt en praksis er, og desto mindre kompleks den er, altså at årsak-virknings aksene er klare og at enkel teknologi og få mennesker benyttes, og at praksisen er lite innvevd i den organisatoriske konteksten, desto mer oversettbar er den (Røvik 2007).

Med kontekstualisering menes det at ideer, som er representasjoner av praksiser fra bestemte kontekster, forsøkes introdusert inn i en ny organisasjonskontekst (Røvik 2007:293). Når ideer blir tatt opp i nye organisatoriske kontekster, blir de møtt av allerede eksisterende formelle strukturer, rutiner, kulturer, identitetsoppfatninger, interessekonflikter og konfliktilinjer. Dermed blir ideer kontekstualisert på ulike måter. Oversetting av ideer skjer ofte gjennom kopiering, altså at praksisen gjenskapes i en ny organisasjonskontekst med ingen eller få endringer, eller ved at noen elementer legges til når ideen skal overføres og oversettes, såkalt ”addering”, eller at elementer tas bort, såkalt ”fratrekking”. Noen ganger blir idémessige representasjoner omforvandlet, altså at grunnleggende endringer gjøres, ofte i både form og innhold (Røvik 2007).

I forhold til min oppgave kan det tenkes at tradisjonsbedriftene har oversatt ideer når de konstruerer tradisjonsmarkører. Det kan også hende at oppfatningen av å framstå som tradisjonelle bedrifter, er en ide som er blitt hentet annensteds fra og som er blitt oversatt til nye kontekster, i dette tilfellet Mack og Aron Mat. Dermed oppstår det et motsetningsforhold mellom *det autentiske* og *det redigerte*. På den ene siden kan tradisjonsmarkører være autentiske bilder og symboler, som hentes fram fra bedriftens egne historie og tradisjoner – de er med andre ord allerede deler av bedriftens identitet. På den andre siden kan markørene være hentet fra andre kilder, og oversatt – eller redigert – for å passe bedrifts identitetsuttrykk. Hvordan disse redigeres i forhold til kopiering, addering, fratrekking eller omforvandling avhenger i så fall av hvor de hentes ifra, og hvordan de passer bedriftens kontekst, og allerede eksisterende kultur, struktur, rutiner og konflikter. Det kan tenkes at ideer om tradisjonsmarkører hentet fra andre bedrifter i samme organisatoriske felt kan kopieres, mens ideer fra andre tradisjonsbedrifter i andre felt, må endres.

2.5.1 Organisatoriske felt

Begrepet og konseptet “organisatoriske felt” brukes ofte for å forklare hvordan organisasjoner identifiserer seg selv, og dermed også hvem de forsøker å imitere (Sahlin og Wedlin 2008:226). Dermed kan dette ses på som en del av oversettingsteorien; hvor hentes inspirasjon fra? Fra autoritative aktører gjennom oversetting av deres prat og praksis? I forhold til min avhandling og tradisjonsbedriftene, kan det tenkes at begge inngår i hvert sitt respektive felt, hvor det finnes arenaer der det sirkulerer aktører, ideer og forestillinger – ideer og forestillinger om hvordan tradisjoner og historie bør presenteres, hvordan fortelle en historie, eller hvordan man framstår som mest mulig autentisk. Det finnes antakeligvis feltspesifikke og feltgyldige fortellinger som preger både Macks og Aron Mats tankegang i forhold til deres egne historier.

Et felt består av grupper av organisasjoner, hvor en organisasjon er klar over de andre organisasjonene, og også er bevisst over at de har noen aktiviteter til felles. DiMaggio og Powells (1983) definisjon av et felt er en av de mest kjente; “those organizations that, in aggregate, constitute a recognized area of institutional life: key suppliers, resource and product consumers, regulatory agencies, and other organizations that produce similar services or products” (1983:148).

Når feltkonseptet brukes for å forstå motivasjon for, og prosesser av imitasjon, bygges det ofte på Bourdieus beskrivelser av feltet. Bourdieu (1977, 1990) hevder felt bør beskrives som et system av relasjoner – relasjoner som utvikler seg mellom aktører som definerer aktivitetene sine på bakgrunn av om de omhandler like saker eller problemer. I disse relasjonene utøves det makt, og identiteter utvikles som følge av sammenlikning med og av andre. Feltet har både sentrale aktører og perifere aktører, der de sentrale, dominerende aktørene ofte blir referansepunkt for de resterende aktørene i feltet (Sahlin og Wedlin 2008:226). Som oversettere fungerer disse dominerende eller autoritative organisasjonene “dels som *forsterkere* som tar ut og betoner visse aspekter ved konseptet, dels som *filter*, i den forstand at noen aspekter ikke inkluderes i det som blir den feltgyldige versjonen” (Røvik 1998:157). Dette kan føre til at det oppstår feltspesifikke oversettelser av konsepter og ideer. Bourdieus (1977,1990) framstilling av felt som relasjoner mellom aktører, legger ikke hinder for at det kan finnes flere autoritative sentra innad i et felt. Man kan derfor finne konkurrerende autoritative aktører, som utvikler ulike feltgyldige oversettelser (Røvik 1998:158). Det kan for eksempel tenkes at det innenfor bryggerifeltet finnes ulike sentrale aktører i ulike land og kontinent;

“Germans and Americans differ in their beer drinking habits and customs. The organizational structures of their brewing industries also differ: Germany is notable for the highly fragmented nature of its industry, which contains many more breweries than the larger American industry” (Carroll mfl. 1993:156).

Dermed kan det være at det finnes ulike feltgyldige oversettelser avhengig av organisatorisk struktur og vaner blant feltets aktører.

I forhold til Mack kan det tenkes at bryggerifeltet har stor innflytelse, og da muligens spesielt gjennom store, internasjonalt kjente bryggeri. Disse vil da være de autoritative aktørene, som blir oversetterne innad i feltet, og som skaper feltgyldige oversettelser av ideer og praksiser. Det kan tenkes at ideer og inspirasjon til historiefortellingsprosjektet kan komme fra deltakelse på nettopp dette feltet, som for eksempel; Hva er fortellingen til et bryggeri? Hvordan presenteres dette? Hva kan tas vare på av strukturer og gjenstander for å virke mest mulig autentisk? Dermed kan det hende at Mack har hentet ideer om hvordan bryggerihistorien presenteres i feltet, og muligens oversatt dette til å passe Mack – altså deres historie, lokaler og identitet – og omgjort disse aspektene til noe “typisk Mack”.

For Aron Mat gjelder de samme problemstillingene som for Mack, men med ulike spørsmål; altså hvordan presenteres fortellingen om “små, ekte” bedrifter, slik at de framstår som autentiske i omgivelsene? Er bedriftens ide om å produsere på ”den gode gamle måten” noe som automatisk oppstod i bedriften, eller er dette tatt ut fra en sammenheng og satt inn i deres? Også i forhold til at Aron Mat kan kalles en “suksessbedrift” på sitt område, og det at de faktisk har tiltak for å utdanne andre små bedrifter, kan det hende at virksomheten selv er en autoritativ aktør i sitt felt. Muligens er det slik at deres oversettelser blir feltgyldige, som andre bedrifter lar seg inspirere av.

2.6 FORVENTEDE FUNN

Hvilke funn kan jeg forvente å gjøre, gitt at disse perspektivene har forklaringskraft i forhold til min empiri?

2.6.1 Forventninger ut fra et gammelinstitusjonelt perspektiv

I lys av det gammelinstitusjonelle perspektivet kan jeg forvente å finne at bedriftene er bevisste historien som ligger bak – noe som i utgangspunktet også kan forventes ut fra et mer

strategisk - rasjonelt perspektiv – når tradisjonsmarkører konstrueres, jf. forskningsspørsmål en; *I hvilken grad er bedriftene som undersøkes bevisste i forhold til historien som ligger bak tradisjonsmarkørene?* Selznicks gammelinstitutionelle teori bygger på et analytisk skille mellom organisasjon og institusjon, der den sistnevnte er et tilpasningsdyktig, organisk system, med en distinkt og verdifylt karakter. Institusjoner er ikke kun verktøy for å nå mål, slik organisasjoner er, men de har en identitet de ansatte kjenner seg igjen i og verdsetter. Hvis teorien har forklaringskraft, altså at virksomhetene har blitt institusjonalisert og fylt med verdier, vil de antakeligvis være bevisst dette, og ”gamle” verdier vil ”gjennomsyre” og ligge til grunn for holdninger og handlinger i virksomhetene enda den dag i dag. Verdiene vil være såkalte kjerneverdier, jf. Lencioni (2002). Tradisjonsmarkørene vil være korrekte i den forstand at de er autentiske bilder av virksomheten, og har i så fall vokst naturlig fram; de bare ”er” uten egentlig å ha vært gjenstand for strategisk konstruksjon.

I forhold til mitt tredje forskningsspørsmål; *Brukes disse tradisjonsmarkørene kun ”på utstilling”, eller er dette noe som også ansatte lett kjenner seg igjen i og identifiserer seg med?*, kan jeg forvente et enten - eller funn. Også her kan man med utgangspunkt i det gammelinstitutionelle perspektivet forvente at tradisjonsmarkørene og ideene identifiseres av ”alle” ansatte – de er med andre ord autentiske uttrykk for bedriftenes historie og tradisjoner, og er en del av virksomhetens ”sjel”. I motsatt tilfelle, kan det tenkes at tradisjonsmarkørene mer er en trend, som fanges opp “i toppen” av bedriften, og som forsøkes rendyrket derfra. Dermed kan tradisjonsmarkører og fortellinger konstrueres strategisk uten kopling til virksomhetens faktiske historier.

Dermed kan jeg forvente at bedriftene – og kanskje spesielt Mack med tanke på statusen deres som en typisk institusjon – gjennom en institusjonaliseringsprosess har skapt en enhetlig og distinkt karakter, som er blitt fylt med verdier og tradisjoner. Verdiene vil være det man kan kalle hjørnesteinsverdier, dvs. slike som har vokst fram gjennom lange og sterkt formende institusjonaliseringsprosesser. De vil på grunn av disse prosessene kjennes i hele bedriften. Tradisjonsmarkørene vil også være autentiske bilder på virksomhetens lange historie – med andre ord vil de være historisk korrekte elementer og symboler. Markørene vil også kjennes og gjenkjennes.

I forhold til Aron Mat, som har en betydelig kortere historie enn Mack, vil tradisjonsmarkørene – hvis gammelinstitutionell teori har forklaringskraft – bygge på de

lokale mattradisjonene og -kulturen som bedriftens identitet bygger på. Virksomheten vil være klar over disse aspektene, og bevisst bruke dette for å framheve sin identitet.

2.6.2. Forventninger i forhold til det ny-institusjonelle perspektivet

Hvordan og hvorfor konstrueres tradisjonsmarkørene? Forskningsspørsmål to kan jeg besvare gjennom bruk av den ny-institusjonelle teorien – som blant annet utmyntet av Scott (2008) og Meyer og Rowan (1977). Scott hevder at organisasjoner søker legitimitet fra omgivelsene ved å oppfylle krav til en såkalt normativ, kognitiv og regulativ pilar, mens Meyer og Rowan påpeker at en dekopling mellom prat og praksis både kan føre til en effektiv produksjon og en tilfredsstillende av omgivelsenes krav gjennom såkalte institusjonelle myter. Dermed kan jeg forvente å finne at bedriftene konstruerer tradisjonsmarkørene kun for å oppnå legitimitet i omgivelsene, enten det er gjennom tilfredsstillende av forventninger til den normative og den kognitive pilaren, eller gjennom direkte dekopling mellom prat og praksis. Kanskje er dekoplingen så sterk, at tradisjonsmarkørene kun blir såkalt ”window dressing” jf. Brunsson (1989). Markørene vil i så tilfelle være mer strategisk og rasjonelt konstruerte, hvor intensjonen er å oppnå mer legitimitet, støtte og oppslutning. De blir kun virkemidler for en kalkulert, direkte påvirkning av omgivelsene, uten at de har blitt institusjonalisert i virksomhetene. Derfor behøver ikke de ansatte på ulike plan i bedriften å ha noe forhold til markørene, og de trenger verken å kjenne eller gjenkjenne dem. Markørene konstrueres ikke for å skape et fellesskap eller en felles identitet innad, men kun for å påvirke utad.

Disse forventningene til spørsmål to er kanskje motsetninger til de forventede funnene for forskningsspørsmål en; hvis bedriftene er blitt institusjonaliserte og fylt med verdier som tradisjonsmarkørene bygger på, behøver markørene da å konstrueres kun for støtte og legitimitetsoppnåelse? Eller kan jeg forvente et enten - eller svar; enten har det gammel-institusjonelle perspektivet forklaringskraft i forhold til empirien, ellers så har det ny-institusjonelle perspektivet det? Det kan også tenkes at det er slik at konstruksjonen av disse tradisjonsmarkørene er blitt en naturlig del av institusjonen, og er dermed en fortsettelse av institusjonaliseringsprosessen som finnes i bedriften, jf. den gammel-institusjonelle teorien. Da blir en strategisk konstruksjon av markører gjort i henhold til de institusjonaliserte normer og regler som finnes i virksomheten.

Også i forhold til mitt tredje forskningsspørsmål; *Brukes disse tradisjonsmarkørene kun ”på utstilling”, eller er dette noe som også ansatte lett kjenner seg igjen i og identifiserer seg*

med?, kan ny-institusjonell teori ha forklaringskraft. Hvis den gammelinstitusjonelle teorien ikke særlig godt fanger inn mine empiriske observasjoner, kan det hende at det finnes dekopling mellom prat og praksis slik Meyer og Rowan (1977) uttrykker det, kun for å framstå i et godt lys i omgivelsene, eller hykleri jf. Brunsson (1989). Da er tradisjonsmarkørene snarere konstruert; dvs. laget som strategiske fortellinger for å påvirke omgivelsene, og å oppnå legitimitet derfra, og de har ingen betydning for de ansatte. I så fall vil ansatte i mindre grad kjenne igjen i tradisjonsmarkørene, og identifikasjon med dem finnes antakeligvis ikke. Markørene er ikke en del av bedriftens identitet, og er mer uttrykk for såkalt “window dressing” enn “ekte vare”.

Jeg kan dermed forvente – gitt at dette perspektivet har forklaringskraft – at tradisjonsmarkørene i begge virksomhetene i stor grad konstrueres med tanke på en kalkulert og strategisk påvirkning av omgivelsene, eller for å tilfredsstille krav omgivelsene stiller. Markørene vil i så fall ha liten betydning ellers i bedriftene.

2.6.3 Forventinger i forhold til translasjonsteori

Hvis translasjonsteorien har forklaringskraft, kan man forvente at markørene vil være oversatte praksiser og ideer fra andre kontekster, som i ulik grad er tilpasset og redigert for i bedriftene de er tatt inn hos. Bedriftene kan da i ulik grad både oversette og redigere det som skal være deres egne autentiske historie, og hvordan denne kan synliggjøres slik at den fortelles mest mulig korrekt. Muligens er feltgyldige oversettelser fra de respektive feltene tatt i bruk, og bedriftene har latt seg inspirere av de autoritative aktørene i feltet.

Gitt at translasjonsteorien fanger inn mine empiriske observasjoner fra Mack, vil virksomheten gjennom deltakelse på feltet ha hentet ideer og inspirasjon i forhold til historiefortellingsprosjektet fra andre bryggerimuseer – og muligens spesielt fra store internasjonalt kjente bryggeri siden disse kan tenkes å være de autoritative aktørene i feltet. Tradisjonsmarkørene, som antakeligvis allerede er noe eget for Mack, blir muligens ikke inspirert av andre, eller endret, men presentasjonen av disse gjennom fortellingen om Mack blir det aspektet hvor inspirasjon behøves. Hvordan gjør andre sentrale bryggeri historien synlig, og hvordan brukes tradisjonsmarkører for å underbygge og fortelle denne historien? Kan for eksempel gamle strukturer presentere den autentiske historien i ulike lokaler gjennom at de viser fram og forteller om faktiske tradisjoner i forhold til produksjonen og bruken av lokalene? Selve ideen om en autentisk fortelling er en ide som er i tiden, og det kan tenkes at

Mack med ulik grad kan oversette og redigere denne ideen og det som skal være deres “autentiske historie” – og gjøre historien om til noe “typisk Mack ”– med bakgrunn i andre bryggeriers historiepresentasjon. Feltgyldige idéstrømmer inspirerer, men redigeres for å få frem Macks autentiske preg. Dermed får disse ideene en lokal utforming i Macks museum. Derfor kan jeg forvente at inspirasjon i forhold til presentasjon av historien kan finnes i historiefortellingsprosjektet.

Hvis teorien også har forklaringskraft i forhold til min empiri fra Aron Mat, kan det forventes at tradisjonsmarkørene og fortellingene bak er inspirert av feltgyldige idéstrømmer og oversettelser. Bedriften forsøker å framstå som ekte og tradisjonell på grunn av at dette er hovedtendensene for små, lokale bedrifter i feltet, og også på grunn av at det finnes et marked for dette. Men med tanke på at Aron Mat kan betegnes som en såkalt “suksessbedrift” innad i sin bransje, kan det tenkes at det er de som er en av de autoritative aktørene i feltet, og dermed en av oversetterne og trendsetterne.

2.6.4 Oppsummering

For å oppsummere mine forventninger lager jeg en tabell som forsøker å belyse disse (se neste side). Tabellen viser hvilke forventninger som er utledet av de ulike teoriene – forventninger som også bygger på elementer fra de tre forskningsspørsmålene mine. Videre i avhandlingen vil empirien enten underbygge eller avkaste disse forventningene.

<i>Teori:</i>	Gammel - institusjonalisme	Ny- institusjonalisme	Translasjons - teori
<i>Forventninger:</i>			
Tradisjonsmarkørene bygger på historien (Spørsmål 1)	X		
Tradisjonsmarkørene konstrueres for omgivelsene (Spørsmål 2)		X	
Tradisjonsmarkørene/ andre ideer konstrueres gjennom oversetting (Spørsmål 2)			X
Det finnes en felles og enhetlig identitet (Spørsmål 3)	X		
Tradisjonsmarkørene er på utstilling (Spørsmål 3)		X	

KAPITTEL 3 METODISK TILNÆRMING

I dette kapitlet skal jeg gjøre rede for den metodiske tilnærmingen til oppgaven. Jeg skal begrunne valget av kvalitativ metode, og intervju og spørreskjema som datainnsamlingsform, og beskrive hvordan gjennomføringen av intervjuene gikk i jakten på svar til forskningsspørsmålene mine. Jeg forsøker også å operasjonalisere forskningsspørsmålene mine, altså å vise hvordan disse kan utforskes empirisk. Til slutt kommer jeg inn på begreper som troverdighet, bekreftbarhet, og overførbarhet, og diskuterer disse i forhold til avhandlingen min.

3.1 KVALITATIV METODE

Denne avhandlingen bygger på kvalitativ metode. Grunnen til at jeg valgte dette i stedet for en kvantitativ tilnærming, er fordi jeg kun har to case, et hovedcase i Mack, og et ”skyggecase” gjennom Aron Mat, som jeg ønsker å få dybdeinformasjon om. ”Kvalitative metoder søker å gå i dybden, og vektlegger betydning, mens kvantitative metoder vektlegger utbredelse og antall” (Thagaard 2003:16). Case-studier blir ofte karakterisert som ”small-n” studies, in contrast to ”large-N” statistical studies” (George og Bennett 2005:17). Dette antyder at hovedforskjellen mellom statistiske studier og case-studier ligger i antallet case som benyttes.

I mitt tilfelle oppnår jeg dybdeinformasjon om historie og tradisjoner i mine to case enklest gjennom intervju med personer i ledelsen eller administrasjonen, og fra øvrige ansatte i Mack og Aron Mat gjennom et kort spørreskjema. ”Formålet med et intervju er å få fyldig og omfattende informasjon om hvordan andre mennesker opplever sin livssituasjon” (Thagaard 2003:83). Dermed hadde jeg mulighet til å få ”tykk” informasjon om tradisjoner, historie og hvordan dette brukes, gjennom intervjuer med kvalifiserte informanter. Intervjuene mine hadde trekk både av strukturerte intervju og delvis strukturerte intervju. I intervjuguiden ble spørsmålene utformet i forkant av intervjuet, og rekkefølgen ble i stor grad bestemt (Thagaard 2003). Men jeg vil også hevde at intervjuene har tendenser av en delvis strukturert tilnærming, siden informantene mine fikk tilsendt intervjuguiden på forhånd, og dermed kunne forberede seg i forhold til temaene, slik at guiden, spørsmålene og rekkefølgen ikke ble fulgt slavisk under intervjuene (Thagaard 2003). Spørreskjemaet som jeg sendte til de ansatte

i bedriftene var i utgangspunktet utformet som en intervjuguide, slik at de ble stilt de samme spørsmålene som jeg ville ha bedt om i en ordentlig intervjusituasjon.

3.2 GJENNOMFØRINGEN

3.2.1 Valg av tradisjonsbedrifter og informanter

Tradisjonsbedriftene jeg valgte, altså Mack og Aron Mat, ble valgt ut på grunn av at begge tilfredsstilte kriteriene mine til tradisjonsbedrifter, selv om de muligens gjorde det på ulike måter. Kriteriene mine var alder og tilhørighet i det jeg definerte som “tradisjonell sektor”. Med “tradisjonell sektor” mener jeg de eldste og mest tradisjonelle bransjene, som for eksempel jakt, fiske, jordbruk – med andre ord matvareforedling -, handel eller bryggerivirksomhet. Dette kriteriet oppfylte begge på samme måte; bryggeribransjen og matvareforedling er begge tradisjonelle næringer. Macks 135 år med erfaring oppfylte også enkelt kriteriet om alder; de har en meget lang historie og mange tradisjoner som de bygger på. Aron Mat derimot, har ”kun” eksistert i 22 år, og tilfredsstiller muligens ikke av den grunn alder- kriteriet. Men jeg valgte å ha dem med på grunn av at produksjonen deres bygger på meget tradisjonelle metoder, slik at historie og tradisjoner har en plass i bedriften, og er viktige i det daglige virket.

I begynnelsen av november 2011 begynte jeg med å kontakte bedriftene jeg hadde valgt ut som tradisjonsbedrifter. Det ble gjort via mail. Etter denne første henvendelsen ble det en del venting på respons, og etter 14 dagers tid purret jeg på begge bedriftene, også nå via mail. Denne gangen fikk jeg positive tilbakemeldinger, og både jeg og oppgaven min ble godt mottatt. Etter planlegging med begge bedrifter, endte uke 50 opp som den store intervjuuka. Informantene ble valgt ut i forhold til hvem det passet seg å intervju som følge av temaet mitt. Hos Aron Mat ble det daglig leder, og i Mack prosjektleder for historiefortellingsprosjektet og produksjef. Jeg ble med andre ord på Mack ble henvist til folk med kompetanse innen eller rundt temaet mitt, slik at jeg endte opp med informanter som kunne svare på spørsmålene mine om historie og tradisjoner. På Aron Mat var det naturlig å intervju daglig leder, på grunn av kompetansen, og på grunn av at dette var en av gründerne av bedriften.

3.2.2 Operasjonaliseringer i forhold til forskningsspørsmålene

Hvordan tenker jeg å gjøre forskningsspørsmålene mine om til *forskbare* størrelser – med andre ord hvordan kan disse bringes på en form som gjør at de kan empirisk forskes på?

Helt konkret, hvordan kan jeg empirisk gå fram for å få svar på forskningsspørsmål en, *I hvilken grad er bedriftene som undersøkes bevisste i forhold til historien som ligger bak tradisjonsmarkørene?* Jeg endte opp med å stille spørsmål under intervjuene – med daglig leder på Aron Mat og prosjektleder og produktsjef på Mack – som omhandlet bedriftens identitet, tradisjonsmarkører som brukes for å synliggjøre denne, og tradisjoners og historiens betydning. I spørreskjemaet som ble sendt til andre ansatte stilte jeg også spørsmål om historiens rolle i forhold til virksomhetens identitet. Også Macks historiefortellingsprosjekt, både dokumentene jeg fikk og omvisningen på bryggeriet, ga meg mye empiri i forhold til dette spørsmålet.

Hvordan og hvorfor konstrueres tradisjonsmarkørene? Hvordan skulle jeg gå fram for å få empiriske uttrykk for det andre forskningsspørsmålet mitt? Under intervjuene stilte jeg flere spørsmål som gikk på hvordan markørene konstrueres – bygger de for eksempel på oppskrifter man har fått tak i utenfra, eller “er” de bare der, helt naturlig som en del av bedriftens historie? Jeg stilte også ulike spørsmål om viktigheten av omdømmehåndtering og om det å framstå som en ”tradisjonsbærende” bedrift i omgivelsene. Det er selvsagt noen utfordringer med å få gode data på dette spørsmålet, blant annet på grunn av at bedrifter ofte ikke ønsker å innrømme hvis det brukes andre oppskrifter, eller om inspirasjon er hentet fra feltet eller fra andre bedrifter. Jeg har forsøkt videre i avhandlingen å diskutere, og stille spørsmål ved dataene i forhold til dette spørsmålet.

Hvordan kan jeg så få empirisk belyst forskningsspørsmål tre; *Brukes tradisjonsmarkørene kun ”på utstilling”, eller er dette noe som også ansatte lett kjenner seg igjen i og identifiserer seg med?* For å finne ut av dette stilte jeg under intervjuene spørsmål om hvorvidt tradisjonsmarkørene ble sett på som ekte og korrekte bilder av bedriften, eller om de snarere framsto som konstruerte, og videre; om de intervjuede oppfattet at det fantes en enhetlig identitet innad i virksomheten. I så fall; hva preget denne identiteten? Videre i spørreskjemaet som ble sendt til de andre ansatte, stilte jeg ytterligere spørsmål om bedriftens identitet, om denne var noe en kunne identifisere seg med, og om man oppfattet at denne identiteten innad var den samme som ble presentert utad i omgivelsene. Spørsmål om de ansatte mente tradisjonsmarkørene var korrekte og ekte bilder av bedriften, ble også stilt. Også i forhold til

dette spørsmålet, kan det være vanskeligheter med å få gode svar, blant annet på grunn av at jeg hadde jeg få informanter “nede fra gulvet”, slik at informasjonen jeg fikk var for det meste “fra toppen” – hvor identiteten ofte ses på som noe felles og enhetlig. Til tross for dette har jeg forsøkt å diskutere dette spørsmålet så godt det har latt seg gjøre innenfor rammen av masteravhandlingen.

3.2.3 Intervjuene

14. desember kjørte jeg ut til Blåmannsvik for å intervju daglig leder for Aron Mat. Det ble et intervju der intervjuguiden ble fulgt i stor grad, men ikke slavisk. Daglig leder var flink til å få fram poeng og opplysninger det ikke direkte ble bedt om, slik at intervjuet tidvis bar preg av en samtale. Jeg oppdaget også under intervjuet at noen av spørsmålene i intervjuguiden egentlig spurte om så å si det samme, noe jeg ikke hadde lagt merke til tidligere. Det var enklere å oppdage dette når et lignende spørsmål allerede var svart på, og man forsto at det samme svaret ville komme hvis man stilte det andre spørsmålet. Intervjuet varte også kortere enn jeg først hadde antatt det ville gjøre.

Litt klokere og tryggere angående intervjusituasjoner stilte jeg opp på Mack dagen etter, hvor historie møtte meg overalt; gamle reklameplakater hang i kontorlokalene, utstoppede isbjørner ble forbigassert og gamle flaskeetiketter var satt sammen til bilder. Først fikk jeg et innblikk i historiefortellingsprosjektet av prosjektleder, både i form av dokumenter og omvisning i Macks lokaler. Under omvisningen fikk jeg informasjon om hva de framtidige planene for lokalene var, og hvordan det kommende museet skal bli. Dette ga meg et meget godt innblikk i prosjektet, og ikke minst i Macks historie og tradisjoner – historien ble mye tydeligere. Deretter gjennomførte jeg intervjuet, med både prosjektleder og produksjefen tilstedet. Fordelene med å ha begge to der, var at kunnskapen deres utfylte hverandre. Prosjektleder hadde som sagt kunnskap om historiefortellingsprosjektet og om historie og tradisjoner generelt, mens produksjefen visste mer om markedsføringen og produktdesign. Dette ga utfyllende svar til spørsmålene mine. Ulempene, som jeg ser i etterkant, er at til tider snakkes det i munnen på hverandre, og dermed mistes noen poeng, som følge av at de ikke tas opp igjen. Muligens burde forskeren ha vært flinkere til å følge med i slike sammenhenger, og spurt etter den andres mening etterpå.

Under begge intervjuene brukte jeg diktafon. Ingen av informantene hadde innsigelser mot dette, så jeg ser for det meste kun fordeler ved bruk av denne – både under intervjuet, der jeg

kunne konsentrere meg om samtalen i stedet for å forsøke å huske viktige poeng, og i etterkant gjennom at jeg hadde hele intervjuet tilgjengelig til enhver tid. En ulempe ved det første intervjuet jeg gjennomførte, var at jeg helt i begynnelsen var litt for opptatt av om diktafonen fungerte som den burde, og da muligens fulgte litt mindre med på informanten. Men ganske straks begynte jeg å stole på elektronikken, og diktafonen ble ikke ofret en til tanke. Og dette var en ting jeg ikke behøvde å bry meg om under det andre intervjuet.

Jeg hadde også planlagt å intervju noen ansatte kort om historie og tradisjoner. Men i midten av januar valgte jeg heller å sende disse spørsmålene via mail, som et lite spørreskjema. På Mack hjalp prosjektleder meg med å finne ansatte som var villig til å svare på dette, og jeg fikk deretter sendt administrerende direktør, lagermedarbeider, salgskonsulent og avdelingsleder for fullvarelager skjemaet. Grunnen til at jeg valgte å gjøre dette på denne måten var fordi jeg ikke hadde lyst til å forstyrre arbeidsdagen deres, som inneholdt både flytting og produksjon, og gjennom spørreskjema kunne de ansatte svare på dette når de selv hadde litt tid til overs. En annen grunn var at jeg hadde såpass få spørsmål, slik at eventuelle intervju ville blitt veldig korte. Jeg synes i alle fall spørreskjemaet fungerte bra, og jeg fikk raskt gode og utfyllende tilbakemeldinger. En fordel er muligens at informantene hadde tid til å tenke seg om før de svarte, slik at de ga utfyllende svar. Ulempene med dette er at jeg ikke fikk stilt oppfølgingsspørsmål umiddelbart på samme måte som i en ansikt-til-ansikt situasjon. Spørreskjemaet ble også sendt til ansatte i Aron Mat, henvist av daglig leder, men fikk ingen respons på disse.

3.3 TROVERDIGHET, BEKREFTBARHET OG OVERFØRBARHET

Hvordan forholder avhandlingen min seg til begreper som troverdighet, bekreftbarhet og overførbarhet? Er det noen bemerkelsesverdige forhold ved prosjektet som knytter seg til disse aspektene?

3.3.1 Troverdighet

”Troverdighet er knyttet til at forskningen utføres på en tillitsvekkende måte” (Thagaard 2003:178), noe som kan gjøres gjennom at det tydelig skilles mellom direkte informasjon fra intervjuene og forskeres vurderinger av denne informasjonen. Primærdata og analyse skal

holdes adskilt. Forskeren må dermed argumentere for troverdighet ved å redegjøre for utviklingen av data i løpet av forskningsprosessen (Thagaard 2003).

I denne avhandlingen forsøker jeg å vise hva som er direkte informasjon fra informantene med å trekke ut direkte sitater, og gjennom å henvise til hvem som har sagt eller fremhevet ulike utsagn og påpekninger. Dermed skaper jeg et skille mellom hva som er informantenes meninger, og hva som er min tolkning og utvikling av dataene. Leseren kan derfor ut fra informantenes utsagn enten si seg enig eller uenig med mine tolkninger og antakelser.

Avhandlingens troverdighet knyttes også opp mot refleksjon over konteksten for innsamlingen av data, og relasjonen mellom forsker og informant – hvordan har forskningsprosessen utviklet seg, og hva har preget forholdet?

Jeg vil påstå at relasjonen mellom meg og mine informanter var preget av åpenhet og ærlighet. Alle var meget villige til å stille opp, og ingen hadde noe å utrette på spørsmålene jeg stilte – det var med andre ord ingen som ikke ønsket å svare på spørsmålene. Dette ga et inntrykk av at det ikke var noe ønske blant informantene å holde tilbake eller å gi kun begrenset informasjon. Betydningen av denne åpne og ærlige relasjonen er at dette førte til at jeg fikk god og detaljrik kunnskap, og oppriktige svar fra mine informanter, slik at jeg har forholdsvis detaljert og utdypet data å bygge tolkningene mine på.

Men til tross for en åpen og ærlig relasjon, er det en rekke særlige utfordringer knyttet opp mot forskningsspørsmålene mine – de omhandler folks egne oppfatninger om identitet, og om hva som er ”ekte” og autentisk. Dermed er det informantenes *egenoppfatninger* og *fortolkninger*, og de tolkninger jeg gjør av disse, som avhandlingen bygger på. Når jeg likevel antar at avhandlingen preges av høy troverdighet, er det fordi jeg – gitt begrensninger mht. tid, kapasitet og avhandlingens rammer – har forsøkt å få tak i – og gjengi – aktørenes oppfatninger og tolkninger så samvittighetsfullt som mulig.

Det finnes også metodiske utfordringer knyttet til det å forske på tradisjonsmarkører i sin alminnelighet. På den ene siden skal markørene være noe ekte, og ha rot i virksomhetens faktiske historie, mens på den andre siden ses tendenser til at denne ideen kommer fra de institusjonelle omgivelsene, og er noe som er i tiden. Dermed kan markørene være et resultat av en mer strategisk tankegang. Utfordringen her består blant annet i å ”trenge seg inn bak” informantenes egne oppfatninger og fortolkninger, og gjøre seg opp en mening om hvor ekte

og autentiske markørene egentlig er. Dette har jeg forsøkt å gjøre gjennom å knytte utsag om tradisjonsmarkørene opp mot historiske fakta, og analysere dette.

Jeg vil derfor, på grunnlag av vurderingene overfor, hevde at det ikke er noen bemerkelsesverdige forhold knyttet til prosjektets troverdighet.

3.3.2 Bekreftbarhet

”Mens troverdighet er knyttet til fremgangsmåter for utvikling av data, er *bekreftbarhet knyttet til tolkningen av resultatene*” (Thagaard 2003:179). Forskeren skal med andre ord være kritisk til egne tolkninger, antakelser og vurderinger, og prosjektets resultater skal kunne bekreftes av annen forskning.

Et problem knyttet til avhandlingens bekreftbarhet, er gjerne bruken av og meningen man legger i ulike begreper. Dette kan ha betydning for hvordan informantene svarer, og hva de mener. I forhold til mine intervju, hvor begrepet ”tradisjonsmarkører” var sentralt, kan dette ha ulik betydning for meg som forsker og for informantene. Derfor definerte jeg begrepet allerede i intervjuguiden som ble sendt informantene i forkant av intervjuet, slik at vi skulle ha samme betydning av begrepet.

I avhandlingen redegjør jeg for grunnlaget for tolkningene og vurderingene jeg gjør, og henviser både til hvilke eventuelle dokumenter, eller hvilke informanternes utsagn som gjør meg i stand til å tolke på denne måten.

3.3.3 Overførbarhet

Et viktig trekk ved kvalitativ forskning er å utvikle en forståelse av det eller de fenomen som studeres. Derfor innebærer overførbarhet i kvalitativ sammenheng ”en rekontekstualisering, ved at den teoretiske forståelsen som er knyttet til et enkelt prosjekt, settes inn i en videre sammenheng” (Thagaard 2003:184). Med dette menes det at hvis et prosjekt kommer fram til sentrale trekk ved et fenomen, eller ved et case, kan forskeren argumentere for at denne forståelsen også kan antas å ha gyldighet i andre sammenhenger.

Jeg vil hevde at forståelsen jeg gjør meg av tradisjonsbedriftene Mack og Aron Mat, og deres historiefortelling, både kan overføres til andre bedrifter i samme felt, og til helt ulike tradisjonsbedrifter i ulike bransjer. Dette på grunn av at historiefortellingen og

synliggjøringen av denne gjennom tradisjonsmarkører, kan tenkes å bygge på like elementer i andre tradisjonsbedrifter, slik at de teoretiske perspektivene mine kan ha forklaringskraft også i forhold til disse. Dermed vil tolkningene mine kunne overføres til andre tradisjonsbedrifter i ulike felt, og bidra til å lete etter sammenhenger blant tradisjonsbedrifters historiefortelling.

KAPITTEL 4 EMPIRISK PRESENTASJON – MACKS ØLBRYGGERI

I dette kapitlet vil jeg presentere empirien min fra Mack, som jeg har samlet gjennom et intervju med prosjektleder og produsent, og gjennom et spørreskjema til administrerende direktør, salgskonsulent, avdelingsleder ved fullvarelager, og lagermedarbeider. Jeg forsøker å samle funnene i ulike temaer som er organisert både i forhold til forskningsspørsmålene og forventningene mine. Hovedtemaene vil derfor omhandle Mack som institusjon, jf. forskningsspørsmål en om hvor bevisst bedriften er historien den bygger på og forventningene til det gammel-institusjonelle perspektivet. Tradisjonsmarkørene og legitimitetsoppnåelse, jf. forskningsspørsmål to om hvordan og hvorfor markørene konstrueres og forventningene til det ny-institusjonelle perspektivet. Og en felles identitet jf. mitt tredje forskningsspørsmål om markørene kun er på utstilling for omgivelsene, eller om de også kjennes innad i bedriften. Jeg vil underveis henviser til hvordan de ulike teoretiske perspektivene kan bygge opp under funnene. Først presenteres Macks historiefortellingsprosjekt og flyttingen til Nordkjosbotn – på grunn av at dette er noe som påvirker institusjonen Mack og historiefortellingen deres i skrivende stund – og forsøker å vise både hvilke utfordringer og muligheter som ligger her. Deretter vil jeg presentere tradisjonsmarkørene, vise hvordan disse brukes, og knytter dette opp mot legitimitetssøking, en felles identitet og omdømmehåndtering.

4.1 HISTORIEFORTELLINGSPROSJEKTET

For å presentere Macks tiltak for å bevare og presentere historien og tradisjonene, introduserer jeg historiefortellingsprosjektet deres. Gjennom dette kan jeg vise hva Mack planlegger å gjøre etter at produksjonen flytter til Nordkjosbotn, og hvordan dette museet skal bidra til å gi en autentisk fremstilling av Mack. I forhold til mine forventninger i del 2.6, kan prosjektet belyse om og eventuelt hvordan Mack har latt seg inspirere av autoritative oversettere i bryggerifeltet, og om dette har påvirket deres planer for en autentisk ”Mack-fortelling”, både med tanke på hvordan dette skal presenteres i museet, og hvordan historien skal fortelles.

Hvordan henger historiefortellingsprosjektet sammen med forskningsspørsmålene mine? For det første kan prosjektet være med på å belyse spørsmål en; altså *i hvilken grad er bedriften bevisst i forhold til historien som ligger bak tradisjonsmarkørene?* Historiefortellingsprosjektet forsøker nettopp å skape en ekte fortelling om virksomheten, slik at markørene som

brukes for å synliggjøre denne, vil vise hvor bevisst man er i forhold til historien som ligger bak. Også det andre forskningsspørsmålet mitt, *hvordan og hvorfor tradisjonsmarkørene konstrueres*, kan prosjektet belyse – i alle fall i forhold til de markørene som skal brukes og synliggjøres i museet for å fortelle Macks historie. Hvordan finnes og velges markører som skal brukes til å fortelle historien, og ikke minst hvorfor dette gjøres?

Det er viktig å huske at i skrivende stund er historiefortellingsprosjektet fortsatt kun et prosjekt. Analysen min må gjøres på grunnlag av det som er planlagt av Mack, og hva som står i prosjektmandatet deres, og jeg har ingen mulighet til å kontrollere at det framtidige museet blir slik jeg beskriver det nå. Dette blir kun en analyse av planleggingen deres, og storytelling forblir derfor analysert på en fase i prosjektet der det ikke er avsluttet.

4.1.1 Bakgrunn for prosjektet

Mack fant seg i løpet av 2011 i en situasjon der de litt plutselig så seg nødt til å gjøre noe aktivt for å bevare historien sin, som følge av forandringene 2012 ville føre med seg. Både med tanke på at produksjonen flyttes og lokalene tømmes, måtte de aktivt gå inn og finne ut hva som skulle bevares og hva som kunne fjernes. Men man måtte også finne en måte å bruke de tomme lokalene på, og da kanskje spesielt til å ivareta historien, og å formidle den videre. Mack måtte med andre ord ha en varetelling av historien.

Mack har gjennom mange år hatt ulike planer om å følge opp en historiebok om bedriften fra 1952. Allerede for rundt ti år siden, fram mot 125- års jubileet i 2002 var det mye aktivitet innad i bedriften for å ivareta historisk materiale. Bilder, etiketter, dokumenter og gjenstander ble tatt vare på og delvis systematisert. *"Det ble et opphold i denne aktiviteten i nesten 10 år frem til flytting av bedriften ble mer og mer aktuelt. Da kom også ideen om å lage et museum i deler av de gamle lokalene for å synliggjøre selskapets historie. Det ble bestemt at de gamle produksjonslokalene og – kjellerne i Tromsø skulle bli til museum"*, påpeker direktøren. Dette ble Macks historiefortellingsprosjekt, som forsøker å realisere synliggjøringen og fortellingen av bedriftens historie. Her skal Macks 135 år lange historie bli presentert for publikum gjennom omvisning i lokalene, bilder, informasjon, og utstillinger.

4.1.2 Inspirasjon

Inspirasjon til prosjektet er hentet fra andre bryggerier og bryggerimuseer i Norge og i utlandet. Med andre ord har man forsøkt å finne ut hvordan andre bryggeri presenterer historiefortellingen sin. Hvordan være autentisk i sin fortelling? Kan historiefortellingsprosjektet knyttes opp mot oversettingsteorien og bryggerifeltet – har ideer fra andre bryggerimuseer eller fra bryggerifeltet blitt dekontekstualisert, og så oversatt og redigert, og deretter kontekstualisert i Mack?

I hvilken grad har Mack latt seg inspirere av trender og tendenser i bryggerifeltet? I forhold til ideer til et museumsprosjekt, kan det tenkes at disse praksisene er oversettbare i forhold til deres eksplisitet, kompleksitet og innvevdhet jf. Røvik (2007)? Er praksiser i andre bryggerimuseer godt synliggjort og språksatt? Er de lite komplekse, eller lite innvevde i sin organisatoriske kontekst? Vil det i det hele tatt være mulig å oversette så “personlige” identitetsuttrykk som et bedriftsmuseum forteller om seg selv? Det viser seg at slike praksiser og ideer kan være oversettbare; direktøren påpeker at; *"Vi har de senere årene gått mer målrettet ut for å se hvordan de ulike bryggeriene har bygget opp sine museer og prøvd å se hva som kan brukes her"*. Dermed har Mack aktivt gått inn for å hente ideer, og enten kopiere eller redigere disse, slik at de passer deres lokaler og historie.

Hvem er de autoritative oversetterne i feltet? De autoritative aktørene vil være de største, internasjonalt kjente bryggeriene – med lang erfaring og en tradisjonsrik historie – som brygger kjente, kvalitetsrike ølprodukter. Nyhetsbyrået Reuters rangerte i 2010 verdens fem største bryggeri; Belgiske Anheuser-Busch InBev, London-noterte SABMiller, Nederlandske Heineken, Danmarks Carlsberg og Kinesiske Tsingtao (Reuters 08.02.2010). De fire førstnevnte utgjorde til sammen over 50 % av verdens ølmarked i 2010, og produserer blant annet produkter som Budweiser, Grolsch, Peroni, Tuborg, Heineken og Carlsberg.

Prosjektleder for historiefortellingsprosjektet nevner at Guinness var en hovedinspirasjonskilde til prosjektet, mens direktøren påpeker at inspirasjon ble hentet fra Carlsberg sine historiske bygninger i København. Dels var det også et initiativ lokalt gjennom et engasjement i familien og blant aksjonærene om å synliggjøre historien til Mack. Samtidig har markedet vært en pådriver for prosjektet, i og med at man har svært få muligheter til å markedsføre seg som et norsk bryggeri på grunn av reklameforbud¹.

¹ Jf. Alkoholloven § 9-2

Carlsberg, men også Guinness, er autoritative aktører innad i bryggerifeltet. Carlsberg er som nevnt overfor et av verdens største bryggeri, og Guinness er også et internasjonalt kjent og anerkjent tradisjonsrikt bryggeri, som også vil være en dominerende organisasjon i forhold til feltgyldige oversettelser. Begge bryggerienes presentasjon og fortelling av sine historier vil påvirke og inspirere andre bryggeri, både i forhold til autentisitetsskaping gjennom bevarte strukturer og hvordan man bokstavlig talt forteller sin historie. Macks inspirasjon kan ha vært hentet fra både utseendemessig – altså hvordan historien og historiens autentisitet synliggjøres og presenteres – og bokstavlig fortelling av historien innad i bryggerifeltet. Direktøren hevder at *”Funnene så langt er at de fleste er svært kommersielle og i liten grad har evnet å fortelle de gode historiene. Vi har ambisjoner om å gjøre selve historiefortellingsdelen bedre”*. Med denne inspirasjonen i bakhånd, har Mack selv omformet historiefortellingsprosjektet til noe eget, slik at ideene er blitt omforvandlet til noe nytt og noe ”typisk Mack” – og til et prosjekt som forsøker å realisere selve fortellingen om bedriftens historie. De oversatte ideene fra andre bryggerimuseer er i så fall tilpasset deres egne lokaler og strukturer, slik at disse forteller Macks historie, og setter et autentisk preg over det som fortelles. Det man får oppleve i museet vil i stor grad framstå som ”ekte vare”, og gir et korrekt historisk bilde av virksomheten.

4.1.3 Flyttingens rolle for institusjonen Mack

Her presenterer jeg hva flyttingen kommer til å bety for Mack. Jeg velger å inkludere dette på grunn av at det nettopp er produksjonens flytting til Nordkjosbotn som har skapt det behovet som historiefortellingsprosjektet forsøker å oppfylle – nemlig bruk av tomme lokaler, opprettholdelse av et synlig Mack i Tromsø, og presentasjon av og fortelling om deres historie og tradisjoner, som følge av de moderne aspektene den nye produksjonen medbringer.

Det er tydelig at flyttingen til Nordkjosbotn spiller en stor rolle for Mack og befolkningen i Tromsø. Prosjektleder kan fortelle om møter med lokalbefolkningen der de er oppriktig opprørte over at Mack skal flytte. Dermed er flyttingen ikke noe som kun angår Mack, men den appellerer til folk flest i Tromsø. Derfor blir det ekstra viktig å holde fast på, og vise frem historien og tradisjonene i byen. Flyttingen bringer dermed med seg to hovedelementer i institusjonssammenheng. For det første må Mack utvikle og bevare en felles identitet for de to avdelingene, og denne identiteten må bygge på balansen mellom det tradisjonelle Mack og det moderne Mack. For det andre må stedsidentiteten til Tromsø, altså den delen av Macks

identitet som bygger på tilknytningen til byen, bevares. For Tromsø har Mack vært en viktig del i 135 år, og denne symbolverdien må opprettholdes.

Kommer flyttingen til å endre rollen historie og tradisjon spiller for Mack? Vil det påvirke institusjonstankegangen? Et forskningsprosjekt om Mack gjennomført i 2002 av Bo Terje Kalsaas på NTNU i samarbeid med SINTEF, konkluderer med at ”en flytting av produksjonen kan dessuten antas å være skadelig for den positive kognitive institusjonen knyttet til Mack som nordlendingenes øl” (Kalsaas 2002:57). Her tenkes det at de institusjonelle sidene, både innad i Mack og i omgivelsene kan ta skade hvis tilknytningen til Tromsø fjernes. Det menes muligens i prosjektet at Mack må flytte ut av regionen før disse institusjonelle skadene oppstår. Men fortsatt å være en enhet, et Mack, til tross for at det ligger en kommunegrense mellom administrasjonen og produksjonen, blir en utfordring for bedriften.

Det virker som om informantene mener at det å fortelle historien gjennom et museum, er et tiltak som bevarer og formidler både historien og tradisjonene videre. Produksjefen framhever at det er de som jobber i produksjonen som vil kunne oppleve endringene sterkest; de oppfatter kanskje at de ikke lenger er på historisk grunn, de jobber i nye, moderne lokaler, det blir en del utskiftning av arbeidsstokken, og sist men ikke minst; de flytter ut av byen. Forsøket på å skille “ånd” – historie og tradisjon – og “hånd” – produksjon – må derfor gjøres uten at det oppleves som atskillelse av og i omgivelsene. Det blir derfor viktig å ta med seg institusjonaliseringsprosessene til Nordkjosbotn, og bygge videre på disse. Macks identitet som både tradisjonell og moderne blir muligens mer framtrædende med tanke på et museum tilknyttet administrasjonen, og på den andre siden, nye, moderne produksjonslokaler. Historiepresentasjon og -bevaring er ikke det aller viktigste i dette tilfellet, men Mack må bygge videre på, og balansere og implementere begge identitetsaspekter, og tilpasse disse begge delene av driften. Og de må fortsette å være *en* institusjon. Mack må framstå som en nyere versjon av seg selv, men de må fortsatt være gode gamle Mack.

4.1.4 Stedsidentiteten tilknyttet Tromsø

Macks betydning for Tromsø er et annet element flyttingen bringer fram. I september 2009, da Mack presenterte planene om flytting til Nordkjosbotn, viser debattinnlegg på iTromsøs nettsider ulike meninger blant folket; mange gratulerer og ønsker Mack lykke til, andre har drukket sin siste Mack øl den dagen produksjonen flyttes, og politikerne i byen refses kraftig

(iTromsø 07.09.2009). Dette viser at bedriften har stor betydning for byen og menneskene her, og at flyttingen engasjerer innbyggerne. Avdelingsleder hevder at *“Det [flyttingen] vil nok påvirke folks holdning til Mack”*. Likevel kan det tenkes at Macks symbolverdi som et Tromsøbryggeri vil bestå, selv om bryggingen ikke lenger foregår i byen. Rollen virksomheten spiller for Tromsø vil ikke endres totalt, og det historiske aspektet blir mer framtrødende gjennom historiefortellingsprosjektet. Lagermedarbeideren påpeker at *“Om alt hadde blitt flyttet, så tror jeg det hadde hatt større innvirkning på bedriftens rolle. Siden Mack fortsatt blir å være visuelle i Tromsø med tanke på kontorer og diverse, så vil det nok ikke ha så altfor stor innvirkning på det hele”*. Mack blir også gjennom prosjektet mer tilgjengelig for folket; det er ikke lenger kun Ølhallen som byr på Macks tradisjoner og historie, men et museum som forteller en større og mer detaljert historie, til en bredere målgruppe. Verdens nordligste bryggeri vil fortsatt assosieres med Tromsø.

4.1.5 Prosjektplanen

Historiefortellingsprosjektet forsøker å realisere Macks autentiske fortelling. Dermed blir institusjonen Mack og “hjembyen” Tromsø viktige deler av det som fortelles og synliggjøres. Flyttingen av produksjonen til en annen kommune gjør behovet for denne historien større, som vist i avsnittene over, og disse delene av fortellingen blir et av mange mål prosjektet forsøker å realisere. Videre presenterer jeg prosjektplanen slik den så ut i slutten av 2011.

Mack som merkevare er et viktig fokus i prosjektet. Man ønsker gjennom fortelling av bedriftens autentiske historier å styrke denne. En sterk merkevare er avhengig av at bedriften har en sterk virksomhetskultur, noe Mack i stor grad gjennom en lang historie og mange tradisjoner, og også gjennom de mer nyskapende sidene, framstår å ha. Alle informantene mine nevnte at Mack var tradisjonell, men også moderne i de sammenhenger det krevdes. For å kunne bruke merkevaren gjennom storytelling, må den knyttes til de ansattes og forbrukernes følelser. Mack må forsøke å appellere til et bredt utvalg kunder og presentere seg selv gjennom de autentiske historiene som bringes fram i museet.

Museet vil vise både gamle og mer moderne aspekter ved Mack, og forsøke å skape både entusiasme og nysgjerrighet. Målsetningen med historiefortellingsprosjektet er ”å dokumentere og tilgjengeliggjøre Macks historie, fremme interessen for øl og bidra til å styrke merkevaren Mack” (Grunnbok “Mack historiefortelling” 2011:1). Mack satser med andre ord på å være en sentral aktør i Tromsøs historiefortelling, som følge av bedriftens

byhistoriske betydning, og ønsker samtidig å bevare sin posisjon som merkevaren Mack. Gjennom historiefortellingsprosjektet vil Macks historie, som også er en stor del av byens historie, formidles, og Mack vil fortsatt være en stor del av Tromsø.

Prosjektet har fem kunnskapsmål:

1. Gi besøkende innsikt i Macks historie og byhistoriske betydning.
2. Øke kunnskapen om og interessen for øl hos de besøkende og stimulere til videre nysgjerrighet.
3. Gi innsikt i hvordan produksjonen tidligere har foregått og hvordan den arter seg i dag.
4. Besøkende skal få kjennskap til Mack som nordnorsk merkevare gjennom tidene, og man ønsker å øke bevisstheten om hvordan kundenes valg påvirker ”fremtiden”.
5. Besøkende skal ha en interessant opplevelse og ønske å komme på flere besøk. Det bør være en balanse mellom kunnskap og opplevelse, og appeller til både sanseinntrykk og nysgjerrighet (Grunnbok “Mack historiefortelling” 2011:1).

Kunnskapsmålene tar for seg de historiske aspektene Mack ønsker å formidle, i tillegg til ønsker om å øke bevisstheten, kunnskapen og nysgjerrigheten for øl, ølproduksjon, Mack som merkevare, og kundenes påvirkningskraft.

Dette oppsummerer formålet til historiefortellingsprosjektet, og viser hva Mack ønsker at de besøkende skal sitte igjen med etter et besøk. Det er ikke kun historiske fakta, selv om dette er en meget viktig del, men også nysgjerrighet og inspirasjon. Gjennom god storytelling kan dette oppnås; museet kan bli et symbol på hvem Mack er gjennom historier, produkter og strukturer. For å nå kunnskapsmålene, må balansen mellom det tradisjonelle og moderne komme fram på en og samme tid. Slik kan man kommunisere gjennom produktene hvem man er og hva man står for jf. Fog mfl. (2009) – merkevaren Mack består av både tradisjonelle og nyskapende produkter, som appellerer til ulike målgrupper. Identiteten formidles gjennom produktene, og gjennom historiefortellingsprosjektet kan dette nå mange.

Prosjektet har altså en bred målgruppe; opplevelsessøkende turister, deltakere på arrangement, kurs, konferanser og møter, lokalbefolkning, andre tilreisende, studenter og skoleelever, og arrangementer i Macks eller andres regi (Grunnbok “Mack historiefortelling” 2011:1). Mack opplever allerede nå at det er stor interesse for både bedriften og produktene av

forbipasserende, enten gjennom fotografering av Gull-Mack bilen, Ølhallsbesøk, eller studering utstillingsvinduer. Gjennom historiefortellingsprosjektet forsøker Mack i enda større grad å tilby noe som passer publikummet, enten en er interessert i øl, historie eller byen Tromsø. De har et bredt spekter de forsøker å treffe, og må dermed appellere til følelser gjennom å fortelle ulike historier for å kommunisere alle veier.

De ulike lokalene, og hva disse skal inneholde, er nøye planlagt. Deler av de gamle konstruksjonene og strukturene, som rør og deler av annet bryggeriutstyr, skal bli værende, for å gi lokalene et autentisk preg. Disse strukturene forteller egne historier om den tidlige bruken av lokalene. For eksempel skal tankfrontene bevares i Kjeller 11, for å fortelle historien om teknologien på 50-tallet. De ulike kjellerne blir for det meste rom hvor historien stilles ut, både gjennom bilder, tidslinjer og gjenstander. Kjeller 2, 3 og 4 skal ta for seg Macks historie, mens Kjeller 6 har hovedfokus på det moderne Mack og produksjonen i Nordkjosbotn, og på Mack som merkevare. Mikrobryggeriet skal også være en del av omvisningen, hvor produksjon og ingredienser står i fokus.

Ved spesialomvisninger eller leie av lokalene, kan stuene og spisestuen, som er deler av den gamle direktørboligen som var i bruk fram til 70-tallet, være selskapslokaler ved ulike arrangement. Historien fortelles ut fra gammelt interiør, bilder og gjenstander. Rommene kalt Direktionen, Haakons Bar og Kontoret skal være flerbruksrom med mulighet for filmoppsett ved møter, middager eller andre arrangementer. Navnene i seg selv bærer med seg historien til disse lokalene, og i tillegg skal historien fortelles med bilder og gjenstander. Ølhallen er selvfølgelig åpen for alle, og skal, muligens mest for turister, ha presentasjon av polarhistorien gjennom bilder og gjenstander.

Denne planen viser at Mack ønsker å ha noe i museet for alle målgruppene det satses på. De har funnet måter de kan kommunisere og fortelle historier til flere grupper med ulike interesser, men hvor Mack er fellesnevneren. Dette kan styrke Mack som merkevare.

4.2 INSTITUSJONEN MACK

Mack er en institusjon i Tromsø, som betyr mye for mange. Jf. Selznick (1984) har Mack gjennom sin lange "levetid" gjennomgått en institusjonaliseringsprosess – en prosess hvor organisasjonen Mack har utviklet seg til institusjonen Mack – som bygger på dens historie, omgivelser og ansatte, der bedriften har blitt en verdi i seg selv. Mack har – med en berømt

formulering av Selznick – faktisk oppnådd en ”distinkt karakter” og organisasjonsidentitet, en som blant annet de ansatte kan kjenne seg igjen i. Her vil jeg presentere Macks verdigrunnlag, og kan derfor ut fra det gammelinstitusjonelle perspektivet forvente, slik presentert i del 2.6, at Macks verdier er såkalte kjerneverdier, som ”gjennomsyrer” virksomheten, og som ligger til grunn for holdninger og handlinger innad i bedriften. De vil kjennes av ”alle”, og ha en historisk betydning for Mack.

Men hvor ”tykt” er Mack egentlig institusjonalisert? I hvor stor grad har man egentlig blitt – også med lån fra Selznick (1984) – *”infused with values”*, og dermed blitt mer enn kun en organisasjon? Med andre ord, hvor langt ned i virksomheten synker denne tyktflytende “institusjonelle massen” egentlig? Dette kan være med på å svare både på det første og det tredje forskningsspørsmålet mitt – er Mack institusjonalisert, og kan det derfor tenkes at de er bevisste i forhold til historien? Og i hvor stor grad kan ansatte lett kjenne seg igjen i og identifisere seg med eventuelle institusjonelle verdier?

4.2.1 Verdier

Klok og varm råskap – Macks nyformulerte, forholdsvis moderne verdigrunnlag bygger likevel på tradisjoner. ”Verdigrunnlaget reflekterer de viktigste menneskelige faktorene / attributtene som ethvert møte med Mack skal reflektere” (Strategiplan 2012-2017). Disse nyformulerte verdiene, som ble lansert høsten 2011, representerer et avbrekk fra trenden om å ha såkalte menneskelige verdier for bedriften sin. Lencioni (2002) presenterer fire verdikategorier; nemlig kjerneverdier, verdier man vil oppnå, ”permission-to-play” verdier, og spontane eller utilsiktede verdier. Macks verdisett passer ikke kun inn i en av disse kategoriene, men bygger muligens på flere. ”Klokheten” i verdisettet bygger på bedriftens kjerneverdier. Det henviser til erfaring gjennom 135 år med ølbrygging i Tromsø – noe som gir grunnlag for kvalitet. ”Det kloke” kan også representere at man forsøker å være med i markedsutviklingen gjennom å være innovativ og nyskapende, og at man ikke blir hengende igjen i gamle spor. Ølkvaliteten, som er opparbeidet gjennom 135 år, kan brukes på nye måter for å presentere andre, mer moderne sider av Mack. ”Varmen” i verdisettet kan falle innenfor ”permission-to-play” kategorien. Dette representerer minstekravet for normal atferd, altså hvilke sosiale standarder som forventes av de ansatte. ”Varmen” blir dermed en assosiasjon Mack ønsker man skal ha av bedriften som helhet, kanskje spesielt gjennom møter med de ansatte, men også gjennom det kommende museet og gjennom produktene. ”Råskapen” i

verdisettet faller ikke inn i noen av Lencionis kategorier, men representerer heller landsdelen, gjennom naturen og menneskene.

Ifølge Lencioni vil et autentisk verdsett hjelpe en organisasjon med å skille seg fra andre konkurrenter, mens såkalte ”motherhood-and-apple-pie” - verdier, som for eksempel integritet, kvalitet, etikk og kundetilfredshet, ”make it fade into the crowd” (Lencioni 2002:7). Macks verdier skiller seg fra noen andre kjente bryggeriers; Ringnes’ verdsett er ”Vi fokuserer på kundens og forbrukers behov i våre beslutninger. Vi er sterkest sammen. Vi har alle ansvar for, og myndighet til, å skape forbedringer. Vi er opptatt av samfunnsutvikling og vi ønsker alltid å vinne” (ringnes.no), Hansa Borgs verdier er ”Mennesker – fokus på fellesskap og respekt. Merkevarer – fokus på kvalitet og solid håndverk. Moro – fokus på arbeidsglede og godt samvær” (hansaborg.no), og Heinekens kjerneverdier er ”respect and enjoyment and passion for quality – that reflect our passion for beer and our respect for our employees, business partners, customers, shareholders and all others who are connected to our company” (heinekeninternational.com). Enkelte av disse verdiene kan plasseres inn under *klok og varm råskap*, som kvalitet, fellesskap og respekt, men Macks utforming av verdsettet er i alle fall en måte å forsøke og framstå som unike på.

Administrerende direktør påpeker at dette nye verdsettet inkluderer tidligere verdier som raushet, modig, tøff, nyskapende, pålitelig, humor, ekte, ærlig, direkte, uformell, og nordnorsk – man kan med andre ord lese mye inn i det. Til sammen gjenspeiler og understreker det nyformulerte verdsettet Macks historie og identitet, og legger videre føringer for visjonen; *å brygge nordnorsk stolthet*. ”Som et av landsdelens sterkeste merkevarer, tuftet på nordnorsk kompetanse, verdigrunnlag og kapital, er Mack en virksomhet som mange identifiserer seg med” (Strategiplan 2012-2017). Det er denne identiteten og stoltheten Mack ønsker å bygge videre på gjennom brygging av gode varer.

4.2.2 Infused with?

Om hele virksomheten er blitt fylt med verdsettet *klok og varm råskap*, er et annet spørsmål. Det stemmer nok som produksjefen sa, at disse ikke er 100 % implementert ennå. To av fire ansatte som fikk tilsendt spørreskjema, visste hva det konkrete verdsettet var. Med tanke på at dette verdsettet er såpass nytt, kan stillingen til de ansatte ha noe å si for om de vet hvilke konkrete verdier som gjelder. Av mine informanter visste direktøren, produksjefen, prosjektleder og avdelingsleder hvilket konkret verdsett Mack har, mens lagermedarbeider og

salgskonsulentene ikke var like klar over dette. Dette kan være en pekepinn på at verdisetet hittil kun har blitt presentert på høyere nivå, men som direktøren påpeker, skal disse gradvis kommuniseres tydeligere internt.

Gjennom informantene kommer det fram at de mener at Mack er fylt med verdier – noe også institusjonaliseringsprosessene jf. Selznick (1984) framhever – selv om akkurat dette nyformulerte verdisetet ikke er blitt fullstendig implementert i hele bedriften. Jeg tolker Selznick slik, at de verdiene som fyller institusjonen, ikke nødvendigvis behøver å være det offisielle verdisetet, men verdier og assosiasjoner generelt som er kjent i hele bedriften, og som gir bedriften en verdifylt status. Jeg mener at man må skille mellom ”å fylle med verdier” og ”verdifylt status”. Det at en bedrift oppnår en verdifylt status betyr mer enn at den bare er fylt med verdier. Den verdifylte statusen kan bygge på et bredere spekter med elementer som gir mening, aspirasjon, og som skaper en distinkt identitet. Den appellerer til følelser. Å fylle ”noe” med verdier gir ingen effekt, hvis dette som fylles på ikke gir betydning eller ikke blir forstått. Da forblir disse elementene kun tause deler av bedriften som ikke appellerer til ansatte, eller bidrar til å skape mening i arbeidsdagen. Det vil også være vanskeligere å fjerne eller endre på verdifylte elementer som gir mening, skaper følelser og oppfattes som viktig.

Oppnår man en verdifylt status, bidrar dette til å skape en felles identitet. For å belyse dette poenget, kan man for eksempel se på Macks overordnede payoff; *Verdens nordligste bryggeri*. Hadde denne kun vært forsøkt fylt med verdier, ville den muligens ikke hatt andre betydninger enn det opplagte; å poengtere at man faktisk er verdens nordligste bryggeri. Men det at den har oppnådd en verdifylt status gir den en større mening; den er en del av Macks identitet, den gir assosiasjoner til landsdelen og det lokale, og den knyttes opp mot tradisjonsmarkører som reinen og isbjørnen. Man knytter følelser til dette.

Mack kan dermed sies å være ”infused” med tradisjoner, verdier og de assosiasjoner disse tradisjonene fører med seg.

4.3 TRADISJONSMARKØRER OG INSTITUSJONALISERING

Tradisjonsmarkørene – som er ulike uttrykk som gjenspeiler bedriftens historie og tradisjon, og som bedriften aktivt bruker når den formidler sin identitet innad, og kanskje spesielt utad – presenterer og synliggjør Mack i stor grad i omgivelsene. Markørene er ofte visuelle uttrykk som skaper assosiasjoner til Mack og Macks produkter. Jeg vil videre presentere bedriftens

tradisjonsmarkører, og deretter gjennom en liten etikettanalyse vise hvordan flere av markørene har lang historisk bakgrunn.

Den 135 år lange historien ses på som et konkurransefortrinn på markedet, på grunn av troverdigheten den gir som ølbrygger. Også det å være familieeid og lokal trekkes fram som konkurransefortrinn – elementer som kan betraktes som tradisjonsmarkører. Tromsø og familien Mack er viktige deler av virksomhetens identitet, og presenteres både utad og innad. Med lokalt eierskap menes det ”en bedrift der eierens bosted er det samme som bedriftens forretningsadresse” (Moldenæs og Trælvik 2011:247). Lokalt eierskap, og muligens særskilt familieeierskap, trekkes ofte fram som viktige elementer for lokalsamfunnet, fordi eiere som bor i samme lokalsamfunn også tar sosialt ansvar, jf. Jentoft (2001). Dagens administrerende direktør i Mack er femte generasjons leder i direkte linje fra Ludwig Mack, noe som framhever betydningen av familien i bryggeriets historie. Familietilhørigheten kan også ha hatt stor betydning for institusjonaliseringsprosessene i virksomheten og for forestillingen av Mack som en tradisjonsbedrift – det kan tenkes at få tradisjoner er så sterke som familietradisjoner. Salgskonsulenten mener virksomheten er en tradisjonsbedrift ”i aller høyeste grad, dette fordi den har gått i generasjoner”. Avdelingsleder nevner at; ”Bedriftens image har vært tradisjon og historie som et lokalt bryggeri med private eiere i flere generasjoner”, noe som understreker viktigheten av det lokale eierskapet.

Videre hevder avdelingsleder at; ”Viktigheten er nok blitt mindre i senere tid og markedstilpassningen er nok mere rettet mot landsomfattende kjeder og grupperinger”. Dette bygger opp under tolkningen om at Tromsø nedtones i markedssammenheng utenfor byen, mens det nordnorske og *Verdens nordligste bryggeri* framheves. Produksjefen forteller at for målgrupper geografisk sett, nedtones Tromsø på produktnivå. For eksempel forsøker man i Nordland å framstå som et nordnorsk bryggeri i stedet for et Tromsø-bryggeri, mens i Sør-Norge tones det nordnorske ned, og man fokuserer heller på ølkvalitet og nyskapende design. Dermed forsøker man å skape ulike assosiasjoner forskjellige steder i landet. Ulike normer, verdier og oppfatninger finnes i de ulike delene, og dermed må tradisjonsmarkørene og produktene appellere til alle disse.

Disse konkurransefortrinnene kan brukes på grunn av at Mack er blitt institusjonalisert. Historien, familien og Tromsø er elementer som både de ansatte og omgivelsene forbinder med bedriften, og som gir positive assosiasjoner for de fleste. Forretningsideen inkluderer faktisk elementer som unik geografisk beliggenhet og historiefortelling (Strategiplan 2012-

2017), og blir dermed elementer som framheves i virksomheten. Mack er blitt mer en kun et bryggeri i mengden, men skiller seg ut med en unik historie og identitet.

En rekke visuelle tradisjonsmarkører brukes veldig bevisst på grunn av den begrensede markedsføringen bedriften kan benytte seg av. Man forsøker gjennom symboler å trekke merkevaren og Macks Ølbryggeri som helhet opp og fram, med tanke på at de ikke kan reklamere for de alkoholholdige produktene deres. Eksempler på dette er bruken av Ludwig Macks emblem, altså et symbol satt sammen av initialene hans, og bilder av ham forkommer også. Ellers brukes ofte gamle ølsymbol, som kornakser, og bilder av myntene som ble vunnet for Macks øl under verdensutstillingen i 1894 er avbildet på enkelte av de mer tradisjonelle produktene. Til tross for at isbjørnen ofte assosieres med Mack, er det reinsdyret som er et viktig symbol, og som er en del av ”trademarken” deres. Den har vært med fra starten av, og er mye eldre enn Tromsø by sitt byvåpen, som også er en rein. Reinen som byvåpen ble tatt i bruk i 1983, mens reinen på Macks etiketter dukket opp allerede i 1878, 105 år tidligere. Isbjørnen blir i utgangspunktet ikke sett på som en tradisjonsmarkør innad i Mack, men er ifølge prosjektleder begynt å bli det. Det kan tenkes at isbjørnen framstår mer som en tradisjonsmarkør i omgivelsene, mye på grunn av de utstoppede isbjørnene som finnes både på Ølhallen og i Macks kontorbygg, og assosiasjonene den gir til det å være verdens nordligste bryggeri, polfaring og ølet Arctic. Likevel uttrykker både reinen og isbjørnen den nordlige landsdelen og det arktiske. *Verdens nordligste bryggeri* må også ifølge produksjefen alltid leses sammen med Mack. Dermed er disse ”nordlige” markørene viktige markører å framheve. Det var visstnok også bevisst fra Ludwig Macks side at spesielt etikettene på de gamle flaskene skulle ha fargene gul, grønn og rød. Dette skal ha vært inspirert av det samiske, og fargene som brukes i deres klesdrakter og kunst. Dette viser hvor opptatt man helt fra starten av har vært av landsdelen og dens befolkning.

Kan man ut ifra dette si noe om hvilken ”type” tradisjonsmarkører Mack benytter seg av? Det ser ut til at flere av markørene framhever landsdelen og ”det nordlige”, både gjennom dyr, slagord og fargebruk. Ellers er familien og bryggeriet elementer som synliggjøres. Markørene kan derfor beskrives som lokale markører – de framhever lokale symboler og forsøker i stor grad å påvirke de lokale og regionale omgivelsene. Ingen av de nevnte tradisjonsmarkørene overfor har en direkte appell til resten av landet, eller til verden som sådan.

4.3.1 En etikettanalyse

For å vise hvordan en rekke av Macks tradisjonsmarkører er blitt brukt på øletikettene opp igjennom historien, skal jeg kort forsøke å analysere dette. Kan en analyse av etiketter virke som en bevisføring for at tradisjonsmarkørene er historiske elementer, som brukes for å belyse bedriftens historie? Og samsvarer disse med historien – med andre ord; gir dette et svar på mitt første forskningsspørsmål *Er bedriftene bevisste i forhold til historien som ligger bak tradisjonsmarkørene?* Har markørene endret seg, ser man tendenser til tidstypisk markering av det tradisjonelle, eller er markørene noe som følger et ølprodukt hele veien?

For å få et teoretisk utgangspunkt, skal jeg først presentere Grahame Dowlings (2001) og Kvåle og Wæraas' (2006) beskrivelser om bedriftslogoer, og hva ulike elementer i disse uttrykker. Dette vil jeg deretter forsøke å overføre til tradisjonsmarkørene og etikettene, og se om jeg kan finne noen sammenhenger. Jeg hadde et lite utvalg etiketter, fra ulike produkter og tidsperioder – alt fra 1878, og fram til dagens ølbokser.

4.3.2 Bedrifters visuelle identitet

Omgivelsene oppfatter og kjenner igjen bedrifter ved hjelp av grafiske tegn og symboler (Kvåle og Wæraas 2006:66). I ”dette visuelle” inngår virksomhetens navn, logo og symbol, fargebruk, skrifttyper og slagord. Dermed blir deres måte å synliggjøre seg gjennom en visuell identitet en viktig del av deres kontakt – og øyekontakt, med tanke på at forbrukere ser og legger merke til bedriften – med omgivelsene, og av omdømmehåndteringen.

Navn: Bedrifters navn er det overordnede identitetselementet (Kvåle og Wæraas 2006:66). Selv om navnet som oftest oppfattes som noe verbalt, blir det også ofte koplet sammen med noe visuelt, altså hvordan det skrives og utformes. For eksempel vet de fleste hvordan Coca Cola “ser ut”, altså hvordan dette skrives med tanke på skrifttype og utforming. Dowling (2001) påpeker at navnet er det viktigste elementet ved en bedrifts visuelle identitet, for det første fordi navn ofte beskriver bedriften, og for det andre er navnet ofte det første meningsbærende kontaktpunktet med en organisasjon (2001:170). Videre hevder Dowling at i tidlig bedriftshistorie ble mange virksomheter navngitt etter deres grunnleggere, “as a way of assuring customers and investors that a (noteworthy) person stood behind the company” (2001:170). En annen tidlig praksis var å navngi bedriften etter dens generelle produkt. Her trekker Dowling fram eksempler som Campbell *Soup* Company, Chase Manhattan *Bank*, US *Steel*, og China *Light & Power* (2001:170). Kvåle og Wæraas (2006) påpeker også at navnet

gir bedriften en identitet. For eksempel kan framheving av personer eller familier, og bruk av navnet til faktiske personer, få fram aktøregenskaper – med andre ord menneskelige trekk – og særpreg i tillegg til elementer som tradisjon og kontinuitet. Konstruerte navn derimot, som Mesta eller Bravida, som ikke har noen referanse til virksomhetens produksjon, aktiviteter eller tilhørighet, vil symbolisere noe nytt, og markere en avstand til det gamle og tradisjonelle (2006:67).

I forhold til Mack ser man at de mer tradisjonelle navngivingsmåtene teller; *Macks Ølbryggeri* bygger både på faktiske personer og familienavn, på grunnleggeren, og på produksjonen. Den henviser til hvem og hva virksomhetens tradisjonsgrunnlag er; Ludwig Mack som grunnlegger av verdens nordligste bryggeri.

Logo og symbol: Hva flagg er for nasjoner, er logoer for bedrifter. De er et merke for identifikasjon og medlemskap, og en god logo kan være et “distinctive point of eye contact” (Dowling 2001:175). I en del tilfeller er logoen det samme som bedriftens navn, som hos Coca Cola Company, men oftest er det navnet og et symbol som er logoen. I noen tilfeller er symbolet alene nok, som for eksempel Nikes “swoosh” og Apple Computers eple.

Bruk av dyr i identitetsskapende symbol har lange tradisjoner (Kvåle og Wæraas 2006:70). Innenfor heraldikken, det vil si våpenskjold og merker for å symbolisere slekter, ble figurer som dyr, planter, og gjenstander, og ulike farger, brukt som et bestemt symbolspråk. Dette ble blant annet brukt for å framheve egenskaper man ønsket å bli identifisert med, og for å bli assosiert med visse følelser en ønsket å påkalle hos seg selv eller andre (Kvåle og Wæraas 2006:70-71).

Kvåle og Wæraas hevder også at moderne former og symboler er forenklete med få detaljer, og ofte med myke og runde kanter (2006:72).

Farger: Farger er ofte det siste dekorative elementet ved en bedrifts identitet (Dowling 2001:177). Dowling påpeker at bestemte farger kan skape forventede emosjonelle og psykologiske effekter, men at den kulturelle konteksten fargen blir brukt i også er en viktig faktor å ta hensyn til. I den vestlige kulturen assosieres ofte rød med energi, lidenskap og utadvendthet. Blå med autoritet, ansvar og ro. Grønn med kjølig, forfriskende og rolig. Gul med vennlighet og munterhet, og er ofte den gladeste av fargene. Grå skaper en følelse av verdighet og trygghet, mens svart, hvit, gull og sølv er prestisjefylte farger (Dowling 2001:177).

Skrifttyper: Hvilken skrifttype som brukes, er også en del av bedrifters visuelle identitet. Igjen er Coca Cola, i tillegg med for eksempel Disney eksempler på hvordan en spesiell skrifttype kan være med på å bli et symbol for virksomheten. Dowling hevder at noen skrifttyper overfører og signaliserer implisitte meninger om bedriften. For eksempel kan høye, smale bokstaver med serif, altså de med små linjer på toppen og bunnen av hver bokstav, signalisere eleganse. Runde, tykke bokstaver kan framstå som vennlige. En skrifttype som ligner håndskrift uttrykker menneskelighet, mens store bokstaver signaliserer autoritet og makt. I tillegg til valg av skrifttype, er størrelse og form viktige elementer (Dowling 2001:178).

Slagord: Mange bedrifter har slagord som synlige virkemidler for å formidle deres identitet, som ofte blir brukt av ulike grunner. For eksempel er Mitsubishis “please consider” rettet mot handling og atferd blant forbrukerne, mens Lexus’ “without compromise” gir kundene en viss garanti, og påminner de ansatte om bilens ønskede kvaliteter. Andre slagord må derimot fortelle hvem bedriften er eller hva de gjør, som for eksempel “Allson - hotels and resorts” – noe som avslører svakhetene ved virksomhetens navn (Dowling 2001:179).

4.3.3 Etikettene

En rekke av Macks tradisjonsmarkører har fulgt øletikettene gjennom hele bedriftens historie. Reinen og Ludwig Macks emblem eller initialsymbol er begge med på en etikett allerede fra 1878, og på Macks Bok Øl fra 1883, som vist på bildene under. Beklageligvis er det litt dårlig kvalitet på enkelte bilder.



Videre er begge disse tradisjonsmarkørene avbildet på en rekke ulike ølprodukter gjennom 1900- tallet, ifølge etiketteksemplene jeg fikk fra Mack.

Avbildning av dyr som identitetsskapende symbol har som nevnt tidligere lange tradisjoner. Disse ble ofte brukt som et bestemt symbolspråk for å framheve egenskaper en ønsket å bli identifisert med. I Macks sammenheng kan det tenkes at reinen ble tatt i bruk for å vise tilknytningen til landsdelen, og det å være verdens nordligste bryggeri. Isbjørnen brukes kun på ølproduktet Arctic, men framhever da enda mer det nordlige og arktiske. Farger kan også framheve identitetssymbol, og som nevnt tidligere, var det visstnok også bevisst fra Ludwig Macks side at Pilsneren skulle ha farger inspirert av det samiske, og deres klesdrakter og kunst. Dette viser hvordan landsdelen og dens befolkning både har inspirert og påvirket ølets visuelle uttrykk.

Ludwig Macks initialsymbol består av utsmykkede, høye bokstaver. Disse framstår som meget elegante og sofistikerte, noe som kan tolkes som om at familienavnet ble sett på som en meget viktig del av virksomheten.

På etikettene etter verdensutstillingen i 1894 finner man avbildninger av gullmedaljene som ble vunnet, som for eksempel på denne Bok Øl etiketten fra rundt 1920;

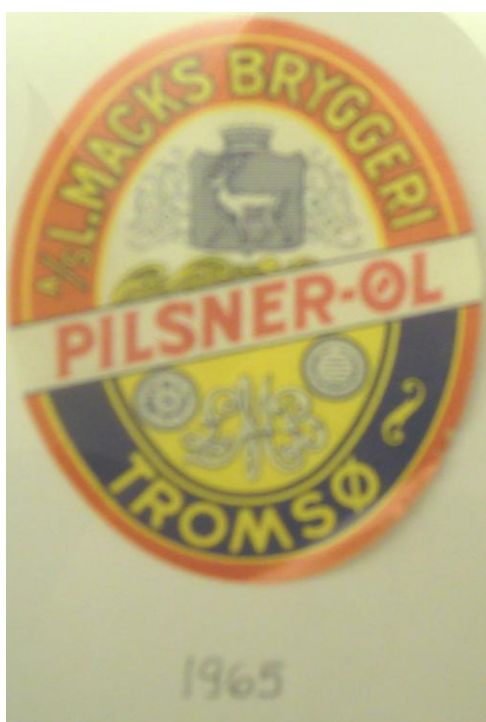
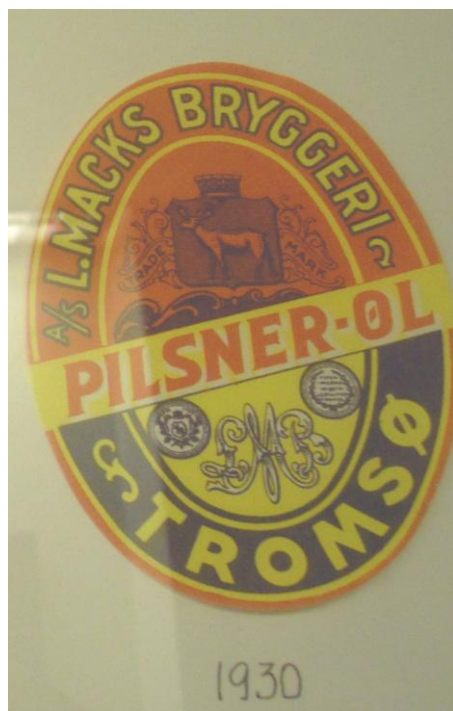


Etiketten er ellers den samme som på det tidligere bildet fra 1883, men to medaljer er lagt til over initialsymbolet. Av dagens produkter kjøpt i butikk (04.04.2012) har for eksempel enda Bayeren, Pilsneren, Fatølet og Haakon avbildninger av disse medaljene. Her vises en Bayer etikett fra rundt 1920, og en fra i dag;



Reinen er med på begge, Ludwig Macks symbol er mindre på dagens produkt, og er satt inn i en medalje, men den er fortsatt en del av etiketten. Også de to gullmedaljene er fortsatt avbildet på dagens Bayer. Dette viser at tradisjonsmarkørene er noe som har fulgt produktene gjennom hele historien, og selv om etikettene utseendemessig er modernisert, inneholder de fortsatt de samme elementene som tidligere.

På neste side vises fire etiketter av Pilsneren, en fra 1920, 1930, 1965 og i dag.



Etiketten har ikke endret seg stort i løpet av dette tidsrommet; reisen er med på alle, Ludwig Macks symbol er med, men også her på dagens produkt er den satt i en medalje, og gullmedaljene er avbildet på alle. Også de sterke fargene har holdt følge med produktet. Den største endringen er at *Verdens nordligste bryggeri* kun står på dagens etikett. På de tidligere framheves Tromsø. Dette kan tolkes som om at Tromsø nedtones i markedsførings-

sammenheng, og at *Verdens nordligste bryggeri* forsøker å gi en mer stedsuavhengig – men fortsatt “nordlig” – assosiasjon av Mack. Reinen på etikettene har på dagens avbildning blitt mindre detaljert og er kraftigere og mer robust, jf Kvåle og Wæraas som hevder at moderne former og symboler er forenklede med få detaljer, og ofte har mykere og rundere kanter (2006:72). Skriftpene på etikettene har heller ikke forandret seg betydelig. Store, vanlige blokkbokstaver brukes for det meste, men på dagens etikett skrives Mack på samme måte som Macks logo. Dette viser også at utseendet til etikettene er modernisert, men at det er de samme tradisjonelle elementene og symbolene som fortsatt brukes.

En tradisjonsmarkør som nevnes av informantene, men som ikke finnes på noen av disse etiketteksemplene, er kornaksen. Om dette er et symbol som brukes på spesifikke produkter, eller på Mack som helhet for å understreke ølproduksjonen og kvaliteten i ulike sammenhenger, er uvisst. Det kan også tenkes at dette er et symbol mer innad i virksomheten, men som ikke presenteres i like stor grad utad.

Om man ser tendenser til en tidstypisk markering av det tradisjonelle er noe som, med utgangspunkt i mine eksempler, ikke bekreftes. Etikettene har en sterk grad av konformitet rundt seg – med andre ord har de endret seg lite eller ingenting. Utseendemessig har etikettene blitt modernisert, men innholdet i dem er fortsatt det samme. Dette viser en konsekventhet i forholdet til bruken av tradisjonsmarkører, og er et “bevis” på at markørene har en historisk forankring som man er klar over og er opptatt av, og dermed at de ikke er konstruert kun for å påvirke omgivelsene eller kun for å oppnå legitimitet.

Dette bidrar til å bygge opp under mine forventninger til funn. Markørene er historiske elementer, og i forhold til forskningsspørsmål en, er etikettanalysen en bekreftelse.

4.3.4 Markørenes betydning

Tradisjonsmarkørene knyttes opp mot selve bedriftens historie, eller til elementer som alltid har vært viktige for virksomheten og dens identitet. For eksempel er Ludwig Macks symbol direkte knyttet opp mot bedriftshistorien, det samme er medaljemyntene. Men også reinen og kornaksen er viktige symboler for Mack – det førstnevnte i forhold til landsdelen og det nordlige miljøet, mens det sistnevnte innad i bedriften i forhold til øl og ølbrygging. Begge underbygger identiteten, en gjennom det lokale og en gjennom ølkvalitet. Noen markører er blitt tradisjoner i seg selv. Med dette mener jeg at enkelte av tradisjonsmarkørene ikke kun er

markører eller symboler for tradisjoner eller historien, men oppfattes som en tradisjon i seg selv – den har fått en tradisjonsfylt status. For eksempel tror jeg at *Verdens nordligste bryggeri* oppfattes som en tradisjon både innad i bedriften og utad i omgivelsene – dette forbindes med Mack, med Tromsø, hele landsdelen, lokalt øl, med det arktiske, isbjørnen og reinen. Det å være verdens nordligste bryggeri er en tradisjon, en tradisjon som har vart i 135 år, og man forsøker å holde denne tradisjonen i hevd gjennom å bruke ”det nordlige” både i forhold til Macks identitet, og på produktnivå. Jf. Selznick (1984) vil det være på grunn av institusjonaliseringsprosessene at disse tradisjonsmarkørene fortsatt brukes, på grunn av at de har fått en etablert og verdifylt status. Markørene er ikke lenger kun måter å markedsføre produkter på for å oppnå profitt, men de er distinkte tegn på organisasjonsidentiteten og på Mack som merkevare.

Til tross for at det kan se ut til at tradisjonsmarkørene i stor grad bygger på virksomhetens historie, brukes de egentlig for å påvirke omgivelsene? Er markørene kun måter å oppnå legitimitet på? Neste del forsøker å svare på dette.

4.4 TRADISJONSMARKØRER OG LEGITIMITET

Er Macks tradisjonsmarkører konstruert kun for å påvirke og tilfredsstillere krav fra omgivelsene eller er de mer naturlige, autentiske uttrykk for tradisjonene? Forventningene mine utledet fra den ny- institusjonelle teorien i del 2.6, framhever dette aspektet. Hvis teoriene har forklaringskraft i forhold til empirien, vil det innebære at Mack konstruerer eller henter fram markører med utgangspunkt i ønsket om legitimitetsoppnåelse jf. Meyer og Rowan (1977) og Scott (2008). De forsøker muligens å tilfredsstillere krav i forhold til en normativ og kognitiv pilar, eller å oppfylle forventninger om adopsjon av institusjonelle myter, som dermed gjennomføres med hjelp av dekopling. I forhold til mine forskningsspørsmål vil denne delen være med på å svare på spørsmål to; hvordan og hvorfor konstrueres tradisjonsmarkørene? Empirien som skal underbygge og belyse disse teoriene og spørsmålene, henter jeg her fra intervjuet mitt med produktsjef og prosjektleder, samt fra spørreskjemaet som ble sendt til administrerende direktør, salgskonsulent, avdelingsleder ved fullvarelager, og lagermedarbeider.

Produktsjefen påpeker at konstruksjonen av tradisjonsmarkørene egentlig gjøres selv, altså internt i bedriften. Selv om Mack har brukt designbyrå, er det de selv som henter fram

markørene som ønskes å brukes. Prosjektleder og produksjefen gir begge uttrykk for at markørene ligger “der” – med andre ord er de deler av historien og identiteten – de er tilgjengelige og kan hentes fram, og noen har vært med helt fra starten av, mens andre har kommet til underveis. Dermed konstrueres ikke tradisjonsmarkørene – etter både produksjefens og prosjektleders mening – kun for å tilfredsstillere omgivelsene. Men de kan fortsatt bidra til å oppnå legitimitet, nettopp fordi de er historisk korrekte elementer.

Legitimitet kan oppnås i forhold til Scotts (2008) normative og kognitive pilar. Markørene konstrueres ikke nødvendigvis med direkte tilknytning til verken legitimitet eller disse pilarene, men gjennom pilarene appellerer de til verdier, normer, symboler og tatt-for-gitt oppfatninger i omgivelsene. Disse pilarene, som Scott betegner som sentrale byggesteiner i virksomheten, kan strukturere konstruksjonen av tradisjonsmarkørene ubevisst. Dette på grunn av at den normative pilaren gir retningslinjer for hvilke mål som er akseptable å ha, og hvordan dette nås på en riktig måte, mens den kognitive pilaren på sin side uttrykker symboler, rutiner og tatt-for-gitt oppfatninger. Hvis disse pilarene også er blitt institusjonalisert jf. Selznick (1984), slik jeg tidligere har argumentert for at Mack har blitt, vil pilarene ligge til grunn for alle Macks handlinger – også for konstruksjonen av tradisjonsmarkører. De framhever tradisjonene og historien, gir inntrykk av hva bedriften står for og bygger opp under identiteten. Tradisjonsmarkørene kan da være med på å skape en relasjon som omgivelsene kan forstå, og muligens til og med kjenne seg igjen i.

Dette fører til at Mack oppnår legitimitet, i denne sammenheng spesielt for sine tradisjonelle og historiske sider. Dermed kan det tolkes som om at hovedpoenget med konstruksjonen av tradisjonsmarkørene er formidlingen av historien og tradisjonene rundt dem – mens legitimitetsoppnåelse er kun et ekstra pluss. Samtidig kan det tenkes at det finnes en mer strategisk planlegging av hvilke tradisjonsmarkører som bør brukes, for å finne nettopp de markørene som tydeligst formidler og synliggjør historien og tradisjonene, og som dermed mer ubevisst i omgivelsene kan bidra til større legitimitetsoppnåelse.

4.4.1 Er tradisjonsmarkørene kun på utstilling, eller gjenkjennes disse?

Er tradisjonsmarkørene noe “alle” i bedriften kjenner til? Eller er de kun “på utstilling” for å påvirke omgivelsene, slik tredje forskningsspørsmål spør?

Tradisjonsmarkørene direktøren trekker fram er bruken av gamle bilder, familietradisjoner, reklameplakater, Ølhallen, historiefortelling, og markering på etiketter. Avdelingsleder og salgskonsulent nevnte begge *Verdens nordligste bryggeri*, mens lagermedarbeider nevnte ”brygget på nordnorsk stolthet” som en markør – noe som nesten er Macks visjon. Det å være lokal og ærlig var også markører avdelingsleder nevnte, noe som understreker viktigheten av det lokale eierskapet, mens salgskonsulenten påpekte reinen som har vært på mange etiketter. Til tross for lite kvalitative data “nede fra produksjonen”, ser man tendenser til at tradisjonsmarkørene har fotfeste på ulike nivå i virksomheten. Markørene som nevnes er ikke like definerte eller detaljerte som de markørene produktsjefen og prosjektleder kom fram til tidligere i kapittelet, men en del av de samme markørene som brukes på etikettene jf. etikettanalysen trekkes fram.

Det kan tolkes som om at det ikke er dekopling mellom prat og praksis i forhold til tradisjonsmarkørene, slik Meyer og Rowan (1977) hevder. Tradisjonsmarkørene er ikke kun institusjonelle myter i omgivelsene, som kreves å være oppfylt for å oppnå legitimitet, støtte, ressurser eller stabilitet derfra. De får dermed ikke kun en seremoniell adoptering i virksomheten, men implementeres i hele bedriften. Man kan heller ikke si at Mack hykler jf. Brunsson (1989). Markørene brukes ikke kun for å tilfredsstille enkelte krav, mens annet prat tilfredsstiller andre. Selv om tradisjonsmarkørene bygger opp under, eller tilfredsstiller krav fra den tradisjonelle og historiske siden av Mack, samsvarer de fortsatt med resten av identiteten – noe jeg vil komme tilbake til senere i kapittelet. Tradisjonsmarkørene er med andre ord ikke kun på utstilling, såkalt “window dressing”, men de kjennes og gjenkjennes i store deler av bedriften.

Oppsummert kan det tolkes som om at tradisjonsmarkørene ikke konstrueres eller hentes fram direkte og kalkulert kun for å tilfredsstille krav fra omgivelsene, eller for legitimitetsoppnåelse – selv om de muligens bidrar til dette. Det strategiske tilsnittet kommer mer fram i hvordan og hvorfor markørene velges. Tradisjonsmarkørene er heller ikke dekoplet fra praksisen; de er gjerne symboler ansatte kjenner. Med er det kun de tradisjonelle sidene som er framtrepende i bedriften? Neste del tar for seg ”det moderne Mack”.

4.4.2 Et moderne og nyskapende Mack

Verken produktsjefen eller prosjektleder kan komme på et tidspunkt hvor det ble viktig å være tradisjonell, eller at det skal ha vært en endring mot å bli mer tradisjonell. Det er heller det

motsatte. På begynnelsen av 2000-tallet ville Mack framstå som yngre og mer moderne. I alle fall i enkelte sammenhenger. Denne balansen mellom å være tradisjonell og å være moderne er viktig; man har mange tradisjoner man ønsker å vise fram, samtidig som man må vise at man ikke henger igjen i utviklingen på markedet. Avdelingsleder hevder at *“vi vil nok oppleve at vi må fornye oss raskere for å være et førstevalg til lojale kunder i nord”*, og produksjefen påpeker at *”samtidig som det er viktig at vi har lange tradisjoner og ølekspertise opparbeidet gjennom 135 år, så er det også viktig å vise at man er moderne”*.

Mack har framstått som innovativ i flere sammenhenger, spesielt har man tenkt nytt i forhold til designløsninger, typer produkt og en ung målgruppe. Rundt 2005 gjennomførte Mack en markedsundersøkelse nasjonalt, og spesielt i Sør-Norge ble Mack sett på *”litt som en gammel mann, en Oluf lignende type, som bantes og spiste måsegg; en sånn Rorbua-karikatur”* (Produksjef). Dette er en typisk beskrivelse av det nordnorske, og det er tydelig at her kom tradisjonene negativt ut, og ga et uønsket bilde av Mack. Man må ikke bli oppfattet som *for* tradisjonell eller gammelmannsaktig. Dette førte til at man aktivt jobbet med å forynge Mack som merkevare, for eksempel gjennom lansering av øltyper som *”Smrprty”*.

Et annet eksempel på at Mack har tort å prøve noe nytt, er lanseringen av nettstedet bannskap.no i 2011. Her kunne man legge til egne og stemme på andre banneord, med hensikt om å *“kartlegge norsk faenskap”* (iTromsø 29.04.2011). Det ble uttalt fra Macks side til NRK at *“Kreativ banning er en del av nordnorsk kultur og vi er jo en kulturbærer”* (iTromsø 29.04.2011). Nettstedet skapte sterke negative reaksjoner i omgivelsene. I denne sammenhengen mistet Mack legitimitet i forhold til Scotts (2008) normative og kognitive pilar, på grunn av at forholdsvis grov bannskap ble ikke sett på som den rette måten å framheve nordnorsk kultur på, den ga ikke assosiasjoner til positive verdier eller en akseptabel måte å markedsføre Mack på. Det endte opp med at Mack måtte sensurere en del av forslagene. Men all den negative oppmerksomheten førte til stor interesse for PR-stuntet, og Mack endte opp med å vinne reklameprisen Sølvtaggen for bannskap.no, begrunnet av juryen som en *“forbanna fin løsning”* for markedsføring med tanke på de strenge juridiske reglene bryggerier må følge. Det ble også påpekt at det var veldig enkelt å *”kjøpe”* tanken som lå bak kampanjen; *”Det føles veldig relevant og riktig for en aktør som Mack, som tross alt er verdens Nordligste bryggeri”* (e24 27.06.2011). Selv om de nærmeste omgivelsene ikke mottok markedsføringsstuntet godt, gjorde det organisatoriske feltet i forhold til markedsføring og reklame det. I denne sammenhengen fikk de muligens mer legitimitet i forhold til den regulative pilaren også. Til tross for strenge regler for reklamering av

alkoholholdige produkter, klarte de å markedsføre seg selv gjennom denne kampanjen uten å bryte loven. Juryen for Sølvtaggen påpekte at ”reklamebyrået og Mack har vært flinke til å finne en løsning som ikke rammes av forbudet mot alkoholreklame” (e24 27.06.2011).

Viktigheten av de nye og mer innovative sidene er også til stedet i Mack. De er heller ikke til kun for å påvirke omgivelsene, eller for å nå yngre målgrupper for legitimitetsoppnåelse og støtte derfra, – selv om det også er et strategisk aspekt ved det å framstå som moderne og ikke ”gammelmannsaktig”. ”Det nye” er også blitt en del av hele bedriften, og finnes og gjenkjennes blant ansatte. Det er med andre ord ikke dekopling mellom prat og praksis hverken i forhold til de tradisjonelle sidene eller til de nyskapende sidene av Mack.

Delen overfor gir svar i forhold til mitt tredje forskningsspørsmål, uten å fokusere på tradisjonsmarkørene. Her svares det på om også de mer innovative sidene er lett gjenkjennelige, eller om disse kun er ”på utstilling” for omgivelsene.

4.4.4 Oversetting av markører?

Som følge av at det overfor kan ses tendenser til at tradisjonsmarkørene, og også de nyere symbolene kjennes i ”hele” bedriften, at de symboliserer bedriftens identitet, og at det legges en mening i dem – kan man likevel se på markørene som oversetting? Passer mine forventninger om skandinavisk translasjonsteori i forhold til min empiri om konstruksjonen av tradisjonsmarkørene? Oversettes ideer om bruk og presentasjon av markører fra andre aktører eller praksiser i bryggerifeltet? Dette kan vise andre sider i forhold til forskningsspørsmål to om hvordan og hvorfor markørene konstrueres.

I forhold til mine funn kan det virke som om det ikke er tilfellet at tradisjonsmarkørene er oversatte ideer. Det ble påpekt at selv om det brukes designbyrå i prosessen knyttet til produktdesign, er det Mack selv som henter fram tradisjonsmarkørene som ønskes å brukes. Om dette er realiteten er vanskelig å få rede på. Ingen liker å innrømme at man ser til andre. Om virksomheten har latt seg inspirere av andre, eller om de har kopiert eller adoptert andres ideer, er ikke noe jeg i løpet denne avhandlingen har mulighet til å finne ut av. I alle fall i forhold til tradisjonsmarkørene er dette vanskelig med tanke på at de enkelte markørene kun er noe Mack benytter seg av, de er noe ”typisk Mack” siden de er hentet fra Macks egne historie. Etikettanalysen er nettopp et ”bevis” for at markørene er bedriftens egne historiske elementer. Spørsmålet blir i så fall om tanken om å bruke tradisjonelle elementer og symboler

er noe som er hentet fra andre tradisjonsbedrifter, i uansett bransje eller felt. I forhold til de mer innovative og nyskapende sidene av Mack, ser det ut til at bedriften er først ute og gjør som de selv ønsker jf. bannskap.no, men spørsmålet her blir også om tanken om å være moderne i tillegg til tradisjonell, er noe man har oversatt fra andre tradisjonsbedrifter. En dypere analyse av disse spørsmålene går utover rammene for denne avhandlingen, og i forhold til empirien jeg har fått, kan det tolkes som om Mack selv velger, konstruerer og bruker både tradisjonsmarkørene og de mer innovative sidene sine i forhold til produkter og merkevaren Mack.

Til tross for at tradisjonsmarkørene viser seg å være historisk korrekte og autentiske bilder på bedriften – som ikke kun er strategisk konstruert for å påvirke omgivelsene, eller er oversatte ideer – er disse kjent i hele Mack? Finnes det en felles og enhetlig identitet, som tradisjonsmarkørene symboliserer, synliggjør og underbygger? Neste del forsøker å svare på dette.

4.5 EN FELLEES IDENTITET

Er det slik at det finnes en enhetlig og felles identitet i Mack, for eksempel som følge av institusjonaliseringsprosessene? Mine forventninger i forhold det gammelinstusjonelle perspektivet i del 2.6 tilsier jo at en slik identitet vil finnes, og at denne identiteten er noe i alle fall mange ansatte kjenner og gjenkjenner, og til og med kan identifisere seg med. Tradisjonsmarkørene vil synliggjøre denne identiteten, og den vil i så fall være ”tykt” institusjonalisert på flere plan i bedriften. Hvis disse forventningene stemmer med empirien, vil jeg videre forvente at den noenlunde enhetlige identiteten innad i Mack vil være den samme som presenteres utad til omgivelsene. Dette kan være med på å belyse forskningsspørsmål tre, i forhold til om en tanke om en felles identitet kjennes blant de ansatte. For å få svar på disse spørsmålene bruker jeg også her empiri hentet fra intervjuet mitt med prosjektleder og produksjef, og fra spørreskjemaet som ble sendt til de fire andre ansatte i bedriften. Det er med andre ord i stor grad lederskapets og administrasjonens oppfatninger om en eventuell felles identitet som presenteres.

Både prosjektleder og produksjef mener at tradisjonsmarkørene er de korrekte, autentiske bildene av Mack, blant annet på grunn av at begge opplever historien som veldig nær. De tror også at de ansatte ser på markørene som dette. Tradisjonsrik – mener begge – er ikke noe

bedriften kun prøver å være, den er det. Begge oppfatter derfor bedriften som en tradisjonsbedrift i høyeste grad.

Direktøren identifiserer seg sterkt med bedriftens historie og kultur, noe som til dels skyldes direktørens slektskap med grunnleggeren. Også direktøren opplever at tradisjonsmarkørene er historisk korrekte elementer og dermed autentiske bilder på bedriften. På spørsmål om direktøren føler at den identiteten som framvises i omgivelsene er den samme som oppleves innad i bedriften, svares det at dette oppleves som reelt.

Avdelingsleder, lagermedarbeider og salgskonsulentene mente at historien spiller en stor rolle for organisasjonsidentiteten, og at tradisjonsmarkørene er korrekte, autentiske bilder av Mack. Mack er en tradisjonsbedrift. De påpekte at identiteten var noe de som ansatte helt klart kunne identifisere seg med, og lagermedarbeideren nevnte at den ”nordnorske stoltheten” var det som var mest gjenkjennelig. Historien og tradisjonene er en del av arbeidshverdagen, og salgskonsulentene påpeker at *”det henger mye ”minner” rundt på veggene her”*, og at *”veldig mange av de som har gått av med pensjon stikker titt og ofte innom for å ta en kaffe i kantina og fortelle ”røverhistorier” fra gamle dager i bedriften”*.

Selv om jeg også her har mest data fra ledelses- og administrasjonsnivå, tyder mye på at det finnes en sterk Mack-identitet. Tradisjonsmarkørene føles og oppleves som korrekte og autentiske bilder av virksomheten og dens identitet. Dermed har markørene en stor betydning for organisasjonsidentiteten, og måten de ansatte oppfatter bedriften. Det kan tyde på at det er vanskelig å endre tradisjonelle, institusjonaliserte identitetsuttrykk, og at det er et strategisk valg å bruke ”gamle” markører, for å unngå misnøye både i organisasjonen og i omgivelsene. For eksempel nevner produksjefen at det ville vært feil å endre designet på tradisjonelle produkter; *”om man skulle gjort en foryngelse eller altfor modernisering av designet, tror jeg det hadde blitt negativt mottatt av markedet”*. Det kan derfor tenkes at tradisjonsmarkørene har fått en verdifylt status.

4.5.1 Identiteten innad = identiteten utad?

Siden det kan tyde på at Macks identitet er noe de ansatte kjenner, gjenkjenner og identifiserer seg med, skulle en kunne anta at denne identiteten er den samme som formidles utad. Det kommer derimot fram at det er ulikheter i oppfattelsen om Macks identitet innad er den

samme som forsøkes framvist i omgivelsene. Er deler av identiteten mer “på utstilling” for omgivelsene jf. tredje forskningsspørsmål?

Avdelingsleder, med 29 års erfaring i Mack, ser en forandring mot at man blir mer moderne og mer lik sine konkurrenter; *”bedriften er nok full fart på vei inn i en moderne hverdag der vi blir mer lik de vi konkurrerer med”*. Fra å ha vært meget tradisjonell, forsøker man å bli mer nyskapende og innovativ. Dette viser at avdelingsleder ser en tendens til – i faglige termer– isomorfisme i bryggerifeltet. DiMaggio og Powell (1983) skiller mellom tre måter institusjonelle effekter blir spredd i et organisatorisk felt, og hvordan dette fører til strukturell isomorfisme; en tvangsmessig, en mimetisk, og en normativ måte. Mimetisk isomorfisme er en standard respons på usikkerhet. Når organisasjoner opplever usikkerhet rundt teknologier, uklare mål, eller symbolske krav fra omgivelsene, tar de til seg elementer fra andre organisasjoner i det organisatoriske feltet, som de opplever som mer suksessfulle og mer legitime. Mack kan utvikles i denne mer moderne retningen som følge av mimetisk isomorfisme gjennom kopiering og redigering av institusjonelle standarder i feltet. Kanskje er det en institusjonell standard at bryggeri bør bli mer og mer moderne? Om dette er realiteten innad i Mack krever en videre analyse av dette fenomenet, noe som vil være utenfor mitt temaområde. Men poenget er i seg selv interessant; hvor kom viktigheten av å være nyskapende og innovativ fra? Og er dette en endring bort fra det tradisjonelle, eller er det en balansegang mellom begge aspekt?

Lagermedarbeider svarte at det ikke alltid er likhet mellom hvordan bedriften er innad og hvordan den framstår utad. En bedrift må utad framstå som en stabil markedsaktør, men innad har man ikke det samme behovet. Det hevdes at *“det kan ofte være positivt om det ikke er like striks som det offentlige bildet tilsier”*. Dermed påpekes det at identiteten innad i virksomheten ikke alltid er like formell som den som vises utad. De institusjonelle sidene inne i bedriften; alle verdiene, markørene, anekdotene og prosedyrene, behøver ikke å ha samme mening – samme verdifulle status – utad som innad. Selv om Mack er en institusjon også i omgivelsene, har disse indre institusjonaliseringsprosessene ikke like stor betydning utad. Mack som institusjon i Tromsø og for byens befolkning bygger mer på den lange lokale historien, bedriftens byhistoriske betydning og ølkvalitet.

Salgskonsulenten mente det absolutt var en likhet mellom identiteten innad og slik man framsto utad. Det kan tydelig ses, og føles på, at bedriften er fylt med tradisjoner, og dette skinner igjennom til omgivelsene. Uten at det nevnes spesielt, vil de mer moderne sidene av

virksomheten også ses og føles, i alle fall til en viss grad, og disse påvirker hvordan man framstår utad. Storytelling gjennom merkevaren Mack kan underbygge dette. Gjennom produktene forteller man en historie, appellerer til følelser og sanseinntrykk, og bygger et forhold mellom bedriften og forbrukeren eller den ansatte. Historiene kan være forskjellige i forhold til ulike produkter; tradisjonelle produkter, som Haakon, Bayer og Pilsneren, og mer nyskapende produkter, som Smrprty og Afterski, appellerer til ulike målgrupper. Disse ulike historiene løfter fram en fellesnevner; Mack. Dette kan føre til at det oppleves at det absolutt er en likhet mellom identiteten innad i bedriften og hvordan man forsøker å framstå i omgivelsene, og at denne likheten føles ekte i forhold til ulike grupper.

Oppsummert kan man si at til tross for at det er ulikheter i hvilken grad ansatte mener det er samstemthet mellom identiteten innad og identiteten utad i virksomheten, er forholdet mellom Macks identitet og de ansatte er ”tykt” institusjonalisert. De ansatte har en felles forståelse om bedriftens identitet og kan gjenkjenne seg i den, og det viser seg at det heller er *hvordan* bedriften presenteres utad som oppfattes ulikt, ikke at denne presentasjonen ikke samstemmer med de ansattes opplevelse av Mack. Det kan tyde på at spesielt de delene innad i virksomheten som gir mening for hva man gjør, og hvorfor dette gjøres, jf. det ”å brygge nordnorsk stolthet”, er ekstra viktige, og skaper et større identifikasjonsgrunnlag. Dette appellerer til følelser, og gir mening i arbeidshverdagen gjennom å inspirere, og oppfylle aspirasjon og ambisjoner.

4.5.2 Omdømmehåndtering

Hvis det ikke er enighet om Macks identitet innad er den samme som presenteres utad; hvordan presenteres bedriften egentlig i omgivelsene? Hva fortelles, og hvilke elementer vektlegges? Disse spørsmålene vil gi et innblikk i forskningsspørsmål to og tre; konstrueres markørene med tanke på hvordan de skal presentere og synliggjøre bedriften i omgivelsene, og samsvarer dette forsøket på omdømmehåndtering med de ansattes opplevelser jf. del 4.5.1.

Macks omdømmehåndtering bygger med stor sannsynlighet på den ”tykke” institusjonaliseringen innad i bedriften; man forsøker å presentere og representere til omgivelsene de institusjonaliserte verdiene, tradisjonene og prosedyrene som de ansatte identifiserer seg selv og bedriften med. Dette gjøres gjennom å appellere til ulike elementer som omgivelsene setter pris på, som for eksempel ølkvalitet, det lokale og nordnorske, og både tradisjonelle og innovative produkter – en appell som i stor grad kan oppnås gjennom

tradisjonsmarkørene. Også den fleksible tradisjonelle og moderne identiteten føles og uttrykkes både innad og utad.

Omdømmehåndtering jobbes aktivt med, spesielt på grunn av at Mack ikke kan reklamere for de fleste av produktene sine. Da forsøker man å påvirke omdømmet for Mack generelt, og håper på at det har en positiv effekt på produktene som de ikke kan reklamere for. I tillegg er det kanskje ekstra vanskelig, med tanke på bransjen Mack er i – man driver jo på med rusmidler. Samtidig ønsker man å bli oppfattet som en seriøs og ansvarlig samfunnsaktør. Som prosjektleder påpeker, så ønsker ikke Mack at folk skal drikke seg fulle, men at man skal nyte øl på en ansvarlig måte. Dermed må Mack være ekstra påpasselige i forhold til den regulative pilaren til Scott (2008), både i forhold til reklame og markedsføring, men også i forhold til rusmidler og seriøsitet. Det er muligens ikke et juridisk krav at bryggerier skal være seriøse og ansvarlige i forhold til sin bransje, men dette kravet finnes sannsynligvis i omgivelsene. Mack må derfor markedsføre seg på en måte som bidrar til et godt og seriøst omdømme, som kaster lys over ulike de produktene, og som er innenfor de strenge juridiske rammene.

Tanken bak omdømmehåndtering er at et godt omdømme kan føre til gode resultater, og at det kan planmessig påvirkes og forandres, enten til det bedre eller det verre. Dermed må Mack bevisst rette tiltak overfor relevante aktørgrupper i omgivelsene med sikte på å styrke deres oppfatninger av og tillit til organisasjonen. For eksempel nevnes det at russebiler ikke sponses fordi dette gir et feil inntrykk av virksomheten, mens barneavdelingen på UNN eller Kirkens Bymisjon gjerne stilles opp for. Også i forhold til Scotts normative og kognitive pilar må Mack presentere omdømmehåndteringen sin mer forsiktig; gale verdier eller feilaktige oppfatninger av virksomheten i omgivelsene kan skape ekstra store ringvirkninger på grunn av at man befinner seg i bryggeribransjen. Det er viktig å være ansvarsfull i enhver sammenheng.

4.6 TRADISJONSMARKØRENE – EN OPPSUMMERING

Tradisjonsmarkørene – som er ulike uttrykk som gjenspeiler bedriftenes historie og tradisjon, og som bredriftene aktivt bruker når de formidler sin identitet både innad og kanskje spesielt utad – er viktige symboler for Mack. Disse uttrykker, presenterer og forteller deres historie, og dermed også deres identitet både utad til omgivelsene og innad i bedriften. Hvordan velges

disse markørene i havet av mulige symboler, tegn og uttrykk, og hvor bevisst eller ubevisst gjøres dette?

I Mack ser man tendenser til at mange av tradisjonsmarkørene er mer lokale symboler som alltid har blitt brukt. Dette til tross for at det antakelig ikke er noen i dag som vet akkurat hvorfor disse markørene i utgangspunktet ble tatt i bruk – som nevnt i etikettanalysen dukket reinsdyret og Ludwig Macks initialsymbol opp på en etikett allerede i 1878. Reinen kan ha blitt tatt i bruk for å markere landsdelen og befolkningen – og at Macks Ølbryggeri faktisk er verdens nordligste bryggeri. Dette valget var antakeligvis strategisk, med tanke på at reinen appellerer til alle disse inntrykkene. Ludwig Macks symbol understreker grunnleggeren – initiativtakeren – og familien Mack. Også gullmedaljemyntene fra Verdensutstillingen i 1894 brukes fortsatt som markører på flere ølprodukter – og har da en ”naturlig” opprinnelse med tanke på at man antakeligvis ønsket å henvise til ølkvalitet gjennom dem.

Men hvorfor brukes disse gamle markørene ennå? Har de fortsatt en strategisk betydning i forhold til forbrukere og omgivelsene, eller er det bare en vane å bruke dem? I forhold til min empiri kan det virke som om at bruken av disse tradisjonsmarkørene er en blanding av svarene på begge spørsmålene. Det nevnes at forbrukerne antakelig forventer at de tradisjonelle ølproduktene skal ha disse tradisjonelle symbolene – på grunn av at de alltid har vært der – og at en eventuell endring eller modernisering av designet ville blitt negativt mottatt på markedet. Dermed er det strategisk viktig å bruke disse symbolene. Likevel kan bruken av disse markørene på ølprodukter også ha blitt en form for vane – en institusjonalisert prosedyre. Man har bokstavelig talt alltid gjort det, og da er det enkelt å fortsette med dette. Tradisjonsmarkørene har blitt naturlige deler av Macks øltyper, og de forteller en historie – en historie som både er lang og tradisjonsrik, og rettet mot landsdelen og dens innbyggere. Både denne strategiske og naturlige bruken av tradisjonsmarkører, spesielt på ølprodukter, appellerer til omgivelsene og forbrukerne, slik at det skapes forventninger til institusjonen Mack, og deres tradisjonsrike produkter. På grunn av dette må Mack antakeligvis lansere helt nye ølprodukter når de ønsker å framstå med et mer moderne og nyskapende uttrykk – de tradisjonsrike produktene har ikke plass til dette.

Hovedmarkørene i Mack er; *reinsdyret*, *Ludwig Macks initialsymbol*, *gullmedaljemyntene*, slagordet *Verdens Nordligste Bryggeri*, *gamle bilder*, spesielt av grunnleggeren, og *isbjørnen*. Reinen og slagordet kan se ut til å være de aller viktigste av disse. Dette på grunn av at reinen er et av de eldste symbolene, og appellerer som sagt til landsdelen og befolkningen, mens

Verdens nordligste bryggeri har en enda større appell både innad og utad av bedriften. Flere av informantene mine nevnte slagordet, og det framhever ”det nordlige” enda sterkere. En stor del av Macks identitet bygger på Nord-Norge, og spesielt på Tromsø, men *Verdens nordligste bryggeri* utvider denne identiteten, og underbygger og framhever viktigheten av ”nord” – og kulturen, befolkningen og naturen her.

4.6.1 Tre ord på Mack

For å få en siste antydning om hvordan informantene mine selv ”ser” på Mack ba jeg alle om å beskrive virksomheten med tre ord. Gjennom dette håpet jeg å få et tydeligere bilde av bedriften, og også av hvordan de ansatte, uansett stilling, oppfatter den.

Under intervjuet ble produksjef og prosjektleder begge enige om at *tradisjonsrik* og *nyskapende* var passende ord. Det tradisjonelle er ikke til å komme utenom, men man er heller ikke redde for å prøve noe nytt. Produksjefen trakk inn *modig* som en beskrivelse, for man har virkelig tort å satse. *Vilje* var et ord prosjektleder mente passet, for det er ”harde bud” å overleve, både i bryggeribransjen og som en familieeid, selvstendig bedrift. Det har ofte vært noe å kjempe mot, slik at det er en vilje og en stahet i at det faktisk er et bryggeri i Tromsø. Gjennom spørreskjemaet mitt beskriver direktøren Mack som *lojal*, *nær* og *uredd*. De tre andre informantene brukte ulike sammensetninger for å beskrive bedriften. Avdelingslederen brukte *patriotisk*, *lokal* og *kvalitetsbevisst*. Lagermedarbeideren beskrev bedriften som *stolt*, *historierik* og *kulturell*, mens salgskonsulenten nevnte *tradisjonsrik*, *nyskapende* og *inkluderende*.

Disse beskrivelsene kan settes inn i tre kategorier; det tradisjonelle, det moderne og det lokale – tre viktige elementer i og for Mack. Dette presenteres i en tabell på neste side;

Tradisjonelle beskrivelser	Moderne beskrivelser	Lokale beskrivelser
Tradisjonsrik	Nyskapende	Inkluderende
Lojal	Uredd	Nær
Patriotisk	Vilje	Lokal
Kvalitetsbevisst	Modig	
Historierik		
Kulturell		
Stolt		

Dette viser i hvilken grad disse tankene finnes i hele bedriften; Mack er både tradisjonell, moderne, og det lokale valget. Bare ved å beskrive virksomheten med noen få ord kommer disse tendensene fram, og tyder derfor på at det er elementer som er “tykt” institusjonalisert. Historie, tradisjoner, lojalitet, stolthet og kvalitet trekkes fram som de tradisjonelle og historiske beskrivelsene av Mack, mens de mer innovative sidene beskrives med uredd, vilje og modig – beskrivelser som viser at man tør å stase på det nye. Også det å være lokal, nær og inkluderende er viktig, Mack ønsker å være det lokale valget – i Tromsø, men også i landsdelen. Disse beskrivelsene er på sett og vis en oppsummering av presentasjonen om Macks Ølbryggeri.

KAPITTEL 5 EMPIRISK PRESENTASJON – ARON MAT

I dette kapittelet vil jeg presentere empirien min fra Aron Mat, som jeg har samlet gjennom et intervju med daglig leder. Jeg skal forsøke å presentere empirien i ulike temaer, som er organisert både i forhold til forskningsspørsmålene og de forventede funnene i del. 2.6. Hovedtemaene vil derfor omhandle Aron Mats identitet og tradisjonene denne bygger på, jf. forskningsspørsmål en – hvor bevisst er bedriften historien den bygger på. “Gamle dagers” betydning for bedriftens identitet jf. tredje spørsmål om tradisjonsmarkørene er noe som de ansatte også lett gjenkjenner, eller om de kun er ”på utstilling”. Og hvordan dette fortelles til omgivelsene, jf. forskningsspørsmål to; hvordan og hvorfor konstrueres markørene. Underveis henvises det også til hvordan de ulike teoretiske perspektivene kan bygge opp under funnene. Jeg begynner med å presentere virksomhetens identitet, for så å presentere tradisjonsmarkørene og hvordan de synliggjøres og fortelles i omgivelsene.

5.1 TRADISJONER OG IDENTITET

Også i Aron Mat, som muligens ikke har gjennomgått de samme institusjonaliseringsprosessene som Mack – slik Selznick beskriver de – som følge av en mye kortere historie, forventer jeg jf. del 2.6 at tradisjonsmarkørene bygger på historien, og at man er bevisst dette, selv om det ikke i deres tilfelle er bedriftshistorien. I Aron Mats tilfelle regner jeg med at markørene vil være historisk korrekte elementer i forhold til lokal, muligens nordnorsk, mattradisjon og matkultur. Bedriftens verdier vil – hvis gammelinstitusjonell teori har forklaringskraft – være hjørnesteinsverdier, som ”gjennom syrer” hele virksomheten. Kanskje pågår institusjonaliseringsprosessene i bedriften? Denne delen vil være med på å svare på det første forskningsspørsmålet.

Det hele startet i 1990 da daglig leder og faren, som til sammen hadde erfaring både fra Mydland og restaurantbransjen, skulle forsøke seg på sesongproduksjon av fenalår og pinnekjøtt. De oppdaget raskt at mye av kjøttet ble til overs, og inviterte dermed tanten og andre lokale damer til å sy lammerull til dem, for de visste nemlig at tanten var ”knallgod” til å lage rull. Og de har fortsatt å holde i hevd de gamle oppskriftene fra lokalområdet, oppskrifter som inneholder både masse tid og kjærlighet. Dette viser at til tross for at selve bedriften ikke har en lang historie, bygger de produksjonen sin på lange historier og gamle tradisjoner. Slik blir historien og tradisjonene en viktig del av og for Aron Mat.

Disse tradisjonene spiller en viktig rolle for Aron Mats identitet. I 2003, da bedriften i følge daglig leder ble ”tenåring” og oppdaget at klærne betydde noe, bestemte man seg for å gjøre noe med designet – man tok med andre ord i bruk tradisjonsmarkører for å synliggjøre seg og sin identitet. Et bilde av tanten ble putt på all emballasje, men i en retusjert utgave av typisk 50-talls kommunikasjon, i samme stil som bilder som ble brukt i reklamer på den tiden. Dette forteller en meget lokal historie, og understreker samtidig betydningen av familie og lokal matkultur. En blårutet bakgrunn ble valgt, for å symbolisere en duk eller en gardin, som også var vanlig på kjøkkenet på den tiden. Den har vist seg å være veldig effektiv, og som daglig leder påpeker, så sier den ingenting, men den kommuniserer. Den forteller en historie om ”gamle dager” og matkultur, og spesielt det nordnorske kjøkken. En annen viktig markør er at bedriften ikke bruker fosfater i produksjonen sin, noe som mange andre i kjøttbransjen gjør. Fosfatene går inn og holder på vannet i produktene, slik at vanninnholdet øker. Og daglig leder er rask med å poengtere at i gamle dager var det ikke sånn, og at de dermed ikke vanner ut smaken i sine produkter. Også ”ho mor”, som kan assosieres med tanten, er en viktig tradisjon. Det er tradisjonelt sett ”ho mor” som konserverte maten i husholdningene, og daglig leder hevder det er nettopp ”ho mor” som er årsaken til at det finnes en matkultur. I tillegg bruker de slagordet *På den gode gamle måten*.

5.1.1 Identitet og institusjonalisering

Er disse tradisjonelle elementene noe Aron Mat har blitt ”*infused with*”, jf. Selznick (1984)? Er de institusjonalisert i bedriften? Kan dette gi svar i forhold til mitt tredje spørsmål med tanke på om markørene lett gjenkjennes? Tradisjonsmarkørene presenteres i alle sammenhenger, gjennom emballasje og logo, slik at ”det gamle kjøkken” på mange måter skinner igjennom. Dermed assosieres dette med ”gamle dager”, slik at disse elementene viser til, og synliggjør, hvilke verdier og oppfatninger som gjelder i bedriften. Også produksjonsmåten uten fosfater er noe alle, i alle fall innad i Aron Mat kjenner til, og dette understreker tradisjonene ytterligere i bedriften og for ansatte.

Jeg tolker dette som om at ideen om å produsere på den ”gamle måten” er kjent i bedriften, og har oppnådd en verdifylt status. Det er dette all produksjon i virksomheten bygger på, og blir dermed en av bedriftens hjørnesteinsverdier. Til tross for moderniserte produksjonsmetoder bygger oppskriftene og grunnprinsippene på tradisjoner – altså ”på den gode, gamle måten”. Dette er Aron Mats distinkte identitet, som gjør bedriften om til en verdi i seg selv. Man er

ikke kun et verktøy for å nå et mål, men virksomheten blir verdsatt for det den er – både innad i organisasjonen og i omgivelsene. Matkulturen er en viktig tradisjon, og den avbildede tanten representerer dette.

5.1.2 Verdier

Verdiene daglig leder trekker fram, bygger på det å være en produsent av tradisjonsrike produkter for folk som er opptatte av kvalitet, tradisjon og nasjonal verdiskapning. Med det siste menes det at de kun bruker norske råvarer, og daglig leder påpeker at de har forpliktet seg til å følge dette gjennom en nasjonal strategi som heter Spesialitet, og som styres av Matmerk. Disse verdiene er en blanding av kjerneverdier og ”permission-to-play” verdier jf. Lencioni (2002). Tradisjonsrike produkter og tradisjonene dette fører med seg er kjerneverdier som identiteten bygger på, mens kvalitet og nasjonal verdiskapning for det meste er representanter for minstekravet for normal atferd, og som rettferdiggjør handling, slik at disse havner i ”permission-to-play” kategorien.

Selv om Spesialitet-merket kan garantere at disse verdiene faktisk følges, er ikke dette verdier som gir bedriften et distinkt verdsett, og som dermed skiller den fra konkurrentene sine. Produktene gis et kvalitetsstempel, men selve bedriften blir ikke mer unik i forhold til andre. Andre kjøttprodusenters verdier eller motto, skiller seg ikke meget fra Aron Mats, for eksempel er Mydlands motto “kvalitet, service og trygghet” (mydland.no), og Gilde skriver at “Gilde skal være i sentrum av måltidet og forbrukerens førstevalg” (gilde.no). De bygger på de samme elementene, og bidrar derfor ikke til distinkte verdsett.

Oppsummert kan man se at Aron Mats tradisjonsmarkører viser seg å være autentiske lokalhistoriske symboler og bilder for mattradisjoner og for bedriftens identitet, og som kan kjennes i hele virksomheten; men er de kun “naturlig” tatt i bruk for å belyse disse sidene, eller er det en mer strategisk og kalkulert tankegang bak denne bruken? Er dette måter å presentere sin distinkte og unike identitet på, når for eksempel verdiene ikke gjør det? Forsøker man kun å påvirke, eller tilfredsstille krav fra omgivelsene gjennom markørene? Neste del prøver å svare på dette.

5.2 TRADISJONSMARKØRER OG ”GAMLE DAGER”

Konstrueres disse markørene kun for å påvirke og tilfredsstillende krav omgivelsene stiller? Forsøker Aron Mat å framstå som autentisk og ”gammeldags” på grunn av at det er et marked for dette, og at forbrukere uttrykker et behov for det? Gitt at mine forventninger i del 2.6 stemmer, vil bedriften strategisk og kalkulert konstruere tradisjonsmarkørene kun for å påvirke omgivelsene. Markørene vil være uten ”jording” til den faktiske identiteten og historien som bedriften bygger på. Denne delen kan derfor belyse forskningsspørsmål to – hvordan og hvorfor konstrueres markørene?

Selv om det tradisjonelle elementet har vært viktig helt fra starten av gjennom oppskrifter og ”gode gamle dager”, har Aron Mats identitet utviklet seg i forhold til hvordan den fortelles, presenteres og synliggjøres. Det kan tolkes som om at bedriften på et tidspunkt oppdaget at de måtte gjøre noe ekstra for å formidle og synliggjøre identiteten sin, muligens for å oppnå mer legitimitet. Under designprosessen av tradisjonsmarkørene brukte virksomheten et designbyrå, og sammen konstruerte de markørene som ble nevnt tidligere.

Tradisjonsmarkørene er knyttet til Aron Mats identitet, og også til de lokalhistoriske og tradisjonelle elementene identiteten bygger på. Det er med andre ord gamle symboler og bilder som blir brukt for å belyse den tradisjonelle produksjonsmåten, og markørene skaper anekdoter og fortellinger om dette. Tradisjonsmarkørene er i følge daglig leder ikke kun konstruert ”fritt” og kalkulert, i håp om at de vil påvirke omgivelsene – selv om det antakelig også kan være en strategisk tankegang bak bruken. Markørene gir et inntrykk av ”mors” kjøkken, og fører dermed til assosiasjoner med tradisjonell produksjon. Slagordet bygger opp under denne matkulturen ”ho mor” brakte familiene. Dette styrker antakeligvis bedriftens egne forståelse om identiteten og tradisjonene den bygger på.

Også i omgivelsene vil tradisjonsmarkørene ha en effekt, dersom de appellerer til følelser blant forbrukerne; følelser som bygger på det autentiske og nostalgiske. En liten del av lammerullen selges rått til kunder som vil oppnå nostalgi gjennom ”kjøttmølja” og “god lukta” på kjøkkenet. Og markørene må ytterligere forsøke å få fram budskapet om den ”gammeldagse” produksjonsmåten. Det er her den strategiske biten kommer fram; markørene som konstrueres og velges må fortelle og synliggjøre den autentiske historien. Aron Mats storytelling – både den strategiske og naturlige – må bygge opp under fortellingen om bedriftens identitet, og synliggjøre den i omgivelsene og blant forbrukerne. Hvis markørene skaper de riktige assosiasjonene, vil de føre til større oppslutning og legitimitet.

Om bedriften blir i omgivelsene oppfattet som en bedrift som bygger på tradisjoner, har i følge daglig leder stor betydning i den grad at man har mindre vann i produktene sine som følge av den fosfatfrie produksjonen, slik at kiloprisen ofte blir høyere. Man må dermed kunne forsvare et høyere prisbilde, og kundene må være villige til å betale mer. Men dette er noe Aron Mat får til, og daglig leder forteller at i 2010 ble de kun overgått av Gilde på rullsalg på landsbasis. Daglig leder ser også en trend i Europa til at det er stadig mer kjøpsutløsende at man også kjøper en påvirkning av en region når man kjøper et bestemt produkt. Maten er en identitetsbærer, og det blir stadig mer viktig å si hvem man er gjennom handlinger i matveien. Med andre ord er lokale tradisjonelle produkter og oppskrifter ettertraktet blant kundene, og tradisjonsmarkørene appellerer til følelsene som ønskes å skapes.

Daglig leder oppfatter selv Aron Mat som en tradisjonsbedrift, på grunnlag av de tradisjonelle elementene som finnes. Likevel må tradisjonene må moderniseres, ofte i forhold til produksjonsmetodene, som for eksempel gjennom at rullene ikke håndsys lenger. De har også gjort noe med innpakningen, slik at smaken ikke presses ut av rullen, noe som faktisk ofte skjedde i ”gamle dager”. Man kan ikke henge etter på markedet på grunn av at man lager tradisjonelle produkter på den “gammeldagse” måten. Daglig leder påpeker at de er innovative, og at det er få som produserer slik de gjør det. Det nevnes likevel at det er vanskelig å være innovativ og ”å finne opp” når det gjelder tradisjonsprodukter, men at det helt klart er planer om å gjøre mer på denne siden. Dermed er det en balanse mellom det tradisjonelle og det innovative også i Aron Mat; det har alltid vært viktig for bedriften å framstå som tradisjonell, men også revitaliserende og nyskapende.

5.2.1 Tradisjonsmarkører og legitimitetsoppnåelse

Hvordan henger Aron Mats tradisjonsmarkører, og balansen mellom det tradisjonelle og nyskapende sammen med legitimitetsoppnåelse? Brukes disse elementene kun for å oppnå legitimitet fra omgivelsene jf. Meyer og Rowan (1977) og Scott (2008), ved å tilfredsstillte krav til den normative og kognitive pilaren, eller ved å holde omgivelsenes krav borte fra de faktiske arbeidsoppgaver, slik at det oppstår dekopling mellom prat og praksis? Dette kan både svare på hvorfor markørene konstrueres, og om de kun er ”på utstilling”?

Tradisjonsmarkørene kan på samme måte som hos Mack, knyttes opp mot Scotts normative og kognitive pilar. De appellerer til verdier, normer og tatt-for-gitt oppfatninger i

omgivelsene. Disse “gammeldagse” elementene, som er hjørnesteinene for det tradisjonelle tankesettet i virksomheten, konstrueres for å fortelle denne historien til omgivelsene; slik daglig leder påpekte tidligere, så betyr klærne noe. Aron Mats “klær” – altså tradisjonsmarkørene – formidler og synliggjør dermed hvem de er, og hva de står for, med håp om støtte og legitimitet. Markørene konstrueres nødvendigvis ikke direkte med tanke på legitimitetsoppnåelse, eller i forhold til disse pilarene, men de blir en måte å oppnå dette på gjennom markedsføring og fortelling av historien. Formidlingen om den gode gamle måten, det autentiske og nostalgiske, det tradisjonelle og lokale blir elementer som fører til at bedriften får mer legitimitet.

Om det å være en liten, ekte og tradisjonell bedrift, er en institusjonalisert myte jf. Meyer og Rowan (1977), som fører til at det oppstår dekopling mellom prat og praksis, ser ikke ut til å være tilfellet i Aron Mat. Produksjonen gjøres faktisk på den ”gammeldagse” måten til tross for moderne teknikker. Det merkes spesielt at det brukes mye tid på produksjonen, og de bruker som nevnt tidligere ikke fosfater – noe som i følge daglig leder skinner igjennom. Dermed er det ikke dekopling mellom det formelle og de faktiske arbeidsoppgavene, og bedriften handler slik de prater. Om resten av bedriften kjenner til de andre tradisjonsmarkørene enn kun den fraværende bruken av fosfater, har jeg ikke empiriske funn på, men daglig leder tror at de ansatte føler at det virksomheten er innad, er det samme som den de framstår som utad.

På spørsmål om daglig leder tror omgivelsene ser på disse tradisjonelle uttrykkene som ekte, korrekte bilder av bedriften, svares det at Aron Mat har fått, og får fortsatt, mye anerkjennelse og tilbakemeldinger fra både kunder og markedet. De får også ofte priser eller høye terningkast for produktene sine, noe som ifølge daglig leder skyldes at produktene smaker mer siden disse ikke vannes ut. Tradisjonsmarkørene kan dermed ses på som institusjonaliserte elementer, og den strategiske fortellingen om denne historien og “gode gamle dager” appellerer til omgivelsene, og får bedriften til å framstå som autentisk.

Oppsummert kan man si at selv om tradisjonsmarkørene muligens ikke direkte konstrueres for legitimitetsoppnåelse, fører de kanskje til dette som følge av at markørene og Aron Mats identitet appellerer til omgivelsene og forbrukerne. ”Gamle dager” og tradisjonelle produkter oppfattes som autentiske bilder for bedriften – og det finnes antakeligvis både forventninger og krav om denne typen produksjon og produkter blant kundene. Men hvordan forsøker Aron

Mat å formidle denne identiteten deres i omgivelsene? Hvem påvirkes til å fortelle, og til å høre på deres historie? Neste del forsøker å svare på dette.

5.3 OMDØMME OG “SMÅ, EKTE”

Hvordan forteller Aron Mat historien om seg selv? Hvordan forsøker de å påvirke omdømmet sitt? Kan det tenkes at bedriften oversetter ideer fra andre bedrifter i feltet, eller er det slik at Aron Mat som en såkalt ”suksessbedrift” er en sentral aktør i feltet, som skaper feltgyldige oversettelser i forhold til hvordan historien burde fortelles, og hvordan omdømmet burde håndteres? Denne delen belyser det andre forskningsspørsmålet i forhold til hvordan og hvorfor markørene konstrueres. Gjøres dette med tanke på omdømmehåndteringen?

Omdømme er viktig for Aron Mat, og omdømmehåndteringen gjøres i følge daglig leder alt ettersom hvem det er de forsøker å påvirke. De strategiske og planlagte sidene ved omdømmehåndteringen framheves. For eksempel påpeker daglig leder at hvis de ønsker å påvirke rammebetingelsene, gjøres det helst i Oslo, rettet mot departementene og innovasjonssystemene. Rammebetingelsene påvirkes også gjennom deltakelse i nettverk, og for eksempel var Aron Mats produkter de første kjøttproduktene om bord i melkebilene, noe som ga muligheten til å levere 26 000 ulike plasser i Norge. Dette fører til et større publikum for bedriftens fortelling, og et større forbrukergrunnlag for deres produkter.

Aron Mat har også åpnet opp for at andre småprodusenter kan bruke samme leveringsmåte, og de hjelper til med å utdanne disse. For til tross for at dette faktisk er konkurrenter, mener daglig leder at de vil stå sterkere sammen desto flere småprodusenter de er. Daglig leder påpeker at det observeres at kundene ønsker ekte mat fra små, ekte produsenter. Samtidig ønskes det lokal eller lokalisert mat, og sammen står småprodusentene av denne typen produkter sterkere mot store kjeder. Det er ingen som tør å si nei til en vekst, som daglig leder påpeker. Og det er viktig for Aron Mat å bli oppfattet som ”små, ekte”. Dette viser at Aron Mats omdømme, og også andre småbedrifters omdømme, er viktig også i forhold til å sikre en plass i markedet. Sammen står de sterkere. Her kan Aron Mat ses på som en overfører av organisasjonsideer jf. den skandinaviske translasjonsteorien, som følge av at de utdanner andre små, lokale bedrifter. Da er Aron Mat en autoritativ aktør innad i feltet – mye på grunn av at de kan, som daglig leder sa, kalles en ”suksessbedrift” – som andre virksomheter forsøker å imitere. Kopieringen, redigeringen og oversettingen av deres ideer fører til at de – i

faglige termer – isomorfistiske tendensene gjør virksomhetene sammen til en sterkere markedsaktør. “Små, ekte” er viktige elementer for slike lokale, autentiske bedrifter, og identiteten, tradisjonsmarkørene og omdømmehåndteringen forteller denne historien til omgivelsene.

Samarbeid blir dermed viktig for omdømmehåndteringen. Også gjennom for eksempel Matmerk og Spesialitet- merket påvirkes omdømmet, spesielt i folketette områder hvor folk ikke kjenner til Aron Mat. Dermed får de en annen, kjent organisasjon til å gå god for deres budskap.

5.4 TRADISJONSMARKØRENE – EN OPPSUMMERING

Tradisjonsmarkørene, som jeg definerer som ulike uttrykk som gjenspeiler bedriftens historie og tradisjon, og som bedriften aktivt bruker når de formidler sin identitet både innad og kanskje spesielt utad, er viktige symboler for Aron Mat. Disse uttrykker, presenterer og forteller deres historie – og hvilke tradisjonelle prinsipper bedriften bygger på – og dermed også deres identitet både utad til omgivelsene og innad i bedriftene. Men hvordan velges disse symbolene, tegnene og uttrykkene, og hvor bevisst eller ubevisst gjøres dette?

I Aron Mats tilfelle, hvor tradisjonsmarkørene ikke bygger på bedriftshistorien, men på lokale mattradisjoner og - kultur, blir tradisjonsmarkørene antakeligvis strategisk valgt og har en mer “oppdiktet” karakter. Jeg vil ikke påstå at de konstrueres kun for å oppnå legitimitet og støtte fra omgivelsene, men for å fortelle historien deres – og den lokale identiteten. Bildet av tanten i typisk 50-talls stil forteller mye; familien, lokalitet og 50-talls kjøkkenet er viktige deler av Aron Mats identitet. Også den blårutete bakgrunnen understreker ”gamle dager” og antakeligvis også det nordnorske, i alle fall det lokale. Assosiasjoner til tradisjonell produksjon og tradisjonelle produkter vekkes. Dermed er disse markørene valgt på grunnlag av at de bygger opp under bedriftens identitet, og beskriver, synliggjør og forteller denne aktivt til omgivelsene. En annen viktig tradisjonsmarkør, som ikke er synlig, men som fortelles, er den fraværende bruken av fosfater. Jeg fikk et inntrykk om at dette var en meget viktig del av bedriften – både i forhold til faktisk produksjon, men også i forhold til hvem de var. De produserer faktisk på ”den gode gamle måten”.

Hovedmarkørene i Aron Mat er som nevnt tidligere *”femtitalstanten”*, den *blårutete gardinen eller duken*, slagordet *På den gode gamle måten*, og produksjonen *uten fosfater*. Ut

av disse kan det tenkes at tanten og den fosfatfrie produksjonen er de viktigste. Tanten er selve bildet på bedriften – på lokale mattradisjoner, og på gode produkter; tanten var jo knallgod til å lage rull – og produksjonen uten fosfater underbygger – og beviser – bedriftens identitet og fortelling om tradisjoner og lokal matkultur.

5.4.1 Tre ord på Aron Mat

Også i Aron Mat ønsket jeg til slutt å få et bilde av hvordan ansatte selv oppfatter og ser på bedriften. Derfor ba jeg om beskrivelser av virksomheten, men på grunn av manglende svar på spørreskjemaet mitt, har jeg kun daglig leders beskrivende ord. Ordene som trekkes fram er *matkultur*, *tradisjon* og *bærekraft*. Bærekraft trekkes fram på grunn av at de er bevisst på det, og de støtter opp om lokale sauebønder og småprodusenter. Til sammen oppsummerer ordene Aron Mats identitet; man produserer tradisjonelle produkter på tradisjonelle måter, bygger på lokal matkultur, og støtter opp om regionen og landsdelen. Tradisjonsmarkørene forteller og synliggjør denne historien til omgivelsene, og fører til oppslutning og legitimitetsoppnåelse.

KAPITTEL 6 KONKLUSJON OG ANALYSE

Hvordan passer mine empiriske funn fra Mack og Aron Mat opp mot forskningsspørsmålene mine? Har jeg fått svar på det jeg i utgangspunktet ønsket å finne ut? Og kan man sammenlikne disse to, i utgangspunktet svært ulike bedriftene?

6.1 FORSKNINGSSPØRSMÅL EN;

I hvilken grad er bedriftene bevisste i forhold til historien som ligger bak tradisjonsmarkørene?

I forhold til Mack er historien og tradisjonene en stor del av deres identitet, og man synes å være klar over dette i “alle” deler av bedriften. Selv om det moderne og innovative også er viktige elementer ved identiteten deres, spiller historien og tradisjonene en enda mer betydelig rolle. Dette historiske aspektet vil antakelig bli bedre belyst som en følge av historiefortellingsprosjektet, og formidlingen og synliggjøringen av både historie og tradisjon til en bredere målgruppe gjennom et museum. De gamle produksjonslokalene og – kjellerne vil med stor sannsynlighet gi et nokså autentisk bilde av, og fortelling om, hva Mack har vært, men også av hva “det nye” Mack i Nordkjosbotn kan by på. En ”vareteiling” av historien, som var nødvendig for å få oversikt i forhold til prosjektet, kan tenkes å gjøre bedriften mer bevisst historien nå enn noen gang tidligere.

Tradisjonsmarkørene som brukes synes alle å være historisk korrekte elementer, som har en direkte symbolsk betydning for bedriften. Vet man hvilke historiske deler markørene viser til, er det enkelt å forstå hvorfor disse brukes. De er ikke oppfunnet ”fritt” kun for å skape symboler som kan påvirke omgivelsene. Det kan heller tolkes som om at de blir ”tatt opp” fra bedriftens historie når de skal brukes – de har med andre ord ”jording” til den virkelige historien. Markørene kan derfor også beskrives som en del av virksomhetens ”sjel”. Tradisjonsmarkørene kan med andre ord tolkes som autentiske bilder på bedriften, og de representerer Mack, både i forhold til bedriftshistorien, byhistorien, landsdelen og det arktiske, øl og øl kvalitet. Etikettene jeg presenterer i avhandlingen (be)viser til dels at mange markører har en lang historie i bedriften, hvordan de har blitt brukt og synliggjort, og hvordan disse har fulgt produkter gjennom hele historien. Få endringer er gjort i forhold til markørene på etikettene, og ingen form for en tidstypisk presentasjon ble funnet. Betyr denne mangelen

på endring at tradisjonsmarkørene har blitt fastgrodd i bedriften, og at en endring av tradisjonelle etiketter er et sjansespill i forhold til markedet?

Hvis tradisjonsmarkørene kan sies å ha fått en fastgrodd rolle i Mack, kan det forklares i lys av institusjonaliseringsprosesser jf. Selznick (1984). Bedriften er ”*infused with*” tradisjoner – og markører for disse – verdier, normer, symboler og historie, som har oppnådd en verdifylt status – både innad og utad i omgivelsene. Det er som følge av disse prosessene at tradisjonsmarkørene fortsatt er i bruk, på grunn av at de har fått en etablert og verdifylt status, som muligens er vanskelig å endre. Det forventes nok både innad og utad at de skal være på etikettene – for det har de alltid vært. Det nevnes av prosjektleder og produksjef at en eventuell endring av designet på tradisjonelle produkter, antakeligvis ville fått en negativ mottakelse i omgivelsene. Derfor må Mack ofte produsere helt nye ølsorter, som Smrprty og Afterski, for å kunne bruke et mer nyskapende design, hvor tradisjonsmarkørene ikke er med.

Dermed er det tydelig at bedriften er bevisst i forhold til historien, men denne bevisstheten har muligens også blitt ”en institusjonalisert vane”. Det har ikke vært behov for å vurdere og overveie denne bruken av markører, eller hente fram og belyse nye tradisjoner. Man har antakeligvis brukt mer tid og krefter på de mer innovative sidene av virksomheten. Dette er en tankegang historiefortellingsprosjektet kan ha rokket ved, med tanke på at prosjektet kan ”børste støv” av glemte tradisjoner. Dette kan føre til en annerledes fortelling og synliggjøring av tradisjoner – både av nye tradisjoner og de som allerede har vært presentert. For eksempel trekker Macks 135- års jubileumsøl ”1877” fram og presenterer tradisjoner på en annen måte enn de ”vanlige” etikettene. Her er bilder av Ludwig Mack i hovedfokus – noe som på en enkel, men effektiv måte, sammen med produktnavnet 1877, forteller starten av historien om Macks Ølbryggeri. Det er nettopp fortellingene rundt tradisjonsmarkørene, og konteksten de settes inn i, som betyr noe for identiteten. Dermed kan muligens historiefortellingsprosjektet bidra til å fortelle glemte, eller i alle fall lite tydeliggjorte historier rundt ”fastgrodde” markører, slik at disse får en tydeligere og mer synlig betydning for Macks identitet i dag.

I forhold til virksomhetens nyformulerte verdsett, kommer også historien og tradisjonene fram, til tross for at den har en forholdsvis innovativ utforming. *Klok og varm råskap* viser til historien gjennom erfaring, kvalitet, og landsdelens betydning. Verdsettet inkluderer en rekke tidligere verdier, og samler dermed opp under seg en stor beskrivelse av Mack og hva bedriften står for. Dette verdsettet forteller på sett og vis en ”verdihistorie” som kan vise eller bevisstgjøre en utvikling av virksomheten og dens identitet, med tanke på at mange tidligere

verdier innlemmes her. Dermed framhever verdisettet hvordan disse verdiene også i dag legger føringer for hva som er korrekt ”oppførsel” i forhold til forbrukere, historien, det moderne og innovative, og landsdelen. Dette ”paraplyverdisettet” vektlegger dermed både de tradisjonelle og moderne sidene av Mack, og det kan dermed tolkes som om at ”gamle” verdier ”gjennomsyrer” og ligger til grunn for holdninger og handlinger i virksomheten også den dag i dag.

Historien og “gamle dager” er også viktige elementer for Aron Mats identitet, og tradisjonsmarkørene bygger på dette. Produksjonen av tradisjonelle produkter “på den gode, gamle måten” belyses av markørene gjennom assosiasjonene disse gir. Den 50-talls inspirerte kjøkkengardinen eller -duken og det retusjerte bildet av tanten på emballasjene henviser til god, gammeldags matkultur, med “ho mor” i spissen – noe som Aron Mat bygger sin identitet og sin fortelling på. Også produksjonen uten fosfater, som er en stor del av identiteten og fortellingen deres, kan ses på som “et bevis” på at produksjonen faktisk gjøres på den ”gammeldagse” måten. Det er med andre ord samsvar mellom tradisjonsmarkørene og historien, selv om det i Aron Mats tilfelle ikke er bedriftshistorien. Det er i stedet lokal og regional mathistorie og -kultur som samsvarer med markørene, og som gir virksomheten sitt eksistensgrunnlag.

Det er essensen i Aron Mats identitet å bygge på tradisjonelle oppskrifter, lokale råvarer og produksjon på den tradisjonelle måten. Det er denne historien de forsøker å fortelle sine omgivelser gjennom markørene. Dette unike og distinkte – både i forhold til produksjonsmåter og matkultur – brukes for å framstå som autentisk og lokal. Dette gjøres antakelig med et strategisk utgangspunkt; daglig leder nevnte eksempelvis at det ses tendenser til at forbrukere stoler mer på ”små, ekte” produsenter, og at mange samtidig ønsker å påvirke en region gjennom kjøp. Aron Mat legger dermed opp til at gjennom deres fortelling, kan begge disse ”kriteriene” oppfylles. Dette viser at bedriften er bevisst i forhold til historien de bygger på i alle sammenhenger, og ikke kun i forhold til markørene. Man bruker historien, og forteller denne i ulike sammenhenger for å påvirke forbrukere og omgivelser.

For å sammenlikne Mack og Aron Mat i forhold til første forskningsspørsmål, kommer det tydelig fram i min empiri at begge bedriftene er bevisste historien i forhold til tradisjonsmarkørene. Hovedforskjellen ligger i at historien det bygges på er ulik; i Mack er det bedriftshistorien mens Aron Mat fokuserer på lokal matkultur og historie. Med ulike

utgangspunkt skaper begge bedriftene tradisjonsmarkører som forteller, synliggjør og underbygger deres historie og gir innblikk i deres i identitet.

Macks markører, spesielt i forhold til etikettdesign, har muligens vært mer konstant enn Aron Mats. Aron Mat endret designet på sine produkter i 2003, og tradisjonsmarkørene som presenteres i avhandlingen ble aktivt tatt i bruk. ”Femtitalstanten” ble et ansikt utad, som ga assosiasjoner til fortellingen deres om seg selv som ”små, ekte”. Macks etiketter har derimot endret seg lite, men er igjen et ”bevis” for at markørene er forankret i historien, og at mange alltid har vært med for å presentere bedriften og dens produkter. I dette tilfellet bare ”er” tradisjonsmarkørene, de har ”jording” til virksomhetens faktiske historie og har vokst naturlig fram, mens Aron Mats er mer ”oppdiktet” og konstruerte.

6.2 FORSKNINGSSPØRSMÅL TO;

Hvordan og hvorfor konstrueres tradisjonsmarkørene?

I forhold til dette forskningsspørsmålet var poenget å finne ut om tradisjonsmarkørene konstrueres strategisk og kalkulert kun for å oppnå legitimitet eller tilfredsstillende krav fra omgivelsene, og om markørene muligens er et produkt av oversetting.

Mine data i forhold til Mack tyder på at tradisjonsmarkørene er noe de selv henter fram, og selv bestemmer om de skal bruke. Det påpekes at Mack har et historisk skattkammer, og at noen markører har vært med fra starten av, mens andre har kommet til underveis, som etiketteksemplene viser. Likevel kan det kanskje tenkes at markørene – til tross for å være deler av bedriftens identitet, historie og “sjel” – også velges strategisk for å fortelle en historie, med håp om at dette vil påvirke omgivelsene og skape større legitimitet?

Som svaret for Mack på første forskningsspørsmål viste, er markørene historisk korrekte elementer, slik at de har en større betydning enn kun å oppnå legitimitet fra omgivelsene. De presenterer, forteller og synliggjør deler av virksomhetens identitet. Akkurat denne fortellingen fører muligens også ubevisst til større legitimitetsoppnåelse. Det kommer tydelig fram gjennom informantenes oppfatninger at de tenker at tradisjonsmarkørene faktisk er autentiske bilder og markører for bedriften, at dette appellerer til omgivelsene og også har en stor betydning for enkelte forbrukere. Derfor kan det for eksempel tenkes at markørene kan forstås i lys av til Scotts (2008) pilarer, i alle fall i forhold til den normative og kognitive.

Markørene appellerer til verdier, normer og tatt-for-gitt oppfatninger i omgivelsene, og fører dermed til at det skapes et følelsesmessig grunnlag for forholdet mellom Mack og forbrukerne. Dette fører til legitimitetsoppnåelse gjennom fortellingen rundt tradisjonsmarkørene, både i forhold til produkter og Mack som merkevare.

Selv om markørene er historisk korrekte elementer og ”ekte vare”, som Mack selv henter fram for å påvirke de mer tradisjonsrettede sidene av omgivelsene, betyr det ikke at disse ikke konstrueres. Konstruksjonen angår ikke selve ”symbolet” av markøren, men av hva som skal inngå i den – altså hvilke fortellinger den skal framheve. Reinsdyret hadde mest sannsynlig en annen betydning i 1877 enn den har i dag, og fortellingen om den er antakeligvis både konstruert og omkonstruert i løpet av dens tid i bruk. Jeg har tolket, og muligens konstruert, reinen slik at den forsøker å framheve landsdelen, det nordlige og befolkningen. Muligens har, slik påpekt under forskningsspørsmål en, Macks fortellinger rundt markører ligget ”i dvale”. Flyttingen, historiefortellingsprosjektet og jubileumsår har kanskje fått dette fortellingsaspektet fram, og man jobber aktivt med å konstruere en historiefortelling for bedriften. Samtidig vil man antakeligvis legge til nye, eller finne glemte, betydninger til noen tradisjonsmarkører. Historiefortellingsprosjektet forsøker å fortelle den helhetlige historien om Mack, og det er tydelig at denne konstrueres for å framstå som mest mulig autentisk.

Macks ”modernitetsmarkører”, med andre ord de markørene som forsøker å framheve et mer nyskapende og innovativt Mack, kan tolkes mer som om at de konstrueres bevisst for å oppnå legitimitet fra enkelte grupper i omgivelsene, i denne sammenheng fra en yngre målgruppe. I løpet av 2000-tallet har man blitt klar over at det tradisjonelle ikke appellerer til alle, og dermed satte man i gang med å konstruere elementer og produkter for en yngre målgruppe. Dette kan også forklares i lys av Scotts (2008) pilarer, men at i dette tilfellet forsøkte man å appellere til en spesiell målgruppes verdier, normer og tatt-for-gitt oppfatninger, for dermed å skape et følelsesmessig grunnlag for forholdet mellom Mack og disse yngre forbrukerne.

Grunnen til at Mack i det store og hele ble oppmerksom på at man i tillegg til tradisjonell burde være moderne, kan tolkes på ulike måter. Gjennom translasjonsteori kan det tolkes som om andre bryggeri i feltet gjorde denne endringen, og man valgte å la seg inspirere av disse, kanskje autoritative oversetterne. En annen mulig tolkning er at Mack gjennom en nasjonal markedsundersøkelse, som ifølge produktsjef ble gjennomført rundt 2005, oppdaget et misforhold mellom en spesiell forbrukergruppe og tradisjonene. Dermed gjorde de grep for å

”tilfredsstillende” denne gruppens forventninger til et bryggeri, og kanskje spesielt til verdens nordligste bryggeri, med tanke på bannskap.no.

I Aron Mat ble, slik daglig leder nevner, bedriften på begynnelsen av 2000- tallet mer bevisst på hvordan man “så ut”, altså hvordan man synlig var presentert i omgivelsene. Dette førte til at bedriften med hjelp fra et designbyrå kom opp med de 50-talls inspirerte tradisjonsmarkørene. Disse markørene kan hjelpe bedriften med å oppnå legitimitet og støtte fra omgivelsene i forhold til Scotts (2008) normative og kognitive pilar. Markørene bygger opp under verdier, normer og tatt-for-gitt oppfatninger bedriften står for, som igjen appellerer til omgivelser og forbrukere.

Det at virksomheten på et tidspunkt ble så bevisst “klærne” sine, kan tolkes i to ulike perspektiver. For det første kan det tolkes som om at andre bedrifter i bransjen eller i det organisatoriske feltet, endret stilen og designet, og forsøkte å uttrykke identiteten gjennom enkle markører. Dette kan ha ført til at Aron Mat i så fall oversatte ideer fra andre jf. skandinavisk oversettingsteori, og kontekstualiserte disse i forhold til sin identitet og sine produkter. Man lot seg med andre ord inspirere av andre autoritative organisasjoner i feltet, og kopierte og omformet deler av deres ideer, og kontekstualiserte disse i forhold til deres egne budskap. Aron Mats bevissthet kan likevel også tolkes gjennom storytellingsperspektivet. Det kan hende bedriften oppdaget at de måtte styrke Aron Mat som merkevare gjennom å fortelle historier om virksomhetens autentiske identitetsgrunnlag og verdier, og dermed forsterke storytelling sin. Dette kan ha ført til at de kommuniserer mer med omgivelsene gjennom produktene sine – gjennom hva disse presenterer og står for, både i form av design, tekst og opplevelser.

Sammenligningsvis kan man si at Aron Mat konstruerte og ”oppfant” tradisjonsmarkørene sine mer strategisk for å påvirke omgivelsene gjennom for eksempel produktdesign, muligens i håp om å oppnå legitimitet. Man ville presentere, fortelle og synliggjøre deres tradisjonelle produkter og produksjonsmåter, og deres identitet, gjennom markørene. Macks tradisjonsmarkører er mer bedriftshistorisk korrekte elementer som Mack selv trekker fram for å påvirke og appellere til de mer tradisjonelle sidene av omgivelsene. Det som konstrueres i dette tilfellet, er fortellingene rundt markørene. Aron Mat hadde fortellingen om seg selv klar da de konstruerte markører som ville underbygge og synliggjøre denne, mens det kan tolkes som om at Mack henter fram markører som vektlegger ulike deler av deres lange historie, og tilpasser disse til ulike fortellinger. Jubileumsølet 1877 er et eksempel; her ville

man framheve starten av driften, og dermed valgte man bilder av grunnleggeren for å presentere dette. Aron Mats tradisjonsmarkører og Macks “modernitetsmarkører” er antakeligvis nærmere beslektet i forhold til konstruksjonsmåte – de er begge konstruert på grunnlag av at det ble oppdaget et behov for å appellere mer effektivt til en forbrukergruppe i omgivelsene, og dermed skapte man elementer og symboler for å fortelle denne historien.

6.3 FORSKNINGSSPØRSMÅL TRE;

Brukes disse tradisjonsmarkørene kun ”på utstilling”, eller er dette noe som også ansatte lett kjenner seg igjen i og identifiserer seg med?

Er tradisjonsmarkørene institusjonalisert i hele bedriften, eller er de kun såkalt ”window dressing”?

Svarene fra Mack tyder på at ansatte på ulike nivå og posisjoner oppfatter tradisjonsmarkørene som ekte og korrekte bilder for arbeidsplassen deres, og det kan dermed tolkes som om at de har fotfeste i hele bedriften. Dermed er ikke disse kun “på utstilling”, de er en del av virksomhetens fortelling, og blir symboler på dens identitet. Alle informantene mente også at Mack var en tradisjonsbedrift, og det finnes en felles forståelse om en Mack-identitet – en identitet som de ansatte kan gjenkjenne seg i.

Selv om tradisjonsmarkørene og historien er kjent blant ”alle” i bedriften, er også de innovative og nyskapende sidene det. Disse er minst like viktige som den historiske og tradisjonelle siden. Man må balansere mellom disse to aspektene ved bedriftens identitet, og de ansatte er klar over det. Dermed ser man tendenser til at verken tradisjonsmarkørene eller de innovative elementene kun er på utstilling for omgivelsene, men de kjennes og gjenkjennes i virksomheten som helhet.

En bedrifts identitet kan også ses på fra et narrativt perspektiv, som en form for naturlig storytelling. Her er de ansattes fortellinger av bedriften med på å belyse virksomhetens identitet. Historiene de forteller om seg selv og bedriften vil underbygge visse aspekt ved bedriftsidentiteten, og formidle disse videre, både internt og eksternt. I forhold til svar fra mine informanter på Mack, kan det virke som om at de forteller en forholdsvis lik historie; Mack er både tradisjonell og moderne, og de ansatte kjenner seg igjen i identiteten. Også gjennom informantenes beskrivelser av virksomheten uttrykkes denne like fortellingen; og

også her trekkes de historiske, innovative og lokale elementene fram. De naturlige fortellingene viser dermed tendenser til at det eksisterer en felles og enhetlig Mack-identitet.

Det kan med andre ord virke som om at Mack har blitt “tykt” institusjonalisert, med tanke på en forholdsvis felles identitet og de ansattes gjenkjennelse av denne, men også med tanke på vissheten om og rundt tradisjonsmarkørene. På en annen side, er det vanskelig å bevise om dette er tilfellet. Jeg hadde få informanter, og kan derfor ikke konkludere med noe slikt. Fire av mine seks informanter jobber i administrasjonen eller ledelsen. Dette kan gi et skjevt bilde av hvor “langt ned på gulyplanet” denne felles identiteten gjenkjennes. Men til tross for dette gir funnene mine en pekepinn på at det finnes spor av en felles gjenkjent identitet på flere plan i bedriften. Hovedutfordringen for Mack framover, blir å videreføre denne allerede eksisterende identiteten også i produksjonen i Nordkjosbotn, slik at det ikke oppstår to ulike enheter innad i bedriften – en produksjon og en administrasjon. Hovedelementene fra den allerede eksisterende, forholdsvis felles identiteten må overføres og implementeres også i de nye byggene. Institusjonaliseringsprosessene må verken stoppe opp eller startes på nytt, de må fortsette.

Om de ansatte ved Aron Mat er seg bevisst tradisjonsmarkørene, og om de gjenkjenner seg i virksomhetens identitet, kan jeg ikke si noe om, men jeg tolker markørene, og deres sammenheng med Aron Mats identitet slik at de ikke kun er på “utstilling” for omgivelsene. De bygger, som forskningsspørsmål en viser, på mat- og lokalhistoriske elementer som er viktige for bedriften, og belyser og synliggjør dette gjennom utformingen sin. Med tanke på at Aron Mat er en liten, lokal bedrift, tror jeg også at de ansatte oppfatter disse tradisjonsmarkørene, og kjenner dem igjen som symboler for deres bedrift og hva de står for. Markørene finnes på emballasjene til produktene deres, slik at disse antakelig blir sett daglig. Daglig leder påpeker også at de ansatte leser det samme som kundene leser, og dermed kan det tenkes at de i alle fall har samme oppfatninger om bedriften som forbrukerne har – omdømmeoppfatningen utad påvirker bedriften innad. På produksjonsnivå får de ansatte kjenne “den gode, gamle” produksjonsmåten på kroppen, gjennom at det brukes tradisjonelle oppskrifter, lang tid og sist, men ikke minst, at det ikke brukes fosfater. Dette kan være med på å forme deres oppfatninger av Aron Mat.

For å sammenlikne bedriftene på dette aspektet, ser man i begge tilfeller tendenser til at både tradisjonsmarkørene og identiteten er noe som – til en viss grad – kjennes og gjenkjennes på ulike plan. Mack, som er en mye større bedrift enn Aron Mat, har selvfølgelig en utfordring

med å spre denne felles identiteten “dypt” nok, og fra og med i år med å spre den mellom to enheter. På grunn av Aron Mats mer “kompakte” utforming, kommer mange ansatte antakeligvis daglig i kontakt med tradisjonelle produksjonsmåter og tradisjonsmarkører som forteller historien deres.

6.4 OPPSUMMERING

I forhold til disse to i utgangspunktet meget ulike tradisjonsbedriftene, kan det se ut til at det finnes en rekke fellestrekk mellom dem. Tradisjonsmarkører, presentasjonen av, og fortellingene rundt dem, spiller en viktig rolle for begge. Markørene bygger på historisk korrekte elementer for begge virksomhetene, selv om det i Macks tilfelle er bedriftshistoriske og i Aron Mats lokal- og mathistoriske symboler og aspekter som hentes fram, og som forsøker å underbygge og synliggjøre bedriftenes identitet, verdier og oppfatninger. Konstruksjonen av disse markørene har muligens et litt ulikt utgangspunkt – Macks markører “er” allerede i bedriften, og de kan hentes fram, mens Aron Mats ble konstruert for å underbygge identiteten – selv om ingen av virksomhetene konstruerer disse kun for å oppnå mer legitimitet og støtte fra omgivelsene. Legitimitetsoppnåelsen kan være en “bonus” som følge av at tradisjonsmarkørene appellerer til og synliggjør bedriftene i omgivelsene, eller i alle fall til grupper i omgivelsene, og deres verdier og oppfatninger.

I forhold til en felles identitet innad i bedriftene, som disse tradisjonsmarkørene forsøker å bygge opp om og synliggjøre, kan det ses tendenser for at dette eksisterer. I forhold til min empiri virker det som om at markørene og identiteten er noe det er stor samstemthet om, selv om dette er et aspekt jeg ikke kan garantere. Oppfatninger av identitet er en subjektiv meningsdannelse. Dermed kan jeg ikke sikkert slå fast at det finnes en felles identitet, som “alle” kan kjenne seg igjen, uten å ha intervjuet alle ansatte i begge virksomhetene. Men funnene mine peker mot at en slik enhetlig og felles identitet kan finnes.

KAPITTEL 7 AVSLUTNING

7.1 HVA HAR JEG EGENTLIG FUNNET UT?

Gjennom denne avhandlingen har jeg presentert Macks og Aron Mats forsøk på å fortelle sine historier ved hjelp av såkalte tradisjonsmarkører. Med utgangspunkt i tre forskningsspørsmål har jeg forsøkt å svare på i hvilken grad disse markørene er autentiske og historiske elementer, om de konstrueres med en strategisk tankegang om legitimitetsoppnåelse og påvirkning av omgivelsene, og om tradisjonsmarkørene er noe hele bedriften kjenner til, og kanskje til og med kan identifisere seg med, eller om de kun er “på utstilling”. I forrige kapittel presenterte og analyserte jeg empirien i forhold til forskningsspørsmålene, men utover det, hva kan jeg egentlig slå fast at jeg har funnet ut?

Det første funnet jeg langt på vei kan slå fast er at tradisjonsmarkørene i stor grad *er* historiske elementer – de er ”jordet” i virksomhetenes faktiske historie – og at bedriftenes aktører også er bevisste historien som ligger bak. For Mack er markørene forankret i bedriftshistorien, de bare “er” der, og kan hentes frem når de skal brukes. Dermed kan disse langt på vei tolkes som autentiske bilder av virksomheten. For Aron Mat derimot, er tradisjonsmarkørene mer forankret i den lokale matkulturen og - tradisjonene som knytter virksomheten til de nære regionale og nordnorske omgivelsene. Selve markørene er derfor muligens – i forhold til Mack – mer konstruerte og ”fiksjonifiserte” i forhold til bedriftens identitet og fortelling. Inspirasjonen er hentet fra den regionale og lokale matkulturen med sikte på å la fortellingen fremstå som mest mulig autentisk.

Gjennom avhandlingen ses også tendenser til at det kan finnes en felles identitet i begge virksomhetene, en identitet hvor tradisjonsmarkørene og fortellingene rundt kjennes. I alle fall i Mack var tradisjonsmarkørene forholdsvis godt kjent blant mine informanter, og de ble av alle sett på som autentiske og korrekte bilder av bedriften. Dette kan tyde på at markørene er en del av Macks identiteten – av Macks “sjel” – og kan derfor identifiseres av informantene mine.

Et annet funn er at begge bedriftenes identitet på en og samme tid bygger både på det tradisjonelle og det moderne. Også dette forsøkes formidlet gjennom fortellinger til omgivelsene. Dette funnet samsvarer med tidligere avhandlingers funn. Didriksen og Andersen skriver: “Det tradisjonsrike står ofte i motsetning til det innovative. I dagens samfunn må en bedrift i tillegg til å være tradisjonsrik, også oppfattes som nyskapende og

fremsynt, for å oppnå legitimitet i omgivelsene” (2007:94). I forhold til Mack viser empirien at det ikke er et spørsmål om når man valgte å framstå som tradisjonell, men når man bestemte seg for å bli mer nyskapende og moderne. I forhold til ølproduktene viser etikettanalysen min at de tradisjonelle produktene forblir tradisjonelle – med tradisjonsmarkører som følger med gjennom hele historien – mens de mer nyskapende og innovative sidene av Mack, må presenteres gjennom helt nye ølprodukter, som Smrprty og Afterski. Museum versus moderne produksjonslokaler er en klar presentasjon av både det å være tradisjonell og innovativ. Historiefortellingsprosjektet forsøker å realisere fortellingen om det historiske Mack, mens den nye produksjonen framhever at man ikke blir “sittende fast”, men tør å satse og være nyskapende og fremsynt. I Aron Mat forsøker man også i tillegg til det tradisjonelle, å være innovativ. De har utviklet ”nye” produksjonsmetoder for de tradisjonelle produktene, for eksempel ved at lammerullen ikke håndsys lenger, men at det brukes moderne metoder som har samme effekt. Også det å produsere uten fosfater er et innovativt grep. Det er som daglig leder påpeker vanskelig å være nyskapende når det kommer til tradisjonsprodukter, men at dette jobbes med både i forhold til produksjonsmetoder og produkter.

Et siste funn som kan løftes frem her avslutningsvis, er at selv om tradisjonsmarkørene antakeligvis ikke konstrueres med direkte tilknytning til legitimitetsoppnåelse de nok til dette. Informantene påpeker at de tradisjonelle uttrykkene er viktige, og tror også at de appellerer til omgivelsene. Markørene synliggjør bedriftenes identitet, og på grunn av deres historiske forankring, assosieres de med det bedriften står for. Gjennom denne appellen oppnår virksomhetene dermed å få mer legitimitet. Tradisjonsmarkørene forteller historier som skaper følelser blant publikummet.

Oppsummert kan man si at avhandlingen illustrerer de utfordringer virksomheter står overfor når det gjelder å bedrive omdømmehåndtering ved å framstille seg som tradisjonsbedrifter – og mer presist; ved bruk av tradisjonsmarkører. Det er et uhyre vanskelig terreng med begrensede frihetsgrader, der det er lett å trå feil. På den ene siden må man ta hensyn til det strategisk riktige; dvs. “innpakningen” må være i tråd med moderne markedsføringsprinsipper, og må appellere til kunder og interessenter. Det tilsier at man bør ha så mange frihetsgrader som mulig til å redigere på historien. På den andre siden må man trå ytterst varsomt i forhold til autenticiteten; man må ikke bli tatt “med buksene nede”, altså i bevisst fordreining av historien. Dette på sin side begrenser frihetsgradene. Det er i dette minelagte

terrenget at utformingen og håndteringen av virksomhetenes omdømme gjennom tradisjonsmarkører foregår.

7.1.1 Svakheter ved avhandlingen

Den største svakheten ved avhandlingen min, er antakeligvis antall informanter, spesielt på Aron Mat hvor jeg endte opp med kun daglig leder som informant. Flere informanter, spesielt fra produksjonen i begge bedriftene, ville antakeligvis gitt et annet, og mer tydelig bilde enn det jeg har presentert. I alle fall i forhold til hvor godt kjent tradisjonsmarkørene er i hele bedriften – hvor “dypt” de synker – og om det finnes en felles og enhetlig identitet – hvor “tykt” bedriften er institusjonalisert – ville jeg kunnet svare mer nøyaktig på om jeg hadde flere informanter. I denne avhandlingen kan jeg kun påpeke tendenser som ses i forhold til identiteten og markørene.

7.2 MITT BIDRAG OG VIDERE FORSKNING

Hva er mitt forskningsbidrag gjennom denne avhandlingen? Jeg har forsøkt å belyse hvordan en spesiell type bedrifter, nemlig tradisjonsbedrifter, forsøker å fortelle og synliggjøre sine autentiske historier. Dermed bidrar jeg med å vise hvordan historier på ulike måter kan presenteres og fortelles gjennom såkalte tradisjonsmarkører – om disse konstrueres mer direkte blant tradisjonsbedriftene for strategisk å påvirke eller tilfredsstillende omgivelsene, eller om de mer “hentes fram” fra bedriftens identitet og historie. Dette kan overføres til andre tradisjonsbedrifter i andre felt, og det kan dermed tenkes at ulike tradisjonsbedrifters historiefortelling bygger på like elementer som tradisjonsbedriftene Mack og Aron Mat. Dermed kan de teoretiske perspektivene jeg har brukt ha forklaringskraft også i forhold til andre virksomheter.

På grunn av at Macks historiefortellingsprosjekt fortsatt kun er på prosjektstadiet, fører dette med seg en rekke alternativer til videre forskning. Når prosjektet er avsluttet og museet åpnet, vil en interessant problemstilling være hvordan Macks historiefortelling endte opp. Fortelles historien gjennom en såkalt eventyrmodell jf. Fog mfl. (2009)? Brukes det en spesiell storytellingssjanger; presenteres historien som en romanse, komedie eller tragedie? Og hvordan forsøker Mack å fortelle, skape og synliggjøre historien deres på en mest mulig autentisk måte? Dessuten er prosessene innad i Mack, med tanke på flyttingen av

produksjonen, hendelser som skaper interessante forskningsspørsmål; har Mack klart å framstå som en enhetlig institusjon, eller har det blitt en deling mellom en moderne produksjon og en tradisjonell og historisk administrasjon? Er stedsidentiteten til Tromsø bevart til tross for at produksjonen er i Nordkjosbotn? Det er faktisk slik prosjektleder uttrykker det; *”Hvis du stiller de samme spørsmålene om ti år, i alle fall til de ansatte, så kan det jo være at det er helt andre svar som er”*.

Også i forhold til det organisatoriske feltet, finnes en rekke videre forskningsalternativer. Som nevnt i del 4.4.1, kan det hende at avdelingsleder ser tendenser til isomorfisme i bryggerifeltet, ved at det påpekes at Mack blir mer og mer lik sine konkurrenter. Dermed kan en problemstilling være hvilke tendenser som kan ses i bryggerifeltet, og om, og eventuelt hvordan, bryggeriene tar disse til seg. Oversettes ideer for eksempel i forhold til både det å framstå som tradisjonell og moderne, eller går retningen mer mot kun å være moderne og innovativ? Er dette “de nye” institusjonaliserte standardene i bryggerifeltet?

KAPITTEL 8 KILDER

Barnett, M.L., J.M. Jermier og B.A. Lafferty. 2006. "Corporate reputation: The definition landscape", *Corporate Reputation Review*, 9 (1), 26-38.

Bourdieu, P. 1977. *Outline of a theory in practice*. Cambridge: Cambridge University Press.

Bourdieu, P. 1990. *The Logic of Practice*. Stanford: Stanford University Press.

Broom, L. og P. Selznick. 1955. *Sociology: A Text with Adapted Readings*. New York: Row, Peterson.

Brunsson, N. 1989. *The Organization of Hypocrisy*. Chichester, West Sussex: John Wiley & Sons Ltd.

Brønn, P.S. 2011. "Forståelse av omdømme i offentlig sektor", i A. Wæraas, H. Byrkjeflot, S.I. Angell (red.) *Substans og framreden. Omdømmehåndtering i offentlig sektor*. Oslo: Universitetsforlaget AS.

Brønn, P.S og Ø. Ihlen. 2009. *Åpen eller innadvendt. Omdømmebygging for organisasjoner*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.

Carroll, G.R., P. Preisendoerfer, A. Swaminathan og G. Wiedenmayer. 1993. "Brewery and Brauerei: The Organizational Ecology of Brewing", *Organization Studies*, 14, 155-188.

Christensen, T. 1991. *Virksomhetsplanlegging. Myteskaping eller instrumentell problemløsning?* Oslo: Tano AS.

Czarniawska, B. 1997. *A Narrative Approach to Organization Studies*. London: Sage Publications.

Czarniawska, B. 2004. *Narratives in Social Science Research*. London: Sage Publications.

Czarniawska, B, og B. Joerges. 1996. "Travels of Ideas", i Czarniawska, B, og B. Joerges (red.) *Translating Organizational Change*. Berlin: Walter de Gruyter.

Czarniawska, B og G. Sevón (red.). 2005. *Global Ideas: How Ideas, Objects and Practices Travel in the Global Economy*. Malmö: Liber and Copenhagen Business School Press.

DiMaggio, P.J. og W.W. Powell. 1983. "The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields", *American Sociological Review*, 48 (2), 147-160.

Dowling, G. 2001. *Creating Corporate Reputation. Identity, Image and Performance*. New York: Oxford University Press Inc.

Eriksen, E.O. og J. Weigård. 1997. "Conceptualizing Politics: Strategic or sommunative action?", *Scandinavian Political Studies*, 20 (3), 219-241.

Fog, K., C. Budtz og P. Munch. 2009. *Storytelling. Branding i praksis*. 2. utd. Frederiksberg C: Samfundslitteratur.

George, A.L. og A. Bennett. 2005. *Case studies and theory development in social sciences*. Cambridge, Mass.: BCSIA.

Jentoft, S. 2001. *Røtter og vinger. Kystkulturen i globalsamfunnet*. Stamsund: Orkana Forlag.

Kvåle, G. og A. Wæraas. 2006. *Organisasjon og identitet*. Oslo: Det Norske Samlaget.

Lencioni, P. 2002. "Make your values mean something". *Harvard Business Review*, July 2002, 113-117.

Meyer, J.W. og B. Rowan. 1977. "Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony", *American Journal of Sociology*, 83 (2), 340-363.

Moldenæs, T. 2006. *I sitt bilde? Identitet og identitetskonstruksjon i lokalsamfunn*. Trondheim: Tapir Akademisk Forlag.

Moldenæs, T. og E-B. Trælvik. 2011. "Betydningen av lokalt eierskap – en illusjon?", i S. Jentoft, J-I. Nergård og K.A. Røvik (red.), *Hvor går Nord-Norge? Tidsbilder fra en landsdel i forandring*. Stamsund: Orkana Akademisk.

Røvik, K.A. 1998. *Moderne organisasjoner: trender i organisasjonstenkningen ved tusenårsskiftet*. Bergen- Sandviken: Fagbokforlaget.

Røvik, K.A. 2007. *Trender og translasjoner. Ideer som former det 21. århundrets organisasjon*. Oslo: Universitetsforlaget.

- Sahlin, K. og L. Wedlin. 2008. "Circulating Ideas: Imitation, Translation and Editing" i R. Greenwood, C. Oliver, K. Sahlin, og R. Suddaby (red.) *The Sage Handbook of Organizational Institutionalism*. London: Sage.
- Scott, W.R. 2003. *Organizations: Rational, Natural and Open systems*. 5. utg. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Scott, W.R. 2008. *Institutions and Organizations. Ideas and Interests*. 3. utg. Thousand Oaks, Ca: Sage Publications, Inc.
- Selznick, P. 1949. *TVA and the Grass Roots*. Berkeley: University of California Press.
- Selznick, P. 1957. *Leadership in Administration. A Sociological Interpretation*. New York: Harper & Row.
- Selznick, P. 1984. *Leadership in Administration. A Sociological Interpretation*. Paperback Edition. Berkeley: University of California Press.
- Selznick, P. 1992. *The Moral Commonwealth: Social Theory and the Promise of Community*. Berkeley: University of California Press.
- Selznick, P. 1996. "Institutionalism "Old" and "New"", *Administrative Science Quarterly*, 41 (2), 40th Anniversary Issue, 270-277.
- Suchman, M.C. 1995. "Managing Legitimacy: Strategic and institutional approaches", *Academy of Management Review*, 20 (3), 571-610.
- Thagaard, T. 2003. *Systematikk og innlevelse*. 2.utg. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Wæraas, A., H. Byrkjeflot og S.I. Angell. 2011. "Dilemmaer i omdømmehåndtering: substans og framturen", i Wæraas, Arild, Haldor Byrkjeflot, Svein Ivar Angell (red.) *Substans og framturen. Omdømmehåndtering i offentlig sektor*. Oslo: Universitetsforlaget AS.

ANDRE KILDER:

Alkoholoven – alkh. Lov om omsetning av alkoholholdig drikk m.v. (1989-06-02)

Aronmat. “Om oss”. Tilgjengelig på http://www.aronmat.no/om_aron_mat [Oppsøkt 05.02.2012].

Didriksen, S.M. og T. Andersen. 2007. *Hva er en god historie i omdømmebygging – en studie av ulike fortellerstrukturers appell i en organisasjons selvskildring*. Mastergradsoppgave, Universitetet i Tromsø.

e24. 27.06.2011. “Media bet på PR-stunt om bannskap”. Tilgjengelig på <http://e24.no/media/markedsfoering/media-bet-paa-pr-stunt-om-bannskap/20073622> [Oppsøkt 28.02.2012].

Gilde. “Gilde - Norges største merkevare på kjøtt”. Tilgjengelig på <http://www.gilde.no/om-oss/> [Oppsøkt 08.03.2012].

Grunnbok “Mack historiefortelling.” 2011. Dokumentasjon fra Macks Ølbryggeri.

Hansa Borg Bryggerier. “Visjon – verdier – strategi”. Tilgjengelig på http://www.hansaborg.no/no/omoss/visjon_verdier_strategi/ [Oppsøkt 20.02.2012].

Heineken. “Values and principles”. Tilgjengelig på <http://www.heinekeninternational.com/valuesandprinciples.aspx> [Oppsøkt 20.02.2012].

Historikk for Macks Ølbryggeri. 2011. Dokumentasjon fra Macks Ølbryggeri.

iTromsø. 07.09.2009. “Mack flytter fra Tromsø”. Tilgjengelig på <http://www.itromso.no/nyheter/article289427.ece> [Oppsøkt 27.02.2012].

iTromsø. 29.04.2011. “Lettøl og tung banning”. Tilgjengelig på <http://www.itromso.no/nyheter/article450321.ece> [Oppsøkt 27.02.2012].

Kalsaas, B.T. 2002. ”Kapabiliteter og scenarier for Macks ølbryggeri. Logistikk under marginale betingelser”. Prosjektrapport, NTNU Trondheim.

Larsen, L.V. 2010. *Fortællinger på flaske – en teoretisk analyse af Coca Colas storytelling*. Bacheloroppgave, Universitetet i Aarhus.

Mydland. "Førsteklasses kjøttvarer får man av førsteklasses råvarer, valgt ut og foredlet av erfarne fagfolk. Vår kvalitetssikring gir deg garanti for kontinuitet i kvaliteten". Tilgjengelig på <http://www.mydland.no/om-oss/> [Oppsøkt 08.03.2012].

Reuters. 08.02. 2010. "Top four brewers make up half global beer marked". Tilgjengelig på <http://uk.reuters.com/article/2010/02/08/uk-beer-idUKTRE6173IZ20100208> [Oppsøkt 02.05.2012].

Ringnes. "Visjon & verdsett". Tilgjengelig på <http://www.ringnes.no/omringnes/Sider/VisjonVerdier.aspx> [Oppsøkt 20.02.2012].

Strategiplan 2012-2017. 2011. Dokumentasjon fra Macks Ølbryggeri.

Wæraas, A. 2004. *Den karismatiske offentlige organisasjonen: konstruksjon av organisasjonslegitimitet ved hjelp av private kommunikasjonsrådgivere.*

Doktorgradsavhandling i statsvitenskap, Universitetet i Tromsø.

VEDLEGG

VEDLEGG 1: Intervjuguide

Intervjuguide

Jeg skal i avhandlingen min se på omdømmehåndtering blant tradisjonsbedrifter. Jeg ser på Mack / Aron Mat som en tradisjonsbedrift, og vil finne ut hvordan man ivaretar dette aspektet både innad og utad, og ikke mist hva det betyr for virksomheten å være en tradisjonsbedrift. Er tradisjon og historie viktige aspekter i virksomheten?

- Hvilken stilling innehar du og hva er hovedsakelig dine arbeidsoppgaver?
- Hvor lenge har du jobbet i bedriften?

Tema 1: Tradisjon og historie

- Vil du si at bedriftens historie spiller en viktig eller mindre viktig rolle i dens organisasjonsidentitet? Bygger identiteten på bedriftens historie?
- Er historie og tradisjon noe som aktivt henvises til når bedriften forsøker å presentere sin identitet i omgivelsene eller er dette kanskje ikke så fremtredende? Brukes ulike tradisjonsmarkører aktivt?
- Har det stor eller liten betydning for bedriften å bli oppfattet i omgivelsene som en virksomhet som bygger på lange tradisjoner? Er tradisjon en del av markedsføringen?
- Hvilke verdier har bedriften? Bygger disse på tradisjonelle uttrykk?
- Oppfatter du at bedriften er en såkalt tradisjonsbedrift?

Tema 2: Omdømmehåndtering og tradisjonsmarkører

Med *tradisjonsmarkører* mener jeg ulike uttrykk som gjenspeiler bedriftens historie og tradisjon, og som bedriften aktivt bruker når de formidler sin identitet.

- Vil du si at omdømmehåndtering er en viktig eller mindre viktig del av bedriftens gjøremål? Jobbes det aktivt med omdømmehåndtering?
- Lages eller brukes det såkalte tradisjonsmarkører når bedriften forsøker å påvirke omdømmet sitt? Kan du nevne noen? Er tradisjonelle uttrykk viktig for bedriftens identitet og hvordan den blir oppfattet i omgivelsene?
- Eventuelt hvordan eller på hvilket grunnlag konstrueres disse tradisjonsmarkørene? Finnes det oppskrifter som inspirerer eller følges? Eller bygger bedriften selv på dens historie når disse konstrueres?
- Hvorfor er det viktig for bedriften å ha et tradisjonelt uttrykk? Er det på grunn av forventninger fra omgivelsene eller fra andre hold?
- Vet du omtrent når man ble bevisst på historien og betydningen av å løfte frem tradisjonen i bedriften? Når ble det viktig for bedriften å framstå som en tradisjonell bedrift?
- Finnes det noen strategidokumenter om bedriftens identitet og omdømmehåndtering som jeg kunne fått sett på?

Tema 3: Tradisjonsmarkører og identitet

- Mener du at bedriftens tradisjonsmarkører/ tradisjonelle uttrykk er korrekte, ekte bilder av bedriften? Er tradisjonsmarkørene noe som gir et faktisk bilde av bedriften?
- Tror du de ansatte ser på dette som korrekte, ekte bilder av bedriften?
- Mener du at bedriften har en enhetlig identitet som bygger på dens tradisjon og historie?
- Tror du at tradisjonsmarkørene er implementert i hele bedriften?
- Med tre ord, hvordan ville du beskrevet bedriften?

VEDLEGG 2: Spørreskjema

Spørreskjema

Jeg skal i avhandlingen min se på omdømmehåndtering blant tradisjonsbedrifter. Jeg ser på Mack som en tradisjonsbedrift, og vil finne ut hvordan man ivaretar dette aspektet både innad og utad, og ikke mist hva det betyr for virksomheten å være en tradisjonsbedrift. Er tradisjon og historie viktige aspekter i virksomheten?

- Hvilken stilling innehar du i Mack, og hva er hovedsakelig dine arbeidsoppgaver?
- Hvor lenge har du jobbet i Mack?

Tema 1: Tradisjon og historie

- Vet du noe om bedriftens historie?
- Mener du bedriftens historie spiller en viktig eller en mindre viktig i rolle i dens organisasjonsidentitet? Eventuelt hvorfor, hvorfor ikke?
- Vet du hvilke verdier bedriften står for?
- Oppfatter du at bedriften er en såkalt tradisjonsbedrift?
- Tror du flyttingen av produksjonen til Nordkjosbotten vil ha noe å si for rollen historien og tradisjonen spiller for Mack? Eller tror du dette blir uforandret?

Tema 2: Tradisjonsmarkører og identitet

Med *tradisjonsmarkører* mener jeg ulike uttrykk som gjenspeiler bedriftens historie og tradisjon, og som bedriften aktivt bruker når de formidler sin identitet, for eksempel gjennom markedsføring.

- Vet du om noen såkalte tradisjonsmarkører bedriften bruker?
- Mener du at bedriftens tradisjonsmarkører/ tradisjonelle uttrykk er korrekte, ekte bilder av bedriften?
- Er bedriftens identitet noe du kan identifisere deg med, og noe du som ansatt gjenkjenner deg i?
- Er det slik at du føler at den identiteten bedriften forsøker å framvise i omgivelsene, er den samme du opplever innad i bedriften?
- Med tre ord, hvordan ville du beskrevet bedriften?

