

Kommunikasjon av samfunnsansvar i et omdømmeperspektiv

Vi blir - andre drar!

En studie av organisasjonsidentifisering i Sparebank1 Nord-Norge



Anne Grete Skavhaug

Masteroppgave i organisasjon- og ledelsesvitenskap.
STV 3901

Mai 2013

Forord

Arbeidet med denne oppgaven har vært en lærerik prosess for meg. Det har vært svært givende å fordype seg i et smalt tema, som i begynnelsen var alt annet enn smalt. Jeg har lært utrolig mye: om både meg selv, faget i teori og praksis og min casebedrift. Dette er lærdom jeg etter all sannsynlighet får bruk for både i jobben og i livet fremover.

En stor takk til min dyktige veileder Turid Moldenæs, som har geleidet mine i utgangspunktet store tanker til noe mer konkret og håndgripelig.

Takk til min arbeidsgiver Norges sjømatråd, som har lagt til rette for at jeg kunne skrive denne oppgaven samtidig med jobb. En spesiell takk til min sjef Christian Chrømer for tilrettelegging av arbeidsoppgaver, og til mine kolleger for å ta hensyn til en overtrøtt masterstudent. En uvurderlig takk til kollega Geir Bakkevoll for korrekturlesing.

Ramsalt Lab takkes for å ha gitt meg mulighet til å produsere store deler av oppgaven min som kontornomade hos dem. Det var givende å diskutere med noen utenfor fagfeltet, om ikke annet for å føle seg smart selv.

Takk til min kjære samboer, som har hørt på meg med et halvt øre og avmålt begeistring underveis.

Sist, men ikke minst ønsker jeg å takke Sparebank1 Nord-Norge for at de gjorde det mulig for meg å realisere oppgaven min gjennom dem. En stor takk til alle mine informanter for å ha delt sine tanker og meninger med meg.

Tromsø 01. mai 2013

Anne-Grete Skavhaug

Antall ord (inkl. innholdsfortegnelse og litteraturliste): 28 227

Innholdsfortegnelse

1. Innledning.....	1
1.1 Tema og problemstilling.....	1
1.2 Samfunnsansvar og omdømme.....	3
1.3 Videre disposisjon.....	5
2. Sparebank1 Nord-Norge.....	6
2.1 Sparebank1 Nord-Norges organisering.....	6
2.2 Samfunnsansvar i SNN.....	7
2.3 Bankens offisielle og overordnede identitetsuttrykk.....	9
2.3.1 Verbale uttrykk.....	9
3. Teoretisk rammeverk.....	11
3.1 Tre identiteter og konsekvenser av dekopling.....	11
3.1.1 Ekspressivitet.....	12
3.1.2 Mulig utfall av institusjonalisering: dekopling.....	13
3.2 Organisasjonsidentitet, identifisering og autokommunikasjon.....	14
3.2.1 Autokommunikasjon: ekstern kommunikasjon kan virke internt.....	15
3.2.2 Opplevd ekstern prestisje og autokommunikasjon.....	18
4. Metode og data.....	22
4.1 Metode og design - kvalitativt design og kombinert datainnsamling.....	22
4.2 Gjennomføring.....	23
4.2.1 Hjelpemidler.....	25
4.3 Kvalitet i forskningen.....	26
4.3.1 Troverdighet.....	26
4.3.2 Bekreftbarhet.....	27
4.3.3 Overførbarhet.....	27
4.4 Styrker og svakheter av metodevalg.....	28
4.5 Ethiske problemstillinger.....	29
5. Virksomhetsidentitet og organisasjonsidentitet – i samsvar eller dekoplet?.....	31
5.1 Samfunnsansvar uttrykt gjennom virksomhetsidentiteten.....	31
5.1.1 Overordnet selvpresentasjon.....	31
5.1.2 Samfunnsansvar presentert gjennom SNNs virksomhetsidentitet.....	32
5.1.3 Institusjonalisert som en integrert del av virksomheten.....	37
5.1.4 Oppsummering virksomhetsidentitet.....	38
5.2 Samfunnsansvar uttrykt gjennom organisasjonsidentiteten.....	39
5.2.1 Å ha og å ta ansvar: formelt og uformelt, filantropisk og legalt.....	39
5.2.2 Skjebnefellesskapet og Sparebanktanken.....	40
5.2.3 Visjonens betydning.....	43
5.2.4 Samfunnsansvar, visjon og kjernevirksomhet integrert i hverandre.....	46
5.2.5 Oppsummering organisasjonsidentitet.....	47
5.3 Identiteter: dekoplet eller konsistent?.....	47
5.3.1 Tvetydig kommunikasjon om samfunnsansvar: filantropisk eller legalt?.....	48
5.3.2 Samfunnsansvarets relasjon til omdømme.....	50

5.3.3 Begrepsforvirring kan være konfliktfylt	51
5.3.4 Oppsummerende tolkning	52
5.4 Ekstern kommunikasjon som bidrag til å forsterke identifisering med bedriften.....	55
5.4.1 Autokommunikasjon som redskap for organisasjonsidentifisering.....	55
5.4.2 Bruk av egne ansatte i ekstern kommunikasjon	60
5.4.3 Selvføring.....	61
5.4.4 Kontroll av ansatte ved bruk av koder, regler og ansatte selv som symbol.....	63
5.4.5 Oppsummering.....	64
5.5. Autokommunikasjon og opplevd ekstern prestisje.....	65
5.5.1 Oppsummering	68
6. Oppsummering og avsluttende kommentarer	70
6.1 Samlet oppsummering	70
6.2 De viktigste funnene.....	71
6.3 Videre forskning.....	74
Litteraturliste.....	78

Vedlegg

1: Samtykkeerklæring

2: Intervjuguide

1. Innledning

1.1 Tema og problemstilling

Virksomhetsidentitet¹ og organisasjonsidentitet er to begrep som er blitt viet mye oppmerksomhet i samtidslitteraturen om organisasjoner og identitet. Identitetene kontrasteres ofte mot hverandre og det fokuseres på forskjellene mellom dem (Hatch og Schultz 2000). Virksomhetsidentitet refererer til det ekspressive aspektet ved organisasjoner, det som kommuniseres eksternt gjennom identitetsuttrykk som visjoner, verdigrunnlag, slagord, logoer, fargevalg med mer. Organisasjonsidentitet refererer der i mot til det interne aspektet; hvem man er som organisasjon, og hvordan medlemmer på innsiden oppfatter seg selv og sin organisasjon (Kvåle og Wæraas 2006). Ideelt sett bør de to identitetene henge sammen og være konsistent med hverandre. Ofte kan de imidlertid være dekoplet. Den ytre selvpresentasjonen er med andre ord ikke konsistent med den indre oppfatningen av hvem man er som organisasjon. Det kan skyldes at organisasjonen tilpasser sin eksterne selvpresentasjon til forventninger i omgivelsene om hvordan den bør fremstå. Den presenterer seg slik den tror omgivelsene forventer den skal være.

I dag er idealet at organisasjoner som helhet skal utgjøre en merkevare. Dette har ført til voksende oppmerksomhet rundt organisasjoners omdømme og branding av hele organisasjonen. Denne oppmerksomheten retter seg ikke bare mot eksterne målgrupper, men også mot interne (Olins 2003; Christensen og Morsing 2008). Intern branding dreier seg om å tilføre et isolert produkt eller tjeneste en høyere emosjonell mening (Bergström, Blumenthal og Crothers 2002). Formålet er å øke produktets verdi for nåværende og potensielle ansatte. Ansatte rykker dermed fra en noe uvesentlig posisjon, inn i rampelyset der den enkeltes identitet forbindes med organisasjonens. Flere har argumentert for at ansatte er en av mange interessentgrupper for organisasjoner, og at disse i lang tid er blitt neglisjert som målgruppe (Morsing 2003; Morsing og Schultz 2006; Kitchen og Schultz 2004 og Ditlev-Simonsen 2012). Organisasjonsbranding forutsetter i vid forstand at ansatte gjør organisasjonens identitet til sin egen (Christensen og Morsing 2008). Når ledere og medarbeidere anses som aktive bestanddeler av en organisasjons merkevare stilles det økende krav om autentisitet. Bedrifter som driver bedrifts- eller organisasjonsbranding er

¹ Engelsk: corporate identity. Jeg bruker i det videre betegnelsen virksomhetsidentitet.

derfor mer avhengig av sine ansatte sammenliknet med bedrifter som utelukkende driver produkt-branding (Schultz og de Chernatony 2002).

Samfunnsansvar er blant de virkemidlene som brukes for å brande organisasjoner. Porter og Kramer (2006) argumenterer for at det ikke kun har vært frivillig, men en respons på PR-utfordringer. De argumenterer for at virksomheter bør oppfatte samfunnsansvar mer som en mulighet enn som en form for reaktiv reaksjon på PR-skandaler. Organisasjoner bør skifte fokus fra en flyktig, fragmentert og defensiv innstilling til en integrert tilnærming ved å bevege seg fra en ferniss- eller utstillingstankegang til fokus på substans og innhold som er konsistent med bedriften og dens strategi for øvrig.

I denne oppgaven rettes blikket mot en bedrifts eksterne kommunikasjon av samfunnsansvar (Corporate Social Responsibility), nærmere bestemt en sparebank som legger stor vekt på å fremstå som opptatt av å ta et samfunnsansvar. Jeg betrakter i den forbindelse bankens eksterne kommunikasjon av samfunnsansvar som et (verbalt) uttrykk for dens virksomhetsidentitet. Det at bedrifter i dag kommuniserer at de tar et samfunnsansvar utover det å produsere overskudd, kan betraktes som et ledd i deres omdømmebygging (Fombrun og van Riel 2004). Omdømmebygging eller omdømmehåndtering som Røvik (2007) kaller det, viser til en organisasjons planlagte presentasjon av seg selv, i den hensikt å styrke eksterne interessenters oppfatning av og tillit til organisasjonen (Røvik 2007). Konkret er jeg opptatt av om ansatte identifiserer seg med bankens eksterne kommunikasjon av samfunnsansvar, eller om det er en dekopling mellom denne og ansattes oppfatning av bankens samfunnsansvar. Sagt på en annen måte ønsker jeg å finne ut om det er forskjell mellom den kommuniserte og den faktiske identiteten (Balmer og Greyser 2006), mellom substans og fremtreden (Angell, Byrkjeflot og Wæraas 2011) eller mellom virksomhetsidentitet og organisasjonsidentitet (Hatch og Schultz 2000).

Problemstillingen er som følger:

Er den virksomhetsidentiteten banken uttrykker gjennom sin kommunikasjon av samfunnsansvar i overensstemmelse med dens organisasjonsidentitet eller er virksomhetsidentitet og organisasjonsidentitet dekoplet? Dersom det er samsvar, kan det skyldes at den eksterne kommunikasjonen har virket internt, som autokommunikasjon?

Organisasjoner er i dag opptatt av å kommunisere. Dette ekspressive aspektet har fått oppmerksomhet hos blant annet Christensen (1997; 2004) og Morsing (2006), som baserer seg på lingvisten Lotmans teorier om autokommunikasjon. Den ekspressive trenden defineres som organisasjoners økte fokus på emosjonelle og symbolske uttrykk (Schultz, Hatch og Holten Larsen 2000). Autokommunikasjon viser til at organisasjoner på en og samme tid kan være både avsender og mottaker av sitt budskap. Christensen (1997; 2004) hevder at organisasjoners eksterne kommunikasjon ofte er vel så viktig for organisasjonen selv, som for dens eksterne interessenter eller omgivelser. Han hevder at organisasjoner bruker ekstern kommunikasjon til selvforførelse. Resonnementet er at forbrukere flest er lite interessert i kommunikasjonen, men at den likevel kan forsterke og ivareta organisasjonens normer, kultur og selvbilde. Jeg fokuserer her på autokommunikasjon som et redskap for identifikasjon på mikronivå, internt i organisasjonen. Hagen (2009) har forsket på samfunnsansvar og autokommunikasjon og bruker i den forbindelse begrepene identifikasjon og identifisering. Hans fokus er imidlertid på autokommunikasjon i relasjon til organisasjonsendringer, mens jeg er interessert i å finne ut om og hvordan autokommunikasjon relaterer seg til identifisering med det organisatoriske identitetsuttrykket samfunnsansvar. Autokommunikasjon kan, i følge Hagen (2005), resultere i identifisering eller i fremmedgjøring og konflikt.

1.2 Samfunnsansvar og omdømme

I akademia og næringsliv har samfunnsansvar de senere år fått mye oppmerksomhet. Forskingen er hovedsakelig gjort på makronivå og har konsentrert seg om eksterne effekter av samfunnsansvar (Ditlev-Simonsen 2012). Selv om ansatte hevdes å være viktige ambassadører og interessenter for bedrifter, har mikronivået i stor grad blitt neglisjert. Jeg plasserer meg på et mikronivå og er ikke opptatt av eksterne effekter av samfunnsansvar, men derimot interne effekter av at samfunnsansvaret kommuniseres til omgivelsene. I den grad jeg er interessert i eksterne effekter, er dette utelukkende som ramme for interne effekter. Videre plasserer jeg oppgaven innenfor det nyinstitusjonelle perspektivet på organisasjoner, som ser identitetsuttrykk som redskap for å forvalte organisasjonsidentitet og fokus på omdømme som en tilpasning til omgivelsenes forventninger om hvordan moderne og tidsriktige organisasjon bør opptre og presentere seg selv.

I følge Hagen (2009) handler samfunnsansvar om å gjøre en organisasjon unik og fremme dens legitimitet i omgivelsene:

"...social responsibility is about maintaining legitimacy within an economy where it has increased its ability to influence its conditions and constraints (Hagen 2005: 17).

Hagen peker i likhet med Carroll (1979; 1991) på at samfunnsansvar har i seg elementer av frivillighet og handler om å skape en bedre verden, ikke bare for dem som lever i dag, men også for fremtidige generasjoner. Dette henger sammen med det Carroll kaller et filantropisk ansvar, som skiller seg fra det økonomiske, legale og etiske ansvaret i form av at det stilles spørsmål om hvorvidt det i det hele tatt kan kalles et ansvar (Carroll 1979). Likevel argumenterer Carroll for at de sosiale forventningene fra omgivelsene tilsier at det bør kalles et ansvar. Det økonomiske ansvaret sentrerer seg rundt å produsere overskudd eller profitt for eiere eller aksjonærer. Det legale ansvaret innebærer å opptre i tråd med regler, lover og myndigheters øvrige krav. Det etiske ansvaret handler om en form for integritet. Organisasjoner har et ansvar for å opptre i tråd med normer i samfunnet. Det filantropiske ansvaret omfavner derimot handlinger som kan plasseres i begrepet god samfunnsborger (good corporate citizen). Dette ansvaret innebærer at man skal bidra med ressurser til samfunnet man er en del av, i den hensikt å forbedre samfunnet. Det filantropiske ansvaret er et mer frivillig ansvar enn de øvrige ansvarstypene (Carroll 1979).

Organisasjoners fokus på ekspressiv kommunikasjon henger i stor grad sammen med samfunnsansvar (Hagen 2009; Morsing 2006). På denne måten inngår samfunnsansvar i det å skape eller bygge en kommersiell merkevare, enten det handler om et produkt eller en organisasjon. Formålet med å knytte samfunnsansvar til en kommersiell merkevare sies å være økt preferanse for produktet som helhet, og legitimering av produktet i omgivelsene. Begrep som merkevare, omdømme og legitimitet knyttes ved dette sammen i begrepet samfunnsansvar og samfunnsansvar fremstår som en integrert del av virksomhetens profil (Hagen 2009). Samfunnsansvar kan anses som institusjonalisert når bedriften bruker begrepet og benytter det i bedriftens dokumenter (Ditlev-Simonsen 2011). Det finnes sterke indikasjoner for at samfunnsansvar er en sterk drivkraft for et positivt omdømme og at stadig flere forventer at bedrifter påtar seg ansvar ut over lovpålagte forpliktelser (Christensen og Morsing 2008; Carroll 1979 og 1991; Fombrun og van Riel 2004).

1.3 Videre disposisjon

Innledningsvis har jeg forsøkt å gi et bakteppe for valg av tema og problemstilling. I det kommende kapitlet presenteres min casebedrift Sparebank1 Nord-Norge. Her legger jeg vekt på blant annet å presentere hvordan banken ivaretar og kommuniserer sitt samfunnsansvar.

I kapittel tre vil jeg gjøre rede for de teoretiske rammeverkene analysen baseres på. Her presenterer jeg nyinstitusjonell teori og dekoplingsbegrepet for å forklare hva som kan gjøre virksomhetsidentitet og organisasjonsidentitet forskjellig fra hverandre. Jeg gjør også rede for hvordan teorien om autokommunikasjon kan forklare identifisering med organisasjoner og presenterer i relasjon til dette oppgavens perspektiv på organisasjonsidentitet og identifisering.

Datamaterialet og den metodiske tilnærmingen til materialet blir presentert i kapittel fire. Her vil jeg også ta opp etiske problemstillinger og kvalitet i forskningen.

I kapittel fem presenterer jeg mine funn og disse blir analysert og drøftet basert på det teoretiske rammeverket i kapittel tre, mens kapittel seks er viet en oppsummering av funnene, samt noen forslag til videre forskning.

2. Sparebank1 Nord-Norge

I dette kapitlet presenterer jeg min case-bedrift, Sparebank1 Nord-Norge (SNN).² Jeg gjennomgår organisering, og presenterer overordnede identitetsuttrykk. Fokuset i kapitlet er spesielt på uttrykk for samfunnsansvar, men jeg presenterer også øvrige identitetsuttrykk som visjon og verdier.

2.1 Sparebank1 Nord-Norges organisering

SNN er et finanskonsern som består av en sammenslutning av det som var 40 sparebanker i Nordland, Troms og Finnmark. Banken ble i sin nåværende form etablert i 1989 som følge av bankkrisen på 1980-tallet. Krisen førte til at en fusjonsbølge som startet allerede i 1960-årene, ble intensivert. I 1995 ble SpareBank 1-alliansen opprettet og totalt 20 ulike banker samarbeider i dag gjennom alliansen. Alliansen består av fire regionbanker: Region Øst, Region Vest, Region Nord og Region Sør. Region Nord, SNN, forvalter fem regioner: Finnmark, Troms, Hålogaland, Salten og Helgeland.

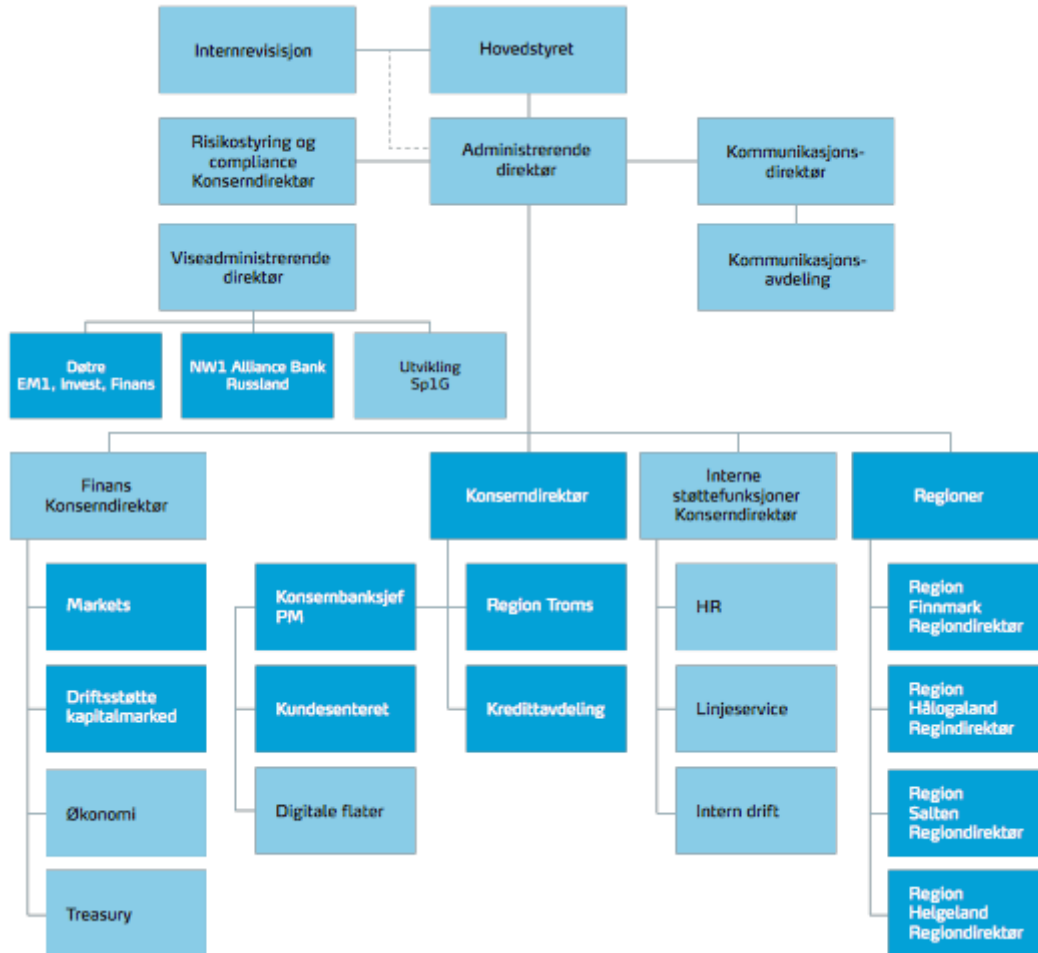
SNN har 76 kontorer i Nord-Norge, inkludert et i Russland og et på Svalbard. Banken har 867 årsverk fordelt på disse kontorene. Den har om lag 381 500 kunder fordelt på privatmarked, forsikringsmarked og bedriftsmarked. Banken er organisert som et konsern med uavhengige datterselskap og er børsnotert på Oslo Børs. Her kan interessenter handle egenkapitalbevis som aksjer.

Representantskapet er bankens øverste ledelsesorgan (40 medlemmer). Dette organet tilsetter, i samarbeid med bankens hovedstyre (8 medlemmer), konsernsjefen. Disse to organene bestemmer videre i fellesskap summen som skal gå til allmenntilgode formål.³ Kundene har 65 prosent av eierskapet i banken, mens resten tilhører såkalt egenkapitalbevis-eiere. Denne eierfordelingen blir kalt *eierandelsbrøken*. Det er over 8000 eiere av egenkapitalbevis. I tråd med bankens eierpolitikk gjennomføres utbetaling av utbytte/gaver til bankens to eiergrupperinger, egenkapitalbevis-eiere og samfunnet. Denne eierandelsbrøken er viktig for banken og kommuniseres som selve årsaken til at banken ble etablert: Slik at folk i Nord-Norge kunne låne penger samtidig som kapitalen blir igjen i landsdelen.

² Heretter kalt SNN.

³ Regulert av lov om finansinstitusjoner og finansvirksomhet (1988) og SNNs vedtekter.

SNNs fem datterselskap har sine separate forretningsområder, herunder investering, finans, eiendomsmeistring, regnskap og cross-border banktjenester. Hovedkontoret ligger i Tromsø, hvor konsernsjef og tilhørende stab holder til.⁴



Bilde 1: SNNs organisasjonskart per desember 2012.

2.2 Samfunnsansvar i SNN

SNN har en lang tradisjon for å bidra til lokalmiljøet både gjennom sponsoravtaler og pengegaver til ulike formål. De første gavene til allmenntilgittige formål ble tildelt i 1856. Da Tromsø Sparebank rundet 100 år i 1936, var samfunnsansvaret godt etablert, med direkte og indirekte bidrag til samfunnsnyttige formål. Det var til da tildelt over 400 000 kroner i gaver, og i tillegg innvilget banken en rekke såkalte sosiale lån uten renter.

⁴ Administrerende direktør har i dag tittelen konsernsjef. Denne endringen er ikke utført i organisasjonskartet per i dag.

Banken uttaler på egne nettsider⁵ at den bidrar til kultur, idrett, kunnskap og forskning gjennom *Sparebank1 Nord-Norge fondet* (SNN-fondet).⁶ Hvor store verdier fondet utgjør, blir besluttet av representantskapet og hovedstyret. Midlene blir fordelt til fem ulike regioner (Finnmark, Troms, Hålogaland, Salten, Helgeland). De ulike regionene forvalter og behandler innkomne søknader gjennom et styre for hver region.

I løpet av de siste seks årene har SNN bidratt med 395 millioner kroner til 1 379 små og store prosjekt. I bankens vedtekter reguleres gaver i et punkt kalt "overskudd - gaver". Der heter det at overskuddet av bankens virksomhet skal legges til bankens fond og øremerkes samfunnsnyttige formål. Hva som er samfunnsnyttige formål blir bestemt av representantskapet og hovedstyret i fellesskap. For tiden er kultur, idrett, kunnskap og forskning øremerkede formål.

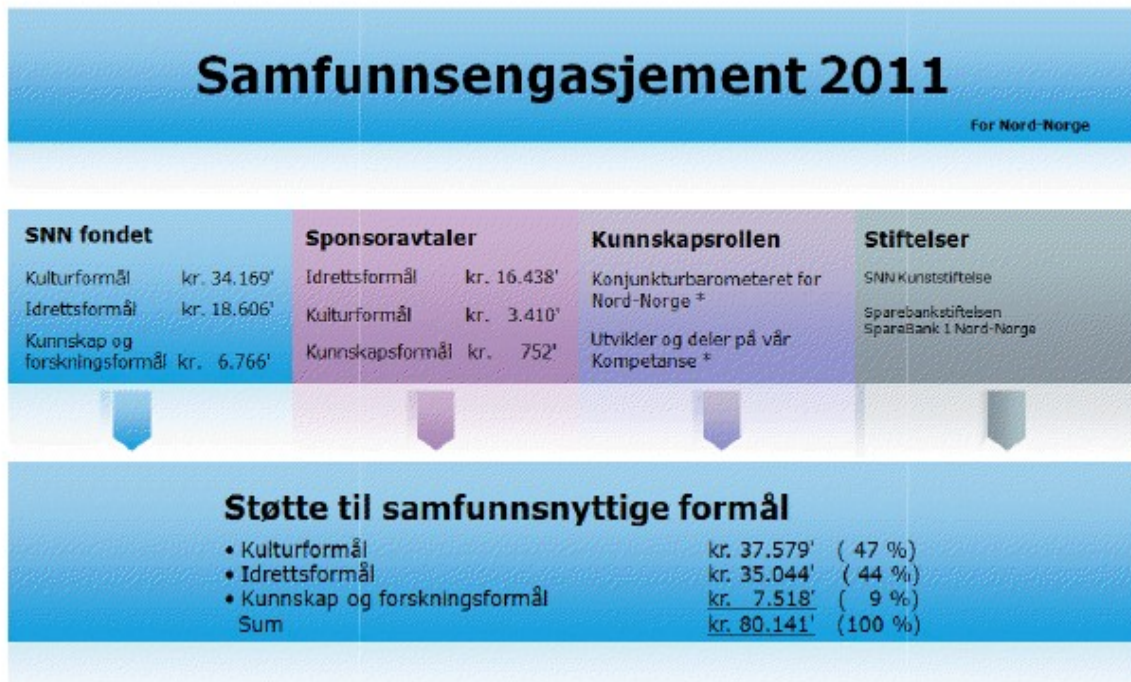
SNN presenterer på sine nettsider at *Konjunkturbarometeret for Nord-Norge* har vært en viktig del av deres samfunnsansvar⁷ siden 1995. Konjunkturbarometeret er et magasin som blir utgitt to ganger i året. Det presenteres på et tilhørende arrangement for spesielt inviterte, hvor den økonomiske situasjonen i landsdelen, utfordringer og fremtidsutsikter blir gjennomgått. Banken kommuniserer at den gjennom Konjunkturbarometeret ønsker å være en kunnskapspartner og initiativtaker til utvikling av næringsliv og lokalsamfunn i Nord-Norge. Både Konjunkturbarometeret og SNN-fondet finner vi for øvrig under fanen kalt *samfunnsengasjement* på bankens nettsider.

I tillegg eier SNN en kunststiftelse som forvalter en av landsdelens største kunstsamlinger. Samlingen består av over 800 verk av eldre og samtidskunstnere, og de fleste av dem er knyttet til Nord-Norge. Ut over kunststiftelsen sponser SNN kultur- og idrettsaktører i landsdelen. Sponsorvirksomheten er en nyere praksis og er i følge SNN selv formålsrelatert (cause related). Gjennom denne får banken gjenytelser i form av synlighet og eksponering av sin merkevarer før, under og etter arrangementer. I bankens rapporter og på dens nettside blir sponsing omtalt i forbindelse med samfunnsnyttige formål. I ekstern kommunikasjon brukes både ordet samfunnsnyttige og allmenntnyttige formål.

⁵ www.snn.no.

⁶ Heretter kalt SNN-fondet.

⁷ Selv kaller de samfunnsansvaret for samfunnsengasjement. Jeg kommer tilbake til dette i kapittel fem.



Bilde 2: Oversikt over bankens samfunnsregnskap for 2011.

Ved siden av det ovennevnte er det satt av 100 millioner til et selvstendig drevet kulturnæringsstiftelse med eget styre og direktør. Kulturnæringsstiftelsens formål er å bidra til allmenntilgitt utvikling av kulturnæringen innenfor forretningsområdet til SNN. Stiftelsen skal bidra til å gjøre utvalgte kultur-initiativer til levedyktige næringer som på sikt skal stå på egne ben. SNN benytter her et utvidet kulturbegrep, som også innbefatter idrett.

SNN er registrert miljøfyrtårn-bedrift hos Stiftelsen Miljøfyrtårn.⁸

2.3 Bankens offisielle og overordnede identitetsuttrykk

2.3.1 Verbale uttrykk

Bankens visjon er "*For Nord-Norge*", og den sier selv på sine nettsider at dette er komplisert i all sin enkelhet. Med visjonen mener banken at den skal være en bank for alle typer kunder i hele landsdelen - en bank som ser den enkelte og utformer skreddersydde løsninger, en pådriver for folk og næringsliv, så vel som for trivsel og skapervilje i regionen. Den tar mål

⁸ Stiftelsen Miljøfyrtårn tilbyr miljøsertifisering som hjelper private og offentlige virksomheter til å drive lønnsomt og miljøvennlig, se www.miljofyrtarn.no/

av seg å være mulighetenes bank; en samarbeidspartner for et aktivt næringsliv, et levende lokalsamfunn og et kulturelt mangfold.

Forretningsidéen er der i mot å "*levere helhetlige og moderne finansielle løsninger til kunder med basis i det nordnorske markedet*". Banken ønsker å skape konkurransefortrinn gjennom å være "*nær og dyktig*" i alle kunderelasjoner. "*Nær*" og "*dyktig*" er kommunisert som bedriftens sentrale verdier.

I tillegg til disse identitetsuttrykkene eksisterer det en egen kode kalt SNN-koden som gjelder for alle ansatte i konsernet. Formålet med denne er at den skal fungere atferdsregulerende; den skal vise vei for handlinger som er i tråd med deres verdier.

3. Teoretisk rammeverk

I dette kapitlet presenterer jeg det teoretiske rammeverket oppgavens analysekapittel baserer seg på. Rammeverket er hovedsakelig forankret i innsikter fra nyinsititusjonell teori og dekoplingsresonnementet slik det er formulert av Meyer og Rowan (1977) og senere Brunsson (1989). Teori om autokommunikasjon er oppgavens andre sentrale teoretiske forankring. Den vil brukes for å drøfte om bankens eksterne kommunikasjon kan ha en intern effekt. Med begrepet autokommunikasjon brytes skillet mellom virksomhets- og organisasjonsidentitet ned. Jeg har derfor valgt å presentere og drøfte organisasjonsidentitet og identifisering sammen med teori om autokommunikasjon. Først vil jeg imidlertid presentere de sentrale forskjellene mellom virksomhetsidentitet og organisasjonsidentitet. Et strengt skille mellom de to identitetene brukes i oppgaven primært for analytiske formål. Indikatorene på dekopling, overensstemmelse, identifisering og autokommunikasjon blir operasjonalisert i slutten av dette kapitlet.

3.1 Tre identiteter og konsekvenser av dekopling

Cornelissen, Balmer og Haslam (2007) forholder seg til tre ulike identitetsbegrep: *virksomhetsidentitet*, *organisasjonsidentitet* og *sosial identitet*. I analysen forholder jeg meg primært til de to førstnevnte.

Virksomhetsidentiteten kan manifestere seg i eksternt materiell som annonser, flyers, reklamer, logoer og sponing (Cornelissen, Balmer og Haslam 2007; Hatch og Schultz 2001). Det har imidlertid etter hvert blitt vanlig at all utadrettet kommunikasjon faller inn under det man kaller virksomhetsidentitet (Cornelissen med flere 2007; Christensen 2004).

Organisasjonsidentitet er på sin side en spesiell form for sosial identitet som forbindes med medlemsskap i en gitt organisasjon (Cornelissen, Balmer og Haslam 2007). Metaforisk er en organisasjon en organisme som kan ha en identitet, som igjen gjør det mulig å spørre det selv-reflekterende spørsmålet: hvem er jeg? Organisasjonsidentitet dreier seg dermed om et sett av *felles overbevisninger blant organisasjonens medlemmer* eller en *delt oppfatning om et fellesskap som oppstår blant organisasjonsmedlemmer* (Cornelissen, Balmer og Haslam 2007; Brønn og Ihlen 2009). I nyere tid har forskjellen mellom organisasjons- og virksomhetsidentitet gradvis blitt mindre. Cornelissen med flere (2007) mener for eksempel at virksomhetsidentitet ikke utelukkende er et formidlet bilde av organisasjonen i form av

grafiske elementer og kommunikasjon, men at denne identiteten også har i seg elementer av hvem organisasjonen er, i form av strategier og kultur.

Sosial identitet har opphav i psykologien og handler om at individer ser seg selv, og blir ansett av andre, som en del av sosiale grupper. Organisasjoner kan være en av flere slike sosiale grupper. Sosial identitet, organisasjonsidentitet og virksomhetsidentitet henger sammen med hverandre.

3.1.1 Ekspressivitet

Den ekspressive trenden kan i følge Hagen (2009) forstås som en økt oppmerksomhet mot utveksling av idéer mellom organisasjoner og omgivelser. Både innen gammel- og nyinstitusjonalisme fokuseres det på omgivelsenes påvirkning på organisasjoners handlinger, men man har ulikt syn på følgene av institusjonalisering.

Gammelinstitusjonell teori forbindes vanligvis med Selznick (1957). Hans syn på identitet er nært knyttet til organisasjoners kjernevirksomhet. Han mener at organisasjonskultur og identifisering dreier seg om et indre og kollektivt "vi" som vokser frem inkrementelt over tid og når arbeidsoppgaver og hverdag blir "*infused with value*". Denne prosessen kaller han for institusjonalisering. Institusjonaliseringsprosessen fører igjen til at organisasjonen får et distinkt preg, som gjør den unik og til at den skiller seg fra andre organisasjoner. Selznicks syn på identitet er i overensstemmelse med Albert og Whettens (1985) begrep om identitet. De ser på organisasjonens identitet som dens sentrale, unike og varige trekk.

Som sagt utvikler organisasjoner over tid til institusjoner, som gjen reflekterer både ansattes og omgivelsenes verdier. Samfunnet rundt organisasjonen utøver et institusjonelt press på organisasjoner om å tilpasse seg eksisterende verdier og idéer for hvordan en effektiv organisasjon skal opptre og organisere sin virksomhet (Hagen 2009). Omgivelsene er i institusjonell teori ansett som en trussel. Det er usikkert om gammelinstitusjonalisme kan plasseres i et åpent eller lukket organisasjonsperspektiv (Scott 2007). I nyinstitusjonell teori blir omgivelsene derimot sett på som noe organisasjonen må forholde seg til, men som har visse konsekvenser for den. Nyinstitusjonalisme kan plasseres i et åpent organisasjonsperspektiv. Organisasjonen betraktes som et åpent system hvor samhandlingen med omgivelser tillegges selvstendig vekt for å forstå organisasjoner. Omgivelsene er her avgjørende for utforming av organisasjonen og hvordan den fungerer (Scott og Meyer 1994).

3.1.2 Mulig utfall av institusjonalisering: dekopling

Dekopling er et resultat av den nyinstitusjonelle antakelsen om at organisasjoner streber etter å tilpasse seg omgivelsenes forventninger om hvordan en legitim organisasjon bør opptre og organisere sin virksomhet og sine prosesser. Nøkkelen til å forstå institusjonalisering ligger i organisasjoners behov for legitimitet i omgivelsene, som gjør organisasjoner mer like i strukturer, prosesser og ideologier (Meyer og Rowan 1997; Brunsson 1989). Institusjonaliseringen skjer imidlertid ikke i selve organisasjonen, men i dens omgivelser. Nyinstitusjonalismens forklaring på hva som skjer når omgivelsenes forventninger møter den institusjonaliserte organisasjonen, er at organisasjonen forsøker å holde disse atskilt eller dekoplet, i mitt tilfelle virksomhetsidentiteten og organisasjonsidentiteten. Mens virksomhetsidentiteten tilfredsstillende omgivelsenes forventninger, støter den mot eller truer organisasjonsidentiteten.

Et skille mellom hvem vi sier vi er og den vi faktisk er, kan anses som et tegn på at organisasjonens indre og ytre liv er dekoplet (Meyer og Rowan 1977; Brunsson 1989). For å beholde den interne effektiviteten, flyt i arbeidsoppgaver og fremdrift i organisasjonen, tilpasser man seg ved hjelp av det man kan betegne som et ytre ferniss, uten at de interne forholdene endres (Røvik 2007). Enkelte er mistenksomme til en slik dekopling, og fremhever risikoen for å bli avslørt som hyklerisk, men Brunsson (1989) anser dekopling som nødvendig for organisasjoners overlevelse. Andre hevder at organisasjoner som ikke er oppmerksomme på skillet mellom virksomhetsidentitet og organisasjonsidentitet, kan få problemer dersom de ansatte ikke kjenner seg igjen i de kommuniserte identitetsuttrykkene (Solbakk 2011). Dette problemet blir også fremhevet av Balmer og Greyser (2006) i deres AC2ID-teori. Her begrepsfestes de to identitetene som den kommuniserte og den faktiske identiteten. Den kommuniserte identiteten eksisterer ofte blant ledelsen og deres betroede, mens den faktiske er å finne blant de ansatte og i deres oppfatning av hva organisasjonen er. Også Brønn og Ihlen (2009) fremhever at virksomhetsidentiteten ofte defineres og besluttes av toppledelsen. Dersom skillet mellom virksomhetsidentitet og organisasjonsidentitet er betydelig kan det føre til kritikk fra omgivelsene, og ansatte kan føle seg fremmedgjorte. Det kan også skade omdømmet og svekke organisasjonens eksterne legitimitet. Det er muligens noe av bakgrunnen for at transparens har seilet opp som et ideal for samtidens organisasjoner (Christensen 2002; Wæraas 2011).

For å finne ut om de ansatte identifiserer seg med organisasjonens eksterne budskap om samfunnsansvar, vil jeg sammenligne bankens virksomhetsidentitet med dens organisasjonsidentitet, med sikte på å finne ut om identitetene er dekoplet eller ikke.

3.2 Organisasjonsidentitet, identifisering og autokommunikasjon

Maignan og Ferrell (2004) argumenterer for at ansatte er en viktig målgruppe for organisasjonens kommunikasjon. De har funnet en sammenheng mellom samfunnsansvar og grad av ansattes engasjement for organisasjonen. Morsing (2006), som har studert kommunikasjon av samfunnsansvar, hevder at en av de viktigste målgruppene for kommunikasjonen ofte synes å være organisasjonsmedlemmene selv, og at målet med kommunikasjonen er at disse skal kunne *identifisere* seg med organisasjonens verdier. Kommunikasjon som er designet og distribuert av en organisasjon kan påvirke lederes og ansattes villighet til å identifisere seg med den, og omgivelsene kan være viktig for å forstå identifiseringen. Det skyldes at kommunikasjonen også virker tilbake på avsenderen.

Begrepet *identifisering* med organisasjonen er nært forbundet med organisasjonsidentitet (Brønn og Ihlen 2009). Identifisering blir også sagt å handle om i hvilken grad ansatte definerer at de samme egenskapene er gyldige både for dem selv og for organisasjonen. Organisasjonsidentifisering er en type sosial identifisering, hvor individer definerer seg selv i form av sitt medlemskap i en spesifikk organisasjon (Ashforth og Mael 1992). Av Ashforth og Mael er identifisering definert som "... a perceived oneness with an organization." (Ashforth og Mael 1992:103). De fremhever også at organisasjonens nederlag og suksess oppleves som ansettes egen suksess og eget nederlag. Det betyr at organisasjonens identitet kan bli en del av den enkelte ansatte og dermed bidra til å skape en større mening. Dette kan i følge van Knippenberg og van Schie (2000) føre til mindre fremmedgjøring, økt jobbtilfredshet og lavere turnover:

"A sense of organizational identification may prevent employees from becoming alienated and may be an important precondition for general feelings of job satisfaction. Moreover, members that identify with an organization may be more likely to remain with the organization and to expend effort on behalf of the organization." (van Knippenberg og van Schie 2000:138).

Nøkkelen til å forstå identifisering og identitet ligger slik sett i hvordan de ansatte ser på seg selv og sin organisasjon (Kvåle og Wæraas 2006). Identitet handler om *hvem vi er og*

hvordan vi vil fremstå for andre (ibid.). Med andre ord handler ikke identitet bare om en selv, men også om en selv i relasjon til en ytre kontekst. Omgivelsene organisasjonen kommuniserer sin virksomhetsidentitet til, er en del av denne ytre konteksten. Denne konteksten er igjen en betingelse for at eksternt kommunikasjon skal kunne fungere som autokommunikasjon. Sett ut fra Porter og Kramers (2006) ønske om en integrert tilnærming med fokus på substans, og i tråd med å flytte fokus fra samfunnsansvar som et eksternt verktøy til også å ha gyldighet internt (Schultz og de Chernatony 2002), er det nødvendig at den interne og eksterne forståelsen og forventningene ikke avviker fra hverandre. Dersom den eksterne kommunikasjonen fungerer som autokommunikasjon, kan den bidra til å integrere interne og eksterne interesser. Dersom man er bevisst på denne mekanismen, kan den eksterne kommunikasjonen også brukes som et verktøy for å styrke organisasjonsmedlemmers identifisering med organisasjonens virksomhetsidentitet.

Autokommunikasjonsbegrepet kan belyse hvorvidt identifisering påvirkes av den eksterne kommunikasjonen av bankens samfunnsansvar. Autokommunikasjon er en form for kommunikasjon hvor sender og mottaker er en og samme organisasjon eller person. Dette hevdes å virke kulturelt selvforsterkende (Christensen 1997).

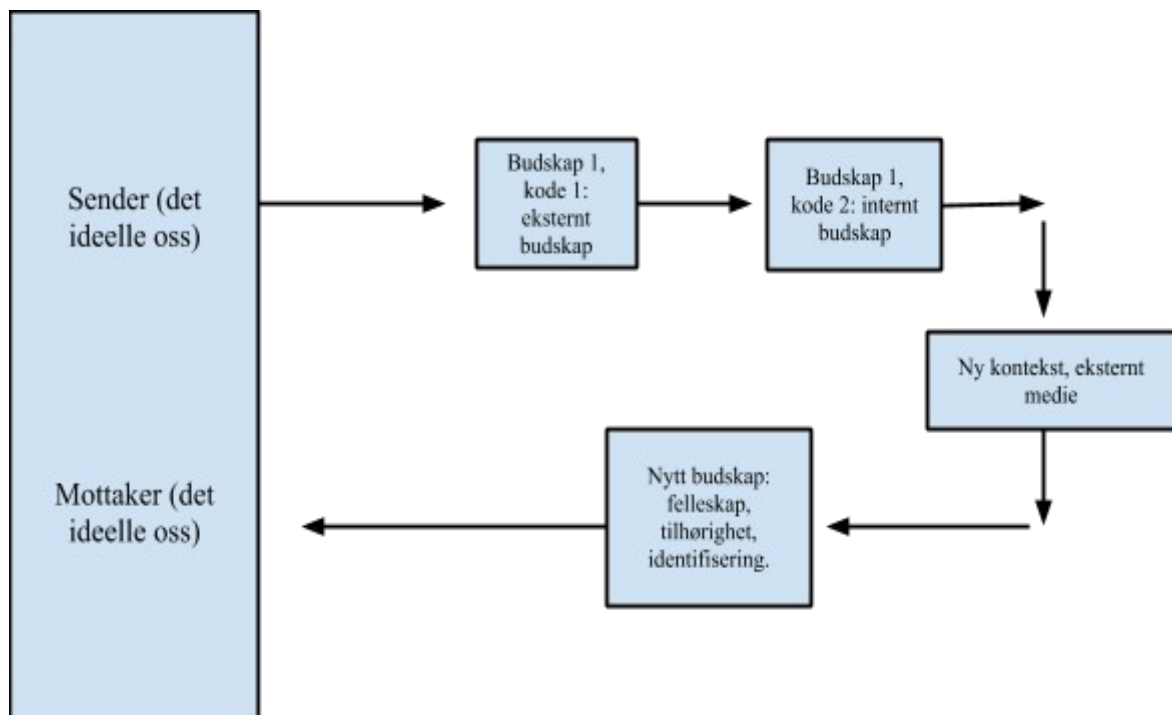
3.2.1 Autokommunikasjon: eksternt kommunikasjon kan virke internt

Christensen (1997) ser på det å kommunisere som en dimensjon ved de fleste bedrifters og organisasjoners selvbilde. De ønsker å opptre i tråd med omgivelsenes krav og forventninger, og de handler ut fra en antakelse om at omgivelsene ønsker at organisasjonen skal kommunisere, samt bryr seg om det som kommuniseres. Denne antakelsen er i følge Christensen (2004) en forutsetning for at organisasjonen skal kunne forføre seg selv med sine budskap. Gjennom eksternt kommunikasjon bekrefter og vedlikeholder organisasjonen seg selv. Autokommunikasjon defineres som:

"...self-referential communication through which the organization recognizes and confirms its own images, values and assumptions; in short, its own culture"
(Christensen, 1997:199).

Autokommunikasjon trekker oppmerksomheten mot organisasjonsmedlemmene som involverte interessenter i kommunikasjonsprosessen, ikke bare som avsendere, men også som mottakere av dekontekstualiserte budskap (Christensen 1997; Morsing 2003). En organisasjon autokommuniserer når kommunikasjonen bidrar til å skape eller fremme egen

selvtillitt eller kultur. Dette er ofte tilfelle i strategiske planer og man kan, i følge Christensen (1997), finne slik kommunikasjon igjen i identitetsuttrykk som organisasjoners filosofi, verdigrunnlag, misjon med mer. Morsing presenterer kommunikasjon om samfunnsansvar som en vital prosess for *medlemsidentifisering* i dagens organisasjoner. Eksterne omgivelser utgjør en viktig ramme fordi de besørger interne formål, som for eksempel å forsterke identitet og sikre identifisering blant ansatte. En organisasjons kommunikasjon eksisterer ikke i et vakuum, og autokommunikasjon har mindre å gjøre med budskapets oppbygging, enn med situasjonen og konteksten budskapet dukker opp i. Den eksterne rammen får budskapet til å fremstå med større autoritet. Autokommunikasjon kan på denne måten etablere og forsterke selvbilde, tilhørighet og identifisering (Morsing 2006). En hver som konfronteres med egne tekster eller budskap i eksterne medier, vil oppleve at budskapet får større autoritet og at det i større grad forplikter (Christensen 2004).



Bilde 3: Konseptuell modell av autokommunikasjonsprosessen (Morsing 2006).

I følge Hagen (2005) kan effekten av autokommunikasjon være identifisering eller frustrasjon:

"The effect could be either identification and change drive, or frustration and a feeling of being trapped in an image that does not reflect organizational identity and culture" (Hagen 2005:22).

Risikoen ved manglende identifisering kan være den tidligere nevnte dekoplingen mellom virksomhets- og organisasjonsidentitet. Dette kan være tilfelle dersom ansatte ikke kjenner seg igjen i den eksterne presentasjonen av organisasjonen.

Det eksisterer et behov for identitet og identifisering i dagens organisasjoner. Identitet kan sies å være viktigere for organisasjoner enn produktene de tilbyr. Uten en følelse av tilhørighet og intern stolthet kan organisasjoner få problemer med å motivere ansatte og å rekruttere nye medarbeidere (Christensen 1997). Christensen mener dette er noe av grunnen til at dagens organisasjoner føler at de stadig må minne omgivelsene og seg selv om hva organisasjonen er eller kan være. Dette gjør organisasjonen ved hjelp av alt fra årsrapporter, PR, fortellinger om seg selv, fysisk struktur og lignende. Dette fungerer som et supplement til markedskommunikasjon i sin reneste form.

Dagens organisasjoner har et behov for å minne seg selv om sine symbol, verdier og fraser som bidrar til å forene dem. I denne selvpresentasjonen og i sin oppslukthet av denne, har organisasjoner blitt ekstremt opptatt av å "prate med en stemme". Derfor har den blitt mer opptatt av å kontrollere ansattes atferd. Det ekstreme fokuset på å fremstå enhetlig har ført til et enkelt og strengt syn på hva som skal, eller kan kommuniseres. Det er nøye designet og fungerer ovenfra og ned i de fleste organisasjoner, til tross for at de fleste hevder det motsatte: At det som kommuniseres er utledet av kulturen og de ansatte. De fleste organisasjoner er mindre villige til å la en slik selvpresentasjon overlates til de ansatte selv og til tilfeldigheter (Cheney og Christensen 2000). Cheney og Christensen mener at det er ironisk at organisasjoner har en kontrollert toppstyrt holdning til kommunikasjon, og at det samtidig forventes at alle grupper av ansatte skal føle eierskap til kommunikasjonen. Samtidig har organisasjoner blitt en viktig kilde for identifisering for mange i en globalisert og industrialisert verden. Det blir derfor feil å gå ut fra at ansatte *ikke* er interessert i arbeidsplassens identitet. Cheney og Christensen (ibid.) hevder at det finnes støtte for at ansatte ønsker å knytte sitt individuelle selv til organisasjoner og at ansatte foretrekker endringer som er konsistent med hvordan de selv ser organisasjonen. På den måten kan organisasjoner betraktes som en integrert del av den ansattes selvoppfatning. Ledere glemmer ofte at deres horisont er forskjellig fra andre organisasjonsmedlemmer. For eksempel kan det antas at ledere oftere har å gjøre med eksterne omgivelser og representanter utenfra, og at dette gjør at deres syn på hva organisasjonen er eller bør være,

formes av disse. Dette kan igjen bli tatt for gitt når ledere skal forme og kommunisere organisasjonens identitet.

Siden markedskommunikasjon kan tolkes som organisasjonens forsøk på å formidle sitt ideelle selv til både interne og eksterne målgrupper, kan organisasjonsidentitet og virksomhetsidentitet bli ansett å være nært beslektet (Christensen og Askegaard 2001). Christensen og Askegaard kaller de to identitetene henholdsvis *corporate identity* og *image*. De argumenterer for at ettersom en organisasjon er i stand til å redefinere og omorganisere sin formelle profil, kan begrepet som refereres til som image indirekte produseres av organisasjonen selv. De to komponentene er beslektet ikke bare fordi inntrykk og oppfatninger blant ulike omgivelser ofte bygger på kommunikasjon konstruert av organisasjonen selv, men også fordi virksomhetsidentitet er en konstruksjon av organisasjonen basert på dens egen tolkning av eksterne inntrykk (Dutton, Dukerich og Harquail 1994)

Autokommunikasjon kan belyse omgivelsenes betydning for organisasjonsmedlemmers identifisering. Dette kan igjen føre til identifisering med virksomhetsidentiteten til organisasjoner. Dersom man identifiserer seg, kan ekstern kommunikasjon være et redskap eller virkemiddel for å oppnå støtte for virksomhetsidentiteten på en elegant måte, uten at de ansatte føler at dette er forhåndsutformet av ledelsen. Men det kan også fungere uten at organisasjoner har brukt autokommunikasjon strategisk.

3.2.2 Opplevd ekstern prestisje og autokommunikasjon

Ved sitt fokus på omgivelsene synes autokommunikasjon å ha visse likhetstrekk med teori om opplevd ekstern prestisje (eng. *percieved external prestige*).⁹ Opplevd ekstern prestisje kan føre til at organisasjonsmedlemmer føler stolthet over å være en del av en respektert virksomhet. Dette kan styrke deres følelse av egenverdi, ved at de soler seg i glansen av æren fra omgivelsene (Pruyn, Smidts og van Riel 2001). Ansattes opplevelse av at omgivelsene anser organisasjonen eller dens formål som prestisjefull(t) kan tilfredsstillere deres behov for å bekrefte seg selv. Dersom ansatte opplever at organisasjonen deres er gjenstand for beundring eksternt kan den føyte beundringen føre til identifisering med organisasjonen gjennom fenomenet opplevd eksten prestisje:

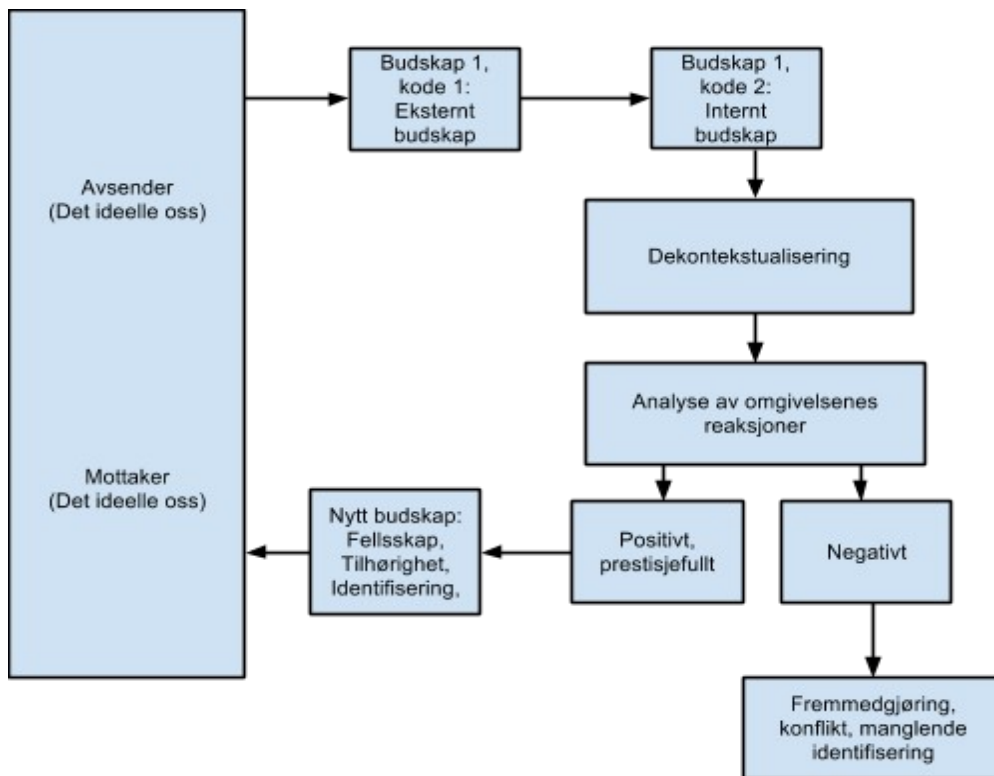
⁹ Jeg bruker i det videre opplevd ekstern prestisje når jeg refererer til teorien.

"Members may feel proud of being part of a well-respected company, as it strengthens their feelings of self-worth..." (Pruyn, Smidts og van Riel 2001:1051).

Opplevd ekstern prestisje viser til

"... an indirect means of building an image. In other words, employees establish the image of their organization through their perception of how outsiders see their firm" (Kim, Kim, Lee og Lee 2009:561).

Omgivelsenes betydning er her gjort mer tydelig i forhold til i autokommunikasjon, hvor kontekst og medium er elementer som fremheves som viktig for identifisering. Det fokuseres på internes fortolkning av hvordan eksterne oppfatter organisasjonen de er medlem av. En slik form for prestisje kan også finnes igjen innen sosial identitetsteori, hvor nettopp *organisatorisk prestisje* antas å være en forløper for identifisering (Ashforth og Mael 1992). Av Ashforth og Mael blir identifisering med en organisasjon sett som en form for sosial identifisering hvor individet definerer seg selv med samme attributter som organisasjonen. En av de forhold som kan forklare identifisering er også her organisatorisk prestisje (Ashforth og Mael 1992). Det er dermed ikke utelukkende det autorative *mediet* og/eller *konteksten* det handler om, men også om omgivelsenes reaksjoner og tilbakemeldinger til organisasjonen eller de ansatte. Denne dimensjonen er til en viss grad tatt høyde for innen autokommunikasjon, men er ikke i samme grad gjort eksplisitt. Jeg har derfor satt opp en modell basert på Morsings (2006) opprinnelige modell for autokommunikasjon:



Bilde 4: Konseptuell modell for autokommunikasjon med inkorporering av opplevd ekstern prestisje

Teori om opplevd ekstern prestisje har sitt opphav i det psykologiske feltet. At organisasjonsteorien har lånt mange av begrepene, modellene og teoriene herfra, er et argument for at disse teoriene kan ha overføringsverdi til mitt felt.

Teori om autokommunikasjon og opplevd ekstern prestisje vil bli brukt i andre del av analysen for å belyse den effekten ekstern kommunikasjon kan ha internt i organisasjonen. Opplevd ekstern prestisje trekkes inn for å utfylle teorien om autokommunikasjon.

3.3 Oppsummering og operasjonaliseringer

I dette kapitlet har jeg presentert skillet mellom virksomhets- og organisasjonsidentitet. Jeg har også beskrevet dekopplingsresonnementet innen nyinstitusjonell teori som sentralt for analysen. Her fokuserte jeg på dekopling som mulig utfall for organisasjoner når det utøves institusjonelt press fra omgivelsene om å adoptere organisasjonstrender.

Jeg har forsøkt å vise at identifisering ikke er uavhengig av en ytre kontekst. Det har jeg gjort ved å vise hvordan organisasjonsidentitet og identifisering kan relateres til begrepet autokommunikasjon og med det hvordan et organisatorisk indre ikke kan sies å være upåvirket av eksterne omgivelser. Jeg også har redegjort for hvordan jeg mener identifisering kan være en indikator på autokommunikasjon, samt hvordan autokommunikasjon kan forklare hvordan ekspressive identitetsuttrykk brukt i autorative medier eksternt, kan ha virkning internt. Til sist presenterte jeg kort teori om opplevd ekstern prestisje som utfyllende teori for analysen.

I det videre drøfter jeg om det er overensstemmelse mellom SNNs virksomhetsidentitet og organisasjonsidentitet, basert på innsikter fra dekopplingsresonnementet. Dersom ansattes beskrivelser *avviker* fra den eksterne kommunikasjonen, blir dette tolket som dekopling. I motsatt fall, hvis de *kjenner seg igjen i* kommunikasjonen, blir dette tolket som at virksomhets- og organisasjonsidentiteten er i overensstemmelse med hverandre. Overensstemmelse blir videre tolket som et tegn på *identifisering* og med det som en indikator på autokommunikasjon. Dersom de ansatte *aktivt forholder seg til, trekker mening ut av, og fortolker* de eksterne budskapene om samfunnsansvar, anses det som en indikator på at ekstern kommunikasjon har virket internt, som autokommunikasjon.

Intervjuene brukes med andre ord for å finne ut om den eksterne kommunikasjonen av samfunnsansvar påvirker intern identifisering. Avslutningsvis drøfter jeg om opplevd ekstern prestisje kan bidra til utfyllende forklaringer om hvorfor de ansatte identifiserer seg med organisasjonens kommunikasjon om samfunnsansvar.

4. Metode og data

I dette kapittelet presenterer og drøfter jeg valg av forskningsmetode og design, samt fremgangsmåte for innsamling og bearbeiding av datamaterialet. Jeg drøfter også studiens troverdighet, bekreftbarhet og overførbarhet, og avslutter med vurdering av etiske problemstillinger.

Datamaterialet består av dokumenter samlet inn via SNNs nettsider, samt strategien for samfunnsansvar vedtatt av bankens hovedstyre i 2012. I tillegg utgjør ti intervjuer utført i perioden desember 2012 - januar 2013 en sentral del av mine data. Dokumentene som ligger til grunn for analysen anses som presentasjon av SNNs virksomhetsidentitet. Intervjuene ble på sin side utført for å få innsikt i organisasjonsidentiteten til SNN.

Undersøkelsen er meldt inn til Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste (NSD) og har blitt godkjent der.

4.1 Metode og design - kvalitativt design og kombinert datainnsamling

Problemstillingen min dreier seg om fenomenet identifisering, samt elementer som kan forklare identifisering med organisasjonen. Den metodiske tilnærmingen til problemstillingen er kvalitativ og baserer seg på intervjuer med ansatte i SNN, samt dokumenter. Bakgrunnen for at valget falt på en kvalitativ metode er at identifisering med en organisasjons kommunikasjon kan anses som et kvalitativt fenomen. Det handler om hvordan den enkelte informant forstår sin livsverden (Kvale 1997). En slik forståelse kan vanskelig oppnås ved hjelp av en kvantitativ metode og spørreundersøkelser til et stort utvalg, da et innblikk i hvordan informanten opplever sin livsverden krever at man også tar høyde for kroppsspråk, ordvalg med mer. For å forstå komplekse fenomen er dybdeforståelse av en case viktig (Flyvbjerg 2006). Det må likevel legges til at triangulering av kvalitativ og kvantitativ metode kunne ført til en mer kompleks forståelse av identifisering i min casebedrift.

Valget falt likevel på en ren kvalitativ tilnærming, og jeg bestemte meg tidlig for å kombinere datainnsamlingen. Siden virksomhetsidentitet, organisasjonsidentitet og en eventuell dekopling mellom disse er sentralt i min problemstilling, mente jeg at jeg hadde behov for et sammenlikningsgrunnlag.

Dokumentene er hentet fra organisasjonens nettsider, og et av dem, strategien for samfunnsansvar, har jeg fått tilsendt av min kontaktperson i banken. De utvalgte dokumentene består av en årsrapport (2011), strategi for samfunnsansvar og vedtekter.

Dokumentanalysen er lagt til grunn for å forstå SNN sitt strategiske arbeid med kommunikasjon av samfunnsansvar, og hvordan banken kommuniserer dette eksternt. Videre er dokumentanalysen lagt til grunn for å forstå hvordan informantene forholder seg til bankens eksterne kommunikasjon om identitetsuttrykket samfunnsansvar.

4.2 Gjennomføring

Innsamling av dokumenter

Innsamlingen av dokumenter sto jeg i all hovedsak for selv. Formelle dokumenter var tilgjengelig på bankens nettside (herunder også vedtekter og årsrapport for 2011). Strategien for samfunnsansvar var ikke offentlig tilgjengelig, og denne fikk jeg derfor tilsendt av min kontaktperson i bedriften, som også er en av mine informanter.

Gjennomføring av intervjuer

Formålet med et kvalitativt forskningsintervju er å innhente kvalitative beskrivelser av intervjuobjektens livsverden (Kvale 1997). Som sådan er denne forståelsen i sin reneste form subjektiv og meningsinnholdet defineres av forskerens fortolkningsrammer. Mine intervjuer var halvstrukturerte, og ved hjelp av en intervjuguide holdt jeg tråden i samtalen. Spørsmålene i guiden var knyttet til organisasjonens kommunikasjon av samfunnsansvar. Guiden ble utarbeidet i samarbeid med min veileder og er vedlagt oppgaven (vedlegg nummer 2).

Intervjuformen tillot meg som forsker å ta avstikkere dersom jeg oppdaget noe uventet som kunne være interessant for problemstillingen. Videre er et slikt intervju i følge Kvale (1997) en mellommenneskelig situasjon og en bestemt form for interaksjon hvor kunnskapen fremkommer gjennom dialog. Kunnskapen som fremkom var verken anonym eller nøytral. Jeg opplevde ingen problemer med dette, annet enn at jeg måtte være bevisst min rolle som forsker, en ny og foreløpig ukjent rolle. Jeg opplevde informantene som svært villig til å dele sine tanker med meg. Jeg opplevde at samtalene falt lett og at informantene ikke holdt tilbake informasjon fordi de ble studert.

Jeg hadde på forhånd et ønske om å skrive om SNN, og tok derfor kontakt med to ansatte i banken med ansvar innen det området jeg ønsket å skrive om. Jeg spurte om mitt tema kunne være interessant for dem. Resultatet etter et møte med de to personene, var at de takket ja til å bidra med både informasjon i form av dokumenter og hjelp til å kontakte informanter ved bankens ulike kontor. Kontaktinformasjonen til personer som var positive til å stille som informanter ble så videreformidlet til meg, og jeg tok selv kontakt med dem for å avtale videre individuelle møter. Dette var en metode som fungerte bra for meg. Alle informanter fikk i forkant av intervjuene skriftlig informasjon om prosjektet, samt samtykkeerklæring som de underskrev. Samtykkeerklæringen informerte om at informantene når som helst kan trekke seg fra studien etter eget ønske. I tillegg til samtykkeerklæringen fikk hver enkelt informant en mail fra meg med mer informasjon og takk for at de ville stille opp. Alle intervjuene ble også avtalt per mail.

Personene jeg intervjuet er ansatte i SNN, fra konsernsjefnivå på topp til kundebehandler- og rådgivernivå. Jeg hadde selv et ønske om å intervju ansatte på ulike hierarkiske nivå fordi jeg hadde en antakelse om at de som sitter nærmest strategiske beslutninger om kommunikasjon også ville oppleve større identifisering med kommunikasjonen. Jeg hadde også et ønske om å intervju personer lokalisert på flere ulike steder i Nord-Norge. Slik kunne jeg undersøke om det var forskjeller i oppfatningen hos ansatte høyere opp i hierarkiet sammenlignet med ansatte lavere ned i den organisatoriske strukturen, samtidig som jeg kunne undersøke om den geografiske plasseringen hadde betydning for identifisering og tilhørighet. Utvalget ble altså strategisk valgt på bakgrunn av problemstillingen (Thagaard 2002). Informantene ble selvsagt også valgt ut på bakgrunn av deres tilknytning til den case oppgaven undersøker. Jeg intervjuet til sammen ti personer, åtte menn og to kvinner. Alderen til informantene var fra 40 til 70 år, med en fartstid i banken fra noen måneder til 30 år.

Alle intervjuene ble gjennomført på arbeidsstedet til informantene. Den geografiske plasseringen varierte fra hovedkontoret i Tromsø til regionkontorer i Bodø og Lofoten. Årsaken til at valget falt på å besøke informantene er at det var lettere for dem, i tillegg til at det er trygge omgivelser som kan bidra til en mer avslappet intervjusituasjon for den enkelte informant. Det var ikke et alternativ for meg å ta intervjuene via digitale hjelpemidler som for eksempel et videokonferanseverktøy. Grunnen til at jeg valgte å møte alle informanter ansikt til ansikt var at også kroppsspråk og mimikk kunne være viktig i for min tolkning av det informantene fortalte og beskrev.

Jeg bruker ingen identifiseringsmarkører på informantene mine i analysen, men unntak av en. Dette skyldes at jeg ønsker å respektere den enkelte informants ønske om å være fullstendig anonym. Den informanten jeg identifiserer har samtykket i at navn og tittel står på trykk på grunn av relevans for analysen. Jeg bruker likevel kun tittel som markør.

Oversikt over informanter

Informant 1	Seniorrådgiver, Tromsø
Informant 2	Seniorrådgiver, Tromsø
Informant 3	Direktør, Tromsø
Informant 4	Direktør, Tromsø
Informant 5	Avdelingssjef, Tromsø
Informant 6	Banksjef, X *
Informant 7	Direktør, X *
Informant 8	Seniorrådgiver, Bodø
Informant 9	Banksjef, X *
Informant 10	Konsernsjef, Tromsø ¹⁰

* ¹¹

4.2.1 Hjelpemidler

Jeg brukte diktafon for å ta opp samtalene med informantene. Jeg forsikret meg om at informanten samtykket til bruk av denne før jeg slo på. Informantene var kjent med metode, bruk av utstyr og tema for oppgaven gjennom samtykkeerklæringen de hadde signert før intervjuene startet. Ut over dette hadde jeg opptak på min egen mobiltelefon som sikkerhetskopi på første intervju. Bakgrunnen var at jeg opplevde noe problemer med diktafonen. Telefonen er låst med kodelås og intervjuet ble slettet etter intervjuet, rett etter at jeg hadde forsikret meg om at opptaket på diktafonen var av god nok kvalitet.

Transkriberingen i etterkant ble foretatt på min egen maskin og ble lagret og passordbeskyttet på denne. Transkriberingen i etterkant av intervjuene foregikk ved at jeg lyttet på båndene og skrev ordrett ned den informasjonen jeg fant relevant for problemstillingen.

¹⁰ Informant 10 er konsernsjefen i SNN, som har valgt å avstå fra å være anonym.

¹¹ Avsløring av arbeidssted og tittel sammen vil her kunne avsløre hvem informanten er og jeg har derfor valgt å utelate denne informasjonen.

4.3 Kvalitet i forskningen

I følge Thagaard (2002) er begrepene troverdighet, bekreftbarhet og overførbarhet begrep som innen samfunnsvitenskapens kvalitative metode kan erstatte begrepene reliabilitet, validitet og generalisering innen naturvitenskapen.

4.3.1 Troverdighet

Forskningens troverdighet er i følge Thagaard (2002) knyttet til at forskningen utføres på en tillitvekkende måte. Det er derfor nødvendig at jeg redegjør for hvordan data som ligger til grunn for analysen har blitt utviklet, samt vurderer kvaliteten på disse. Jeg vil derfor gjøre rede for hvilken type data som er resultatet av hvilke kilder og hjelpemidler.

Dataen som ligger til grunn for studien er informantintervjuer og dokumenter innhentet via SNNs egne nettsider, samt dokumenter jeg har fått tilsendt fra en av mine kontaktpersoner i SNN. For å sikre at informasjonen fra intervjuene var så nøyaktig som mulig ble det brukt diktafon på alle intervjuer med informanter. Bruk av diktafon sikret at data i mindre grad ble mistolket, sammenlignet med notater skrevet underveis i samtalen. I sistnevnte tilfelle ville det vært ha lettere for meg å tolke inn subjektiv mening/oversettelse av det informanten sier, i tillegg til at selve utformingen av notatene samtidig som intervjuet foregikk kunne fått min oppmerksomhet dreid mot andre elementer enn informanten (Thagaard 2002).

For å sikre at data ikke har blitt feiltolket har jeg sørget for at alle sitatene som er brukt, ble fremlagt for den aktuelle informanten i forkant. Jeg har også forsøkt å sikre at tolkingen av de aktuelle sitatene har relevans for det tema som det behandles sammen med, gjennom å spørre informantene per mail. Jeg stilte meg selvsagt også disponibel for informantene slik at de kan ta kontakt når som helst dersom de har spørsmål.

Skillet mellom primærdata og sekundærdata er markert i analysekapittelet ved at primærdata, sitater fra informanter og dokumenter, er markert i kursiv med innrykk. Når jeg gjengir primærdata i normal tekst har jeg videre forsøkt å være tydelig på skillet mellom gjengivelsen og mine tolkninger. Sekundærdata, altså min tolkning av materialet, følger før eller etter sitatene fra dokumentene eller informantene.

Min relasjon til informantene kan også ha innvirkning på studiens troverdighet (Thagaard 2002). Jeg søkte informanter som jeg ikke har vært direkte involvert med tidligere. På denne måten anså jeg at data og tolkning av dem så langt det er mulig ble upåvirket av disse

relasjonene. Jeg endte likevel opp med to informanter som jeg har hatt formelle relasjoner til i tidligere samarbeid med SNN i jobbøymed. Jeg opplevde dette som uproblematisk for deres del. Jeg opplevde ikke at de lot seg påvirke av det eller holdt tilbake for dette. Tvert i mot opplevde jeg at intervjuene med disse tok lengre tid og at de gjerne hadde lyst til å dele sine tanker om banken, både positive og mindre positive tanker. Jeg har imidlertid etterstrebet å behandle disse på nøyaktig samme måte som de øvrige informantene.

4.3.2 Bekreftbarhet

Studiens bekræftbarhet knyttes til tolkning av resultatene (Thagaard 2002). Som forsker er det viktig at jeg er i stand til å forholde meg kritisk til egne tolkninger av data. Bekreftbarhet dreier seg også om at tolkning og resultat skal kunne bekreftes av annen forskning. Jeg har derfor forsøkt å skrive ned i dette kapitlet nøyaktig hvordan jeg har utført studien.

Den delen av mine data som ligger til grunn for dokumentanalysen kan lett finnes igjen av hvem som helst, ettersom det meste er offentlig tilgjengelig. På grunn av krav om anonymitet og krav om destruering av data, kan imidlertid ikke mine data fra intervjuene på tilstrekkelig måte verifiseres i etterkant. Jeg var videre interessert i hvordan informantene forstår sin livsverden, noe som er en subjektiv og individuell fortåelse. I tillegg er de subjektive utsagnene fortolket av meg, noe som utfordrer etterprøvbareheten av funnene.

Som forsker er det også jeg som kontrollerer og utfører hele analyseprosessen, noe som begrenser andres mulighet til å verifisere forskningen. Jeg har derfor søkt å være åpen om hvordan jeg har fått tilgang til datamaterialet, om intervjuprosessen, samt å snakke åpent og tillitsfullt med mine informanter slik at de følte seg ivaretatt.

Enkelte av informantene har tatt kontakt med meg i etterkant og jeg har hatt mailkorrespondanse med samtlige av dem for å høre om de ønsket tilsendt ytterligere informasjon. Ingen av informantene har etterspurt mer informasjon.

4.3.3 Overførbarhet

Forskningens overførbarhet innebærer ifølge Thagaard (2002) en rekontekstualisering av resultatene. Dette betyr at den teoretiske forståelsen settes inn i en større sammenheng. At prosjektet skal være overførbart innebærer at det skal være mulig for andre både å utprøve og videreutvikle mine funn i egen forskning. Hvis mine funn skal antas å være relevante for andre organisasjoner, kan dette utelukkende testes ved hjelp av videre forskning.

Ettersom mitt utvalg av informanter kun består av ti av totalt om lag 800 personer som er ansatt i SNN, kan jeg ikke gjøre slutninger gjeldende for hele organisasjonen. De tema jeg ønsket å studere var dessuten begrenset til den enkelte informant sin livsverden og fortolkning av denne. Jeg benytter kvalitativ metode, og den enkelte informants meninger, tolkninger og forståelse står i sentrum. Jeg kan ikke stille sikkerhet for at funnene i denne studien kan gjennomføres igjen med samme utfall, selv om data fra selve dokumentstudien lett kan innhentes av hvem som helst. Den enkelte informants utsagn kan på den annen side ikke finnes igjen og den enkelte informants forståelse kan vanskelig overføres til å få gyldighet for flere. Det er ikke sikkert jeg hadde fått samme resultat dersom jeg kun intervjuet informanter fra en annen avdeling, geografisk tilhold eller andre hierarkiske nivå. Poenget med kvalitative studier er heller ikke å få frem en entydig sannhet, men å få frem en mer inngående kunnskap som kan kulminere i ytterligere forskning eller svar. På denne måten kan min studie bidra til økt eller en ny forståelse av et fenomen, synliggjøring av fenomen fra andre synsvinkler, eller elaborering av teori. Jeg kommer tilbake til dette i oppgavens sjette og avsluttende kapittel.

4.4 Styrker og svakheter av metodevalg

En svakhet ved metodevalget mitt, også kort nevnt innledningsvis i kapittelet, er at jeg ikke har utført triangulering. Å supplere ved bruk av kvantitativ metode ville kunne gitt meg svar på om konklusjonen for utvalget mitt stemmer for et representativt utvalg av hele organisasjonen og dermed organisasjonen som helhet. Utvalget mitt er dessuten lite og fragmentert med hensyn til avdelinger, arbeidsområder, alder og fartstid i organisasjonen. Jeg valgte imidlertid denne fragmenteringen i initierende fase fordi jeg antok at identifiseringen ville være ulik i forskjellige hierarkiske nivå og som sådan kunne dette legge grunnlaget for flere spørsmål og ytterligere forskning på området. Denne fragmenteringen kan ha sin negative side ved at det så å si kun var en til to informanter per hierarkiske nivå i bedriften. Det er derfor vanskelig å mene noe om hvorvidt identifisering har sammenheng med hierarkisk plassering.

En annen svakhet ved metodevalget er at jeg ikke kan si noe om årsakssammenheng, men det er heller ikke målet innen kvalitativ forskning. Jeg har ikke kunnskap om årsakene til at ansatte identifiserer seg. Jeg vet for eksempel ikke om folk søker jobb hos SNN fordi de identifiserer seg eller om følelsen av identifisering oppstår etter hvert. Jeg kan kun indikere områder hvor det synes å eksistere en sammenheng. Årsakssammenheng er imidlertid et ideal innen naturvitenskapelig forskning. Samfunnsvitenskap har andre formål, hvor kvalitativ metode brukes for å oppnå en dypere og mer nyansert forståelse for et tema eller

område. Naturvitenskapens tidligere hegemoni hvor falsifisering, hypotesetesting og avdekking av årsakssammenhenger var et ubestridt ideal, kan virke inn på de svakheter jeg ser ved mitt valg av kvalitativ metode. Men valg av metode avhenger av tema man studerer og dets omstendigheter (Flyvbjerg 2006). I mitt tilfelle ønsket jeg en dypere forståelse av informantenes livsverden. Dybdeforståelse er i seg selv et mål med kvalitativ metode og jeg mener metodevalget kan forsvares med dette.

Casestudiene har også fått kritikk for å inneholde en bias mot verifisering av forskerens oppfatning enn andre metoder (Flyvbjerg 2006). Siden forskeren i kvalitativ metode bruker seg selv som instrument og påvirker (og påvirkes av) både omgivelsene og sin egen forståelseshorisont, kan dette til en viss grad være en forståelig kritikk. Men i nyere tid har det vist seg å forholde seg motsatt. Erfaring tilsier at casestudier inneholder større bias mot falsifisering av forhåndsoppfatninger enn mot verifisering.

4.5 Etske problemstillinger

Ettersom en intervju situasjon ikke er en gjensidig form for interaksjon mellom to likeverdige parter oppstår det et asymmetrisk maktforhold mellom intervjuer og informant (Kvale 1997). Det var jeg som forsker som i stor grad hadde definisjonsmakten over situasjonen, hvor jeg bestemte tema og styrte samtalen. For meg som ung student var det vanskelig å sette seg inn i at jeg potensielt kunne utøve makt over mine eldre, mer erfarne informanter. Jeg var derfor veldig bevisst på å la informantene snakke mest mulig uten at jeg forstyrret dem og stilte oppfølgingsspørsmålene etter at de var ferdige. Denne løsningen fungerte fint og jeg har inntrykk av at informantene følte seg godt ivaretatt. Jo flere intervjuer jeg hadde, desto bedre følte jeg at jeg kunne ivareta intervjuobjektets interesser. Jeg øvde i tillegg på intervjuene i forkant, for å få tilbakemeldinger på min rolle som intervjuer. Jeg håper at disse øvingene gjorde meg bedre rustet til å ivareta informantenes interesser.

Jeg opplevde ikke at mitt kjønn hadde innvirkning på informantenes holdning til, eller atferd overfor meg. Min alder ble heller ikke oppfattet som et problem. Jeg opplevde ingen vanskeligheter som student og ung kvinne uten erfaring med det informantene jobber med (bankvirksomhet). Tvert i mot opplevde jeg at informantene på grunn av min manglende erfaring var svært villige til å forklare inngående hvordan organisasjonen deres fungerer, og hvordan deres opplevelse av kommunikasjonen var. Jeg har i tidligere jobber som nevnt hatt befatning med to av mine informanter i forretningsmessig øyemed. Dette er også nevnt i kapittel 4.3.1, men jeg vil påpeke det igjen på grunn av de etiske problemstillinger dette kan

medføre. Jeg opplevde ikke at deres holdning til meg i den sammenheng hadde noe å si for de svarene jeg fikk. Siden jeg kjente til dem fra før er det mulig at jeg ubevisst hadde en annen tone med dem sammenlignet med de andre. Jeg mener likevel at mitt forhold til disse informantene ikke har gitt utslag i oppgavens analysedel.

Jeg har så langt det er mulig sikret meg at informantene ikke kjenner seg selv igjen i sitatene. Siden de både har uttalt og godkjent sitatene som er i bruk eksisterer det en mulighet for at de husker sitatene og vet at det er uttalt av dem selv.

Jeg har forsikret meg om at informasjonen jeg har brukt fra intervjuene medfører riktighet ved å sende det enkelte sitat til informanten som har ytret det, slik at vedkommende selv har fått mulighet til å bekrefte om sitatet var riktig. Ved å gjøre dette mener jeg at jeg har sørget for å ivareta viktige etiske prinsipper innenfor samfunnsvitenskapen.

Jeg har hatt en åpen dialog med informantene og vært tydelig på at dersom de følte seg usikker på noe, kan de når som helst ta kontakt. De er også informert om at de etter eget ønske når som helst kan trekke seg og sitt bidrag tilbake fra studien.

Andre elementer jeg har følt er feil å avsløre (konkurrenter, personer, geografiske steder) har jeg valgt å henvise til som "X" i områder i oppgaven hvor dette er relevant.

5. Virksomhetsidentitet og organisasjonsidentitet – i samsvar eller dekoplet?

I dette kapitlet vil jeg presentere banken slik den presenterer sitt samfunnsansvar eksternt, og slik de ansatte fortolker det. Jeg starter analysen med bankens offisielle, eksterne kommunikasjon om samfunnsansvar, som uttrykk for virksomhetsidentiteten. Videre vil denne ses i sammenheng med innsikter jeg har fått gjennom intervjuene, som uttrykk for organisasjonsidentiteten. Her forventer jeg å finne enten en overensstemmelse mellom identitetene, eller en dekopling. Antakelsen er som nevnt i kapittel tre, at jo sterkere overensstemmelse mellom identitetene, desto mer sannsynlig er det at de ansatte identifiserer seg med virksomhetsidentiteten. Som nevnt i teorikapitlet defineres dekopling ved at ansattes beskrivelser *avviker* fra den eksterne presentasjonen av samfunnsansvaret. En overensstemmelse vil derfor defineres ved at de *ansatte kjenner seg igjen* i det som presenteres eksternt. Overensstemmelse anses som et tegn på *identifisering* og som indikator på autokommunikasjon; at ekstern kommunikasjon og presentasjon av virksomhetsidentiteten også virker internt. Avslutningsvis trekker jeg inn teori om opplevd ekstern prestisje.

I dokumentstudien analyserer jeg kommunikasjon av identitetsuttrykket samfunnsansvar primært, og andre generelle identitetsuttrykk sekundært. Bakgrunnen for at jeg tar med andre identitetsuttrykk er at disse kan ha en relasjon til samfunnsansvar. Identifisering med andre identitetsuttrykk kan tenkes å føre til videre identifisering med samfunnsansvaret.

5.1 Samfunnsansvar uttrykt gjennom virksomhetsidentiteten

5.1.1 Overordnet selvpresentasjon

SNN beskriver seg selv som en ledende finansinstitusjon i Nord-Norge. Bedriften presenterer seg altså som *mer enn* en bank og plasserer seg selv blant de mer moderne helhetlige institusjonene som leverer en kakofoni av tjenester som ikke tidligere var kombinert hos en enkelt tilbyder (Kvåle og Wæraas 2006).

Den eksterne selvpresentasjonen henger sammen med en nordnorsk identitet og den landsdelen banken befinner seg i. Det kan leses både av visjonen, som er *For Nord-Norge*, og av kjerneverdiene *nær og dyktig*. Banken knytter altså den eksterne selvpresentasjonen tett mot sin geografiske tilhørighet. Banken kunngjør at den ønsker å *tilby finansielle tjenester til kunder med basis i det nord-norske markedet*. Denne kunngjøringen er presentert som

bankens forretningsidé. Som en del av et konsern som opererer nasjonalt, kan dette være en måte å differensiere seg fra de andre selskapene i konsernet på, og fra konkurrerende finansinstitusjoner. Samtidig kan dette være et uttrykk for et ønske om å gjøre en merkevare av banken ved å tillegge den visse egenskaper i form av identitetsuttrykk som visjoner og verdier. Dette indikerer et forsøk på å brande organisasjonen som helhet for omgivelsene, for å oppnå økt legitimitet og preferanse for produktene (jamfør Hagen 2009). I følge Christensen og Morsing (2008) forutsetter en slik branding at organisasjonen i vid forstand gjør identiteten til sin egen, samtidig som dette fører med seg et økt krav om autentisitet. Organisasjoner som brandes som helhet, er av den grunn mer avhengig av sine ansatte enn organisasjoner som kun brander separate produkt (Schultz og de Chernatony 2002).

På nettsiden til SNN finner vi en presentasjon av bankens historie, visjon og forretningsidé. Sistnevnte er en del av legitimitetsgrunnlaget som banken bruker for å forklare hvorfor den har livets rett og en misjon eller et eksistensgrunnlag. Å kommunisere dette til omgivelsene tilsier at banken har en oppfatning om at omgivelsene anser det som viktig. På denne måten bidrar banken aktivt til å skape den konteksten den inngår i. Ved å kommunisere dette tilpasser banken seg det den oppfatter som omgivelsenes krav. Dette kan bidra til en selvoppfyllende profeti: banken mener omgivelsene ser på det som viktig, og dermed blir det også viktig for dem å profilere seg slik.

Banken presenterer også *SNN-koden* på nettsiden. Her fremheves det at SNN er en aktør i en bransje som er strengt regulert av lover, forskrifter, strategi, policy og regler. Til tross for dette vil banken fremheve til interessenter at den har laget sin egen kode for atferd på jobb som gjelder alle ansatte. Formålet med koden er å fremme handlinger som er i tråd deres verdier, når lover, forskrifter og øvrige formelle retningslinjer ikke gir svar på hvordan de skal agere. Dette er et tegn på at banken ønsker å komme med en lovnad om at de gjør *mer* enn det som formelt kreves av dem, muligens grunnet institusjonelt press. Samtidig kan en slik kode få ansatte til å føle seg strengt kontrollert av arbeidsgiveren. Denne koden kan også tas til inntekt for å være en form for filantropisk samfunnsansvar jamfør Carroll (1979), som sier at filantropisk ansvar innebærer at bedriften gjør noe frivillig ut over det som forventes av omgivelsene.

5.1.2 Samfunnsansvar presentert gjennom SNNs virksomhetsidentitet

Samfunnsansvaret utgjør en betydelig del av bedriftens selvpresentasjon, og nevnes i all kommunikasjon om bedriften som har vært gjenstand for denne studien. Informasjonen finnes

sentralt plassert på nettsiden, i årsrapporter, organisasjonskart og i strategiplaner. SNN har sågar utformet et eget samfunnsregnskap som brukes for å kommunisere hva banken tilbakefører av verdier til samfunnet. Til tross for at eksterne omgivers interesse for samfunnsansvaret må antas å være begrenset, gjengir altså SNN elementer av sitt samfunnsansvar i all ekstern kommunikasjon jeg har studert i forbindelse med oppgaven. I tillegg har samfunnsansvaret en sentral og betydelig plassering, som igjen indikerer at det utgjør en viktig del av hvem banken ønsker å kommunisere seg som; av dens virksomhetsidentitet.

Kommunikasjonen bærer nærmest preg av en form for "selvskryt", som igjen kan få en til å stille spørsmål ved hvem den egentlig er rettet mot. Plasseringen av kommunikasjonen på nettsiden tilsier dog at målgruppene i utgangspunktet må antas å befinne seg utenfor organisasjonen.

SNNs egne nettsider er et svært viktig "ansikt" utad og er muligens også i dag det viktigste for en bank, der teknologien kan føre til at kundebehandlers betydning nedtones. Videre er dette en kanal SNN kan kalle sin egen: Her har banken full kontroll over innhold, presentasjon og design. Ved hjelp av en nettside kan banken skreddersy hvordan den eksterne selvpresentasjonen skal fortone seg for omgivelsene. I tillegg til å være en arena for kundeservice brukes nettsiden til å presentere banken i seg selv som et produkt overfor omgivelsen. Det kan nesten synes som om det å presentere banken for interessenter er viktigere enn servicen overfor kunder, ettersom dette har fått en betydelig mer synlig plassering på nettsiden enn sistnevnte. Når det er sagt må det understrekes at også kundene anses som viktige interessenter, noe som blant annet kommer til uttrykk i visuelle uttrykk og bildebruk på nettsiden.

En egen fane som i toppmenyen som har fått navnet "Om oss", bidrar til å synliggjøre betydningen av å kommunisere om seg selv for å oppnå aksept og legitimitet i omgivelsene. Å bruke ordet "oss" er videre mer personlig og viser til et fellesskap, enn om man bruker benevnelsen i tredjeperson ("Om SNN").

På nettsiden finnes et eget område dedikert til samfunnsansvar som er plassert svært synlig. At man plasserer samfunnsansvar sentralt kan være et tegn på at banken selv ser på det som vesentlig, eller sentralt for å bruke Albert og Whettens (1985) begrep. Dette tilsier at SNN har en oppfatning av at en bank som tar samfunnsansvar, er viktig for interessenter. Under

punktet *samfunnsengasjement* finner vi det banken selv presenterer som sitt samfunnsansvar eksternt: I all hovedsak SNN-fondet og Konjunkturbarometeret. Disse er beskrevet mer utførlig i kapittel to, som en del av det SNN kaller sitt *samfunnsengasjement*.¹²

Både SNN-fondet og Konjunkturbarometeret er også nevnt i SNNs "strategi for samfunnsansvar 2012 - 2015" og betegnet som viktige elementer i bankens samfunnsansvar.

Den mest tydelige motivasjonen for å ta samfunnsansvar sies i den ovennevnte strategien å være at SNN er den ledende finansinstitusjonen i nord. Her knyttes samfunnsansvar til å være et ansvar banken har for å utvikle den delen av landet den har sin virksomhet i. Her heter det:

"...samfunnsansvar handler om hvordan verdier skapes. Det handler om hvordan virksomheten påvirker mennesker, miljø og samfunn. Ansvarlige bedrifter tar hensyn til dette" (sitat fra SNNs strategi for samfunnsansvar 2012 - 2015).

Dette er en definisjon som er hentet fra Brønn og Ihlen (2009). Det at SNN henter en slik definisjon fra akademia kan være et tegn på at den ønsker å oppleves som tidsriktig og korrekt; som en profesjonell og kunnskapsbasert organisasjon. Slik kan banken skape seg legitimitet i omgivelsene. Valg av definisjon kan også være et tegn på at SNN legger vekt på omgivelsenes mening om, og oppfatning av organisasjonen. Definisjonen tilsier at banken plasserer seg i et større fellesskap av "ansvarlige bedrifter" og at den identifiserer seg med dette fellesskapet. Ut over dette er strategiplanen noe inkonsekvent i sin definisjon og begrepsbruk. Begrepene samfunnsansvar, samfunnsengasjement og det engelske akronymet CSR brukes om hverandre. Dette er en begrepsmessig inkonsekvens som også til en viss grad finnes igjen i intervjuene.¹³ Den finnes også igjen i vedtektene, der deler av samfunnsansvaret som omhandler SNN-fondet er kalt som *overskudd, gaver og utbytte*.

Vedtektene kan sies å være en bedrifts mest fundamentale og overordnede dokument. Dokumentet omhandler bedriftens formål og beskrivelse av organisering og vitale strukturelle organer.¹⁴ Vedtekter blir fremhevet av blant annet Christensen (1997) som viktig i den eksterne selvpresentasjonen. I vedtektene til banken finnes et eget kapittel som

¹² Dette kommer jeg tilbake til i kapittel 5.2.1 og 5.3.3

¹³ Mer om denne inkonsevensen i kapittel 5.3

¹⁴ Vedtektene er sist oppdatert 28. juni 2011 og gjort tilgjengelig for offentligheten på bankens nettsider www.snn.no.

regulerer bankens overskudd og dermed bedriftens samfunnsansvar. Paragraf 9-1 i vedtektene handler om gaver til samfunnsnyttige formål. Paragrafen sier at overskuddet av bankens virksomhet skal gå inn i bankens fond (SNN-fondet, ofte kalt gavefondet). Dette fondet utgjør en betydelig del av det banken kaller sitt samfunnsengasjement. At gaver er regulert langt opp i hierarkiet av formelle dokumenter kan være pekepinn på at utdeling av gaver er en *sentral* del av bankens virksomhet og også at det er, har vært og planlegges fortsatt å være *varig*. I tillegg er det et *distinkt* kjennetegn ved SNN at banken har delt ut gaver siden en gren av banken ble etablert på 1800-tallet, som gjør at man kan hevde at samfunnsansvaret er en del av bankens identitet (jamfør Albert og Whetten 1985). Å regulere gaver langt opp i hierarkiet av strukturelle dokumenter kan også være et tegn på at ansvaret for samfunnet man inngår i oppfattes som viktig.

I likhet med vedtektene er SNNs årsrapport for 2011¹⁵ tilgjengelig for offentligheten på nettsidene deres. Lengden på rapporten tilsier at dette er en kompleks virksomhet, men også at det er en virksomhet som ønsker å fortelle omgivelsene om seg selv, som ofte gjøres gjennom årsrapporter og lignende dokumenter (jamfør Christensen 1997). Dette inntrykket bekreftes av informanter både når det gjelder interne og eksterne dokumenter, samt omtale i eksterne medier.

Årsrapportens forsidemotiv har mye symbolikk i seg: Både organisasjonens fysiske struktur og dens øverste representant i form av (tidligere) administrerende direktør, har fått plass øverst på forsiden. Dette er to fysiske og sterke kjennemerker på organisasjonen. Dette fysiske uttrykket kan være bedriftens måte å snakke med, eller bekrefte seg selv på (Christensen 1997). Nederst på forsiden finner vi illustrasjoner som gir et historisk tilbakeblikk. Som en motvekt til dette kommer et bilde av moderne, teknologiske element. Det kan tas til inntekt for at banken til tross for at sin lange historie vil understreke at den også er moderne og tidsriktig. Med andre ord ønsker banken å presentere varige trekk ved organisasjonen, men vil samtidig påpeke at den følger med i tiden. Banken vil ikke gi slipp på det som er og har vært av historisk betydning for organisasjonen, samtidig som den har et behov for å vise omgivelsene at den er konkurransedyktig og kan tilby moderne løsninger til kundene sine.

¹⁵Årsrapporten er på 200 sider og er den nyeste rapporten utgitt i skrivende stund. Rapporten er også gjort tilgjengelig på nettsidene.

I tillegg til en årsrapports obligatoriske innhold¹⁶ finnes aller først en presentasjon av bankens historie og visjon, samt forretningsidé. Eierforhold er også nevnt. Her nevnes blant annet distinksjonen mellom egenkapitalbeveiere og samfunnseid kapital. Også utbyttepolitikk og allmennyttige formål nevnes sammen med at bankens soliditet innebærer at 50 prosent av overskuddet samlet sett skal benyttes til utbyttedmidler og fordeles på de to eiergrupperingene. Ordene allmennyttig og samfunnsnyttig benyttes i stor grad om hverandre i den eksterne presentasjonen. *Allmennyttig* synes å være et begrep som henger igjen fra gammelt av, og er blant annet brukt i Lov om finansieringsinstitusjoner og finansieringsvirksomhet. *Samfunnsnyttig* fremstår som et mer moderne begrep som i større grad brukes i dagens kommunikasjon og av ansatte. Allmennyttig kan bety noe så innlysende som at det skal komme folk flest til gode. Samfunnsnyttig virker på sin side å være tatt i bruk for å oppfylle en forventning om at organisasjonen bør være opptatt av samfunnet rundt seg. Ordet samfunnsnyttig kan også i større grad henge sammen med begrepet samfunnsansvar. En annen mulig tolkning er at SNN ønsker å fremstå som en moderne organisasjon som er tidsriktig skrudd sammen. På den måten kan det hende at de to begrepene dypest sett reflekterer nøyaktig samme innhold. Slik blir det nye begrepet en del av bankens utstillingsvindu mot omgivelsene.

Et eget kapittel i årsrapporten er dedikert til bankens samfunnsansvar. Her omtales banken som en *god samfunnsborger* (good corporate citizen) av det samfunnet den er en del av. Det er en benevnelse som fremheves av Hagen (2009) som en del av samlebegrepet samfunnsansvar. Store deler av kapitlet er imidlertid tilegnet bankens eget 175-årsjubileum som ble feiret sensommeren 2011. Her stadfestes det at SNN skal være engasjert i det næringsliv, lokalsamfunn og kulturmangfold den omgir seg med. Ved dette tilkjennegjør banken at den er en del av en større helhet og bekrefter at den er bevisst sine omgivelser, og ønsker å spille på lag med dem.

SNN benyttet anledningen til å feire seg selv ved å invitere nesten 20 000 av sine partnere og kunder til gratis konsert på en friidrettsarena i Tromsø, der banken har sitt hovedkontor. I dette kapitlet fokuseres det også på tilbakeføring av verdier til samfunnet. En historisk gjennomgang av bedriftens samfunnsengasjement synes å være ment som en stadfesting av at dette er noe SNN har bedrevet i lang tid. Banken kan dermed sies å distansere seg fra at det å ta samfunnsansvar utelukkende handler om å følge en tidsriktig trend (Røvik 2007). Banken fremstiller seg selv og sitt samfunnsansvar som en autentisk del av jeg'et til

¹⁶ Med obligatorisk innhold menes årsregnskap, styrets beretning og revisorberetning.

organisasjonen, og ikke kun som en fremstilling av banken mot omgivelsene for å tekkes dem. Dette kan tolkes som et forsvar av identiteteten til banken; de sier indirekte at de ikke kun tar samfunnsansvar for å kommunisere det gjennom virksomhetsidentiteten, og forsøker gjennom dette å skaffe seg et konkurransefortrinn.

Bankens visjon, *For Nord-Norge* presenteres i årsrapporten som et grunnlag og en motivasjon for hvorfor SNN tar samfunnsansvar. Støtte til kulturliv, lag og foreninger fremheves som en viktig del av bankens historiske bakgrunn. Ordene samfunnsnyttige/allmennyttige formål og lokalsamfunn nevnes flere ganger. Vi finner også dokumentasjon i form av presseklipp og videoer som synes å ha som formål å legitimere arrangementet og ressursene brukt på dette. I tillegg synes illustrasjoner å utgjøre en viktig del av kapittelet, av både publikum, artister, ansatte og selve arrangementet. Dette kan i likhet med de ovenfor nevnte presseklippene tenkes å være med på å legitimere arrangementet og tjene som et "bevis" på at det var kvalitet over begivenheten og at banken bidro til at gjestene og andre involverte hadde en god opplevelse; en slags bevisførsel for at banken faktisk er *for* Nord-Norge. Også kunststiftelsen er nevnt i dette kapittelet, men kun med et par linjer. Resten av avsnittene delen som omhandler kunst er også viet til å fremheve 175-årsjubileet. Banken påpeker at det ikke var for seg selv den feiret, men for den nord-norske befolkningen. Slik sett blir dette arrangementet et vitnesbyrd om at banken aktivt strekker seg mot sin visjon, og forsøker å oppfylle den.

Bankens samfunnsansvar er også synlig i dens formelle struktur, i form av at det er dedikert en stilling til samfunnsansvar og kommunikasjon av dette. SNN har derimot ingen egen avdeling som jobber med dette. Stillingen og tilhørende funksjoner er plassert i kommunikasjonsavdelingen. Det indikerer at banken ser samfunnsansvaret som viktig i sin eksterne kommunikasjon, og for å bygge og håndtere bankens omdømme. I intervjuene fikk jeg vite at banken planlegger å styrke den eksterne kommunikasjonen av samfunnsansvaret, i form av en beslutning om å opprette ytterligere en stilling øremerket håndtering av arbeidsoppgaver innen samfunnsansvar og kommunikasjon.

5.1.3 Institusjonalisert som en integrert del av virksomheten

Basert på beskrivelsene og betraktningene over kan samfunnsansvaret forstås som institusjonalisert og en del av bankens profil, slik Christensen og Morsing (2008) fremstiller det. SNN har gjort samfunnsansvaret til en integrert del av bankens virksomhet. Det har den gjort ved å innlemme det i sin formelle struktur gjennom sine overordnede dokument og i

ekstern kommunikasjon om seg selv. I bankens presentasjon av sin virksomhetsidentitet kommuniseres med andre ord samfunnsansvaret som en del av bedriftens sentrale, unike og varige trekk (Albert og Whetten 1985); som en institusjonalisert del av dens organisasjonsidentitet.

For at samfunnsansvaret skal være institusjonalisert nevner Ditlev-Simonsen (2011) at samfunnsansvaret må være nedfelt i bedriftens dokumenter. Det har SNN i svært stor grad gjort. Også i bankens regler og rutiner, blant annet et eget samfunnsregnskap og SNN-koden, dukker samfunnsansvaret opp og bærer preg av å være *integrert i* dens virksomhet.

5.1.4 Oppsummering virksomhetsidentitet

I det foregående har jeg presentert hvordan samfunnsansvar kommer til uttrykk i virksomhetsidentiteten til SNN, samt kort hvordan andre identitetsuttrykk kommuniseres gjennom ekstern selvpresentasjon. Samfunnsansvaret utgjør en betydelig del av bankens kommunikasjon til eksterne omgivelser. Alle dokument jeg har studert i forbindelse med denne oppgaven inneholder presentasjon av samfunnsansvaret. Det fremstår som integrert i ekstern kommunikasjon og som en institusjonalisert praksis. Med andre ord fremstiller banken seg som om virksomhetsidentiteten og organisasjonsidentiteten er i overensstemmelse med hverandre.

SNN nøyer seg ikke lengre utelukkende med å ta samfunnsansvar, men kommuniserer også aktivt til omgivelsene om de verdier banken tilfører samfunnet rundt seg. Banken kommuniserer samfunnsansvar slik at det fremstår som den er en god samfunnsborger som gjør en innsats i det samfunnet den er en del av. Omdømmet nevnes ikke som viktig i ekstern kommunikasjon av samfunnsansvaret. Relasjonen til omdømmet nevnes utelukkende i strategien for samfunnsansvar, og denne er ikke eksplisitt kommunisert til eksterne omgivelser. Dersom omgivelsene får vite de strategiske tankene, målene og midlene som ligger bak en slik strategisk plan vil samfunnsansvaret trolig fremstå som mindre autentisk. Dette kan være noe av bakgrunnen for at organisasjoner i stor grad holder slike strategier tett til brystet.

I det videre vil jeg forsøke å finne ut om virksomhetsidentiteten og organisasjonsidentiteten er dekoplet eller i overensstemmelse med hverandre. Først presenteres organisasjonsidentiteten gjennom de ansattes betraktninger av organisasjonen og dens samfunnsansvar. Avslutningsvis drøfter jeg om forskjellene er betydelig nok til at identitetene kan forstås som dekoplet.

5.2 Samfunnsansvar uttrykt gjennom organisasjonsidentiteten

Bankens samfunnsansvar sett gjennom de ansattes øyne, tyder på at virksomhetsidentiteten og organisasjonsidentiteten ikke er så ulike som dekoplingsresonnementet legger opp til. Sammenlignet med virksomhetsidentiteten er det likevel tydelig at organisasjonsidentiteten er mer detaljert, og substansiell. Et eksempel på detaljrikheten er grenseoppgangen mellom det å ha et ansvar og det å ta et ansvar.

5.2.1 Å ha og å ta ansvar: formelt og uformelt, filantropisk og legalt

Ansatte fokuserer mye på skillet mellom begrepene å *ha* og å *ta* ansvar. De er nokså entydige i at samfunnsansvar er et begrep som er bredere og har et mer formelt innhold, enn det de kaller *samfunnsengasjement*. Når de snakker om samfunnsansvar dreier samtalen seg likevel naturlig inn mot den delen banken beskriver som *samfunnsengasjement*. Her er de fokusert på den delen av engasjementet som kalles SNN-fondet, selv om også Konjunkturbarometeret, sponsorvirksomhet og andre stiftelser som forvaltes får en plass. Som sådan er følgende sitat illustrativt:

"CSR er fagtermen, mener jeg. Vi kaller det samfunnsengasjement. Det man i første omgang tenker på da er SNN-fondet" (sitat fra informantintervju 03.01.2013).

Når vi beveger oss vekk fra selve begrepet, men i stedet snakker om innhold og motivasjon, kommer det frem ganske motsetningsfylt informasjon. Samfunnsansvaret fremstilles på den ene siden som noe man gjør frivillig, som ren filantropi og med et ønske om å utvikle landsdelen. På den andre siden finner vi den historiske forankringen, som nevnes både i den eksterne selvpresentasjonen og i intervjuene. Siden den historiske forankringen er lov- og vedtektsfestet, sår dette tvil om den filantropiske frivilligheten og samfunnsansvaret som selvvalgt:

"Den del av årets overskudd som er tilordnet institusjonen etter annet ledd, tillegges grunnfondskapitalen for så vidt vedtektene ikke inneholder bestemmelser om disponeringen av utbyttmidler tilordnet institusjonen etter tredje ledd. Det kan i vedtektene fastsettes at utbyttmidler kan benyttes til gaver til allmennnyttige formål eller overføres til et fond for slike gaver (gavefondet), overføres til stiftelse med

allmennnyttige formål, eller benyttes til utbytte til forsikringstakere eller andre kunder... ".¹⁷

For øvrig er det kun begrepet *allmennnyttige formål* som er definert av loven. *Hvordan og hva* som er allmennnyttig er ikke definert. Det er representantskapet i banken som gir hovedstyret mandat til å bestemme hvilke deler av samfunnet som skal tildeles midler fra banken. Slik sett er fordelingsnøkkelen og rammen lovpålagt, mens innholdet og de enkelte formål i stor grad er valgfrie. Av samtaler med informantene fikk jeg inntrykk av at de oppfatter samfunnsansvaret i større grad å henge sammen med kjernevirksomheten sammenlignet med den eksterne kommunikasjonen, som ikke i like stor grad vektlegger dette. At informantene, til tross for lovhjemmelen, ser på dette som noe banken gjør av sin egen gode vilje, og ikke på grunn av eksterne pålegg, kan være et tegn på at det å fremstå som en god samfunnsborger er ansett som viktig for å oppnå legitimitet. Den formelle forpliktelsen kan derfor tenkes å bli underkommunisert. En annen årsak kan være et ønske om å skjule lovhjemmelen for å opprettholde legitimitet i omgivelsene. Dersom omgivelsene blir bevisst at samfunnsansvaret er regulert av lov kan det føre til at det fremstår mindre autentisk. Bakgrunnen for ikke å kommunisere om lovhjemmelen fremstår som sådan plausibel. Samtidig er transparens et ideal, som gjør det rimelig å anta at ærlighet er viktigere for omgivelsene enn "window-dressing".

5.2.2 Skjebnefellesskapet og Sparebanktanken

Uttrykk som "*Vi lever og dør med landsdelen*", "*Går det godt med Nord-Norge så går det godt med oss*" og "*Vi lever i et skjebnefellesskap med landsdelen*" blir hyppig brukt i intervjuene. Det tyder på at informantene er svært bevisste på bankens forhold til og avhengighet av landsdelen; dersom kjernevirksomheten ikke drives godt vil ikke banken ha noe overskudd å dele ut gaver fra. Det kan igjen tolkes som at noe av motivasjonen for å ta ansvar grenser mellom egoisme og utilitarisme. Ansatte vet at dersom banken tar risiko, og satser penger på å utvikle kultur, idrett og næring i Nord-Norge, vil det gi innbyggerne totalt sett større mulighet til å skape seg en fremtid i landsdelen. Samtidig kan dette gi banken et større kundegrunnlag og konkurransefortrinn, og med det på sikt bedre økonomiske resultat. De synes med andre ord å tro på at det å profilere seg selv som noe *mer* enn en bank vil appellere til, og være forventet av omgivelsene. Det fremheves likevel at samfunnsansvaret er integrert i kjernevirksomheten:

¹⁷ Sitat fra lov om finansieringsvirksomhet og finansinstitusjoner (1988). <http://www.lovdata.no/all/hl-19880610-040.html>

"Etableringen av banken hadde utgangspunkt i et sterkt samfunnsengasjement. Vi lever i et skjebnefellesskap med landsdelen. Samfunnsansvaret har alltid vært en integrert del av bankens virksomhet" (sitat informantintervju 17.12.2012).

Det *skjebnefellesskapet* ansatte setter ord på, finnes ikke igjen i virksomhetsidentiteten. Dette kan tyde på at organisasjonsidentiteten inneholder en ekstra emosjonell dimensjon sammenlignet med virksomhetsidentiteten. Det de ansatte snakker om når de henviser til skjebnefellesskapet, er ikke i konflikt med virksomhetsidentiteten, men utdyper den snarere. Skjebnefellesskapet fremstår som viktig i den interne historiefortellingen om hvem banken er. Informantene vet at banken er fullstendig avhengig av at landsdelen utvikler seg godt økonomisk for at den skal ha et eksistensgrunnlag og et grunnlag for fortsatt vekst. Ved bruk av slike vendinger legger de følelser i bankens nordnorske identitet. Denne interne historiefortellingen kan tenkes å knytte de ansatte nærmere både arbeidsplassen og hverandre.

I virksomhetsidentiteten kan man til dels finne igjen referansen til skjebnefellesskapet i frasen "*Vi blir - andre drar*", som brukes for å synliggjøre tilhørighet og ansvar, samt differensiere SNN fra konkurrentene. Denne frasen, eller dette slagordet om man vil, er å finne i bankens markedsmateriell og annonsering, og ble i tillegg påpekt av flere av informantene.

Skjebnefellesskapet kan være en oversettelse av en av verdiene som reflekteres i virksomhetsidentiteten. Verdien *nær* refererer til det lokale og den geografiske tilhørigheten til Nord-Norge og den nordnorske identiteten. Samtidig som dette fremstår som en måte å distansere seg fra konkurrenter på, karakteriserer det banken som en del av noe som oppfattes som mindre enn en helhet, dermed har den noe å "kjempe" mot, eller for om man vil. Når informantene snakker om dette fremstilles det som "Nord-Norge mot resten", en kamp mot storsamfunnet og det globale, hvor de ansatte og deres organisasjon utgjør det lokale. Det minner i stor grad om en slags historiefortelling om minoriteten i kamp mot majoriteten. En slik form for iscenesettelse av banken kan tenkes å føre til økt innsats og engasjement blant ansatte. Denne måten å fylle virksomhetsidentiteten med innhold på, fremstår som meningsfull for ansatte.

Et annet element som oppfattes som viktig for de ansatte og som gjør banken forskjellig fra "de andre", er det informantene kaller *Sparebanktanken*. At man er en sparebank innebærer at man kan og skal disponere sitt overskudd annerledes enn andre banker, fordelt på en samfunnsdel og en egenkapitaleid (aksjebevis) del fordelt med henholdsvis 65 og 35 prosent. Med unntak av under den globale bankkrisen på 1980- og 1990-tallet, har SNN i følge en av mine informanter "alltid" praktisert sitt samfunnsengasjement ved å fordele overskudd tilbake til samfunnet. Sparebanktanken er også å finne i virksomhetsidentiteten, som en form for differensieringsmarkør som gjør banken unik og forskjellig fra andre banker. De ansatte gir uttrykk for at de ønsker at det banken gjør ved siden av kjernevirksomheten også skal ha en positiv virkning på omgivelsene. Mange uttrykker sterk tilhørighet til dette og til ønsket om at det skal være "lys i husene" i Nord-Norge:

"For å jobbe i SNN må du ha et hjerte for landsdelen og hva vår visjon står for. Mangler dette fundamentet så blir det kortsiktig prosjekt å jobbe i landsdelens egen bank. Det må være en match mellom den enkeltes personlighet det organisasjonen står for" (sitert informantintervju 17.12.2012).

Denne tankerekken fremhever også betydningen av at bankens verdier gjenspeiles i de som jobber der. Informanten mener at ansatte bør stå for de samme verdiene som organisasjonen står for. En slik tilnærming kan tenkes å bryte ned skillet mellom virksomhetsidentitet og organisasjonsidentitet.

SNNs formelle og uttalte verdier *nær* og *dyktig* har ikke blitt tatt direkte opp i et eneste informantintervju. Verdiene er imidlertid å finne i mange av SNNs formelle dokument, inklusive deres strategi for samfunnsansvar. Vi finner igjen de formelle verdiene i andre vendinger i det informantene sier om både seg selv og arbeidsplassen. Det å være nær eller tilstede blir bragt opp av alle ti informantene i form av utsagn som "*Vi skal være i Nord-Norge*" og "*Vi har et bredt distribuert lokalnett av filialer*". Verdiene kommer i stor grad til uttrykk gjennom det informantene fokuserer på. Spesielt verdien *nær* synes viktig:

"Det som skiller oss fra andre bankaktører er at vi har en sterk lokal tilhørighet" (sitert fra informantintervju 17.01.2013).

og

*"Jeg er veldig samfunnsengasjert, liker å diskutere med folk om det som skjer rundt meg i næringslivet, i kulturlivet, **hvordan det går med Nord-Norge**. Det å flytte*

tilbake og få sitte i en slik jobb hvor jeg er midt i smørøyet, dette er den beste jobben jeg kan ha i X" (sitat informantintervju 03.01.2013, min utheving).

Det siste sitatet kan også være et uttrykk for identifisering og tilhørighet ved at informanten beskriver seg selv ved hjelp av kjennetegn som også er brukt om banken (jamfør Ashforth og Mael 1992). Det største "oss" som eksisterer i SNN er nettopp Nord-Norge, og en tanke om at de holder ut og klarer utfordringene i fellesskap. Dette reflekteres også gjennom visjonen.

5.2.3 Visjonens betydning

Visjonen *For Nord-Norge* virker sentral og retningsgivende for bankens samfunnsengasjement, og tanken om "vårt Nord-Norge" finnes igjen i alle informantintervjuene (og i de aller fleste dokumentene) som en tydelig rød tråd og forklaring på eksistensgrunnlaget for både kjernevirksomheten og samfunnsansvaret. Ønsket om å gjøre regionen til et bedre sted å leve og bo i står sterkt. Det er tydelig at informantene mener at visjonen og samfunnsengasjementet gjør banken unik og at engasjementet er historisk forankret ved en tanke om at "slik gjør vi det hos oss":

"Tilblivelse av banken i seg selv startet samfunnsengasjementet. Vårt kjernevirke er noe av det store maskineriet i samfunnet i seg selv. Samfunnsansvaret har alltid vært en integrert del av bankens virksomhet" (sitat fra informantintervju 19.12.2012).

Visjonen oppleves som svært retningsgivende for det man gjør og den er førende for både øvrige identitetsuttrykk, innførte organisasjonselement og handlinger innenfor rammen av organisasjonen:

"For å etterleve vår visjon "For Nord-Norge" og være en drivkraft for utviklingen i landsdelen må vi drive vår kjernevirksomhet på en god og lønnsom måte. Det gjør oss i stand til å tilføre næringsliv og husholdninger kapital, samtidig som vi deler store deler av vårt overskudd med det samfunnet vi er en del av" (sitat fra informantintervju 17.12.2012).

Organisasjonens distinkthet blir fremhevet av de ansatte. Spesielt samfunnsansvaret blir sagt å være det som skiller SNN fra andre banker. At banken fokuserer på den nordnorske tilhørigheten og betydningen av den historiske identiteten, oppleves verdifullt for de ansatte:

"SNN har en sterk historisk forankring og har siden oppstarten for 177 år siden hatt et sterkt samfunnsengasjement. Den største forskjellen til rene forretningsbanker ligger i selve sparebankidéen, som er sterkt forankret i et aktivt samfunnsengasjement. Dette fundamentet viderefører og utvikler vi" (sitat informantintervju 17.12.2012).

Det er en sterk overbevisning om at det er visjonen og dens forankring i samfunnsansvaret som gjør dem annerledes enn konkurrentene:

"Visjonen vår er kortversjonen av det hele, for lokalsamfunnet, regionene og distriktet. Spesielt innenfor samfunnsengasjementet - det er viktig å se bredden" (sitat informantintervju 04.01.2013).

Siden visjonen er et hyppig samtaleemne virker det som organisasjonen som helhet er viktigere for de ansatte enn underordnede enheter eller avdelinger. Som vi skal se i det siste delkapittelet kan dette skyldes opplevd ekstern prestisje. Et slikt overordnet perspektiv på organisasjonen kan tyde på en følelse av et sterkt fellesskap internt. Ordene ansatte bruker kan også si noe om i hvilken grad de identifiserer seg med banken. At de bruker ordene "oss" og "vi" konsekvent i stedet for "meg" og "jeg" kan være et tegn på at de identifiserer seg som en del av en større kollektiv enhet, det vil si banken som helhet og som insititusjon, heller enn med den enkelte enhet eller avdeling.

Det fremkommer at jo lengre man har jobbet i banken, desto mer identifiserer man seg med både samfunnsansvaret og visjonen, men også med andre av bankens identitetsuttrykk. Det kan skyldes at det fordres til virkelig å legge merke til, og ta inn over seg virksomhetsidentiteten. Jeg vil påstå at man primært vil legge merke til en organisasjons kommunikasjon og virksomhetsidentitet etter at man har blitt en del av den. Samtidig er det slik at nyansatte også kan ha en viss fasinasjon for visjonen og samfunnsansvaret. Mange sier faktisk dette var noe av deres motivasjon for i det hele tatt å søke jobb i SNN. Det kom eksempelvis frem i intervju med den nytiltrådte konsernsjefen, som formelt startet i jobben 1. januar 2013.¹⁸ Det er i tillegg (naturlig nok) slik at jo mer ansvar man har relatert til arbeidsoppgaver med kommunikasjon og samfunnsansvar, desto mer vet og snakker man om dette med overbevisning. For øvrig synes ikke de som arbeider med dette feltet i banken å ha

¹⁸ For øvrig den første konsernsjefen som ikke er fra Nord-Norge. Dog påpeker han at han har nord-norske aner.

en sterkere tilhørighet til visjonen og samfunnsansvaret. De synes dog å ha mer kunnskap om de "riktige" ordene og begrepene som også benyttes i virksomhetsidentiteten.

Bankens rolle som samfunnsinstitusjon og bidragsyter til det nordnorske fellesskapet, visjonen og samfunnsansvaret, blir imidlertid uttrykt på andre måter av informanter som ikke sitter like nært arbeidsoppgaver eller har beslutningsmyndighet innen kommunikasjon og samfunnsansvar:

"Jeg er nordlending. Jeg flytter ikke lengre sør. Det å få jobbe i et konsern som tør å spisse visjonen så tydelig, er jeg stolt av. Vi skal være her. Når det er oppgangstider i landsdelen så skal vi være med på festen. Når det er dårligere tider skal vi stå brast og bram. Vi kan ikke bare handle i Nord-Norge, vi må også dele av godene når vi gjør det bra. Samfunnsregnskapet vårt er et bevis på at visjonen vår ikke er en floskel, den er reell. Vi lever den også gjennom at vi har et veldig distribuert lokalnett. Vi er distriktenes bank. De små sin bank. Nord-Norge sin bank. Ungene må få lov å tømme sparebøssa si i Leinesfjord" (sitat informantintervju 04.01.2013).

Uttalelsen peker på fire viktige element ved SNNs identitetsuttrykk: Det ene er et forsvar for visjonen, det andre er et forsvar for verdiene *nær* og *dyktig* i form av tilstedeværelse og et bredt utbygget distribusjonsnett. For det tredje kommuniserer informanten samfunnsansvaret i form av at banken skal dele ut utbytte når det går bra, men samtidig "holde fortet" når det ikke går fullt så bra. Det fjerde er at informanten fremhever det å være nordlending som ensbetydende med å bo og virke i landsdelen. Sitatet viser måten mange ansatte omfavner og blir påvirket av virksomhetsidentiteten på, og har gjort den til sin egen. Det er illustrativt for de fleste informantene.

Dutton, Dukerich og Harquail (1994) bidrar til å synliggjøre at når man identifiserer seg med en organisasjon vil ansatte utvise atferd som bidrar positivt til organisasjonen. Noe så enkelt som at man ikke ser for seg å jobbe for konkurrenter er et eksempel på at det er tilfellet i SNN. Mange av informantene stadfester at "jeg er nordlending og her skal jeg være". Bankens nordnorske tilhørighet er til og med så sterk at den er nedfelt i kravspesifikasjonen for å bli banksjef. Man kan derfor trygt si at dette sitatet fra en av informantene er illustrativt:

"...Vi er veldig opptatt av det nord-norske fundamentet og forankringen. Jeg tror det vil gi oss fortrinn..." (sitat informantintervju 17.12.2012).

Bakgrunnen for at visjonen fremstår som sterkt forankret og har så bred oppslutning blant ansatte, kan være at de har vært involvert i prosesser knyttet til utvikling av visjonen, hvor hele organisasjonen har deltatt. Visjonen danner dessuten fundamentet for andre identitetsuttrykk, herunder samfunnsansvar og verdier, som de ansatte er bevisste på.

Selv om praksisen med å ta et ansvar for samfunnet er historisk fundert, er det først i nyere tid at banken har begynt å kommunisere dette aktivt og strategisk til omgivelsene. Samfunnsansvaret er dessuten intensivert økonomisk og i kommunikasjonsøyemed de siste fem til syv år. Dette kan tyde på at SNN har tilpasset seg det som (i følge dem selv) er omgivelsenes økte krav til kommunikasjon av identitetsuttrykk, som går utover det rent kommersielle. Banken kan også ha blitt oppmerksom på at det kan brukes strategisk i omdømmeøyemed. Dette gjør den muligens ut fra et inntrykk om at det er viktig for omgivelsene at banken tar samfunnsansvar og har et godt omdømme.

5.2.4 Samfunnsansvar, visjon og kjernevirksomhet integrert i hverandre

Samfunnsansvaret kan sies å være nært knyttet til kjernevirksomheten ettersom de aller fleste ansatte nevner viktigheten av at kjernevirksomheten opprettholdes, som en forutsetning for samfunnsansvaret. Det er også slik at visjonen og det kollektive "oss" er sterkt, hvor "oss" refererer til tilhørigheten til det nord-norske og til visjonen. Dette fører til at arbeidsoppgavene (jamfør Selznick 1957) får en mer høyverdig verdi: Man skal ikke bare sørge for soliditet og god finansvirksomhet, men også sørge for at dette gjøres i tråd med et mål som går utover det, reflektert i visjonen. Siden visjonen står seg godt til det samfunnet SNN opererer i, kan det være lettere for banken å reflektere verdiene i samfunnet den er en del av. Det er imidlertid vanskelig å si om visjonen er kommet til etter en form for institusjonelt press fra samfunnet rundt, men det faktum at SNN startet en aktiv og strategisk kommunikasjon av samfunnsansvar først rundt begynnelsen av år 2000, kan være en indikasjon på det. At det har vært aktive og involverende prosesser i forbindelse med utforming av visjonen og dens grunnlag, kan tenkes å ha bidratt til at de ansatte fokuserer mye på visjonen og har mye kunnskap om bakgrunnen for den. De fleste viser også til visjonen og samfunnsengasjementet som en motivasjon for å jobbe i SNN:

"Det er ikke tvil om visjon og samfunnsengasjement er en viktig del for motivasjon som jeg kjenner på for å være her og bruke mitt navn og ansikt for å fronte det banken står for. For det handler ikke bare om å tjene penger, selv om det er en viktig del av det, så er det de pengene vi bruker på å utvikle Nord-Norge. Det kommer det nord-norske samfunnet til gode" (sitat fra informantintervju, 17.01.2013).

Noe som ble klart allerede etter første dag med intervjuer, var at de ansatte ikke snakker om samfunnsansvaret som en fotnote i det totale regnskapet. I stedet fremstilles det som en integrert og naturlig del av bankens virksomhet. Det fremstår også som umulig for informantene å snakke utelukkende om samfunnsansvaret. Andre identitetsuttrykk og kjernevirksomheten blir introdusert underveis i samtalen. Det fremstår også som viktig for ansatte å forklare sammenhengen mellom de ulike identitetsuttrykkene med visjonen som fundament og overordnet ramme. Samfunnsansvar, verdier, visjon og forretningsidé fremheves med andre ord som gjensidig avhengig av hverandre.

5.2.5 Oppsummering organisasjonsidentitet

Til nå har jeg beskrevet hvordan de ansatte ser på organisasjonen og hvordan de setter ord på det som kommuniseres om identitetsuttrykkene i ekstern selvpresentasjon. Selv om ansatte bruker andre ord, fortellinger og begrep for å beskrive identiteten, finnes mange av dimensjonene de beskriver igjen i virksomhetsidentiteten.

I det følgende avsnittet vil jeg påpeke de viktigste skillene mellom virksomhetsidentiteten og organisasjonsidentiteten, for å kunne konkludere om identitetene er dekoplet, og i så fall i hvilken grad og på hvilke områder de er dekoplet.

5.3 Identiteter: dekoplet eller konsistent?

Ifølge Meyer og Rowan (1977) skaper omgivelsenes press på organisasjoner om å opptre passende og tidsriktig. Dette presset kan skape løst koblede aktiviteter og avstand mellom de formelle og de uformelle delene av organisasjonen, henholdsvis det jeg kaller virksomhetsidentitet og organisasjonsidentitet. Ut fra Meyer og Rowans begrepsapparat vil samfunnsansvar være en seremoniell myte som sørger for organisasjoners eksterne legitimitet, samtidig som de daglige oppgavene er uberørt av denne. Ifølge en slik antakelse vil SNNs virksomhetsidentitet være forskjellig fra organisasjonsidentiteten.

På den ene siden viser mine data at samfunnsansvaret "alltid har vært" en integrert eller institusjonalisert del av bankens virksomhet. På den andre siden har den aktive

kommunikasjonen av samfunnsansvaret først kommet til i nyere tid. Det kan være tilpasning til organisasjonstrender som har ført til at den eksterne kommunikasjonen av samfunnsansvaret nå blir vektlagt. Det kan også være et reelt behov for legitimitet for både banken og bransjen etter bankkrisen på 1980- og 1990-tallet. I overensstemmelse med den nyinstitusjonelle fortolkningen får enkelte konsept over tid status som forbilder og fremstår som rasjonelle å ta i bruk dersom man ønsker å sikre seg legitimitet. Det *ikke* å drive ekspressiv identitets- og omdømmeutvikling, eller *ikke* å omtale seg selv som en merkevare, vil ut fra dette perspektivet gi inntrykk av at man er en umoderne og ineffektiv organisasjon (Kvåle og Wæraas 2006). Dermed blir den aktive kommunikasjon selve beviset på organisasjonens eksistens (Christensen 2004), og på at den handler i tråd med de forventninger som gjelder for en tidsriktig og effektiv organisasjon.

Ved aktivt å kommunisere samfunnsansvaret kan det tenkes at SNN prøver å minimere risikoen for ekstern kritikk. Hvis man er åpne om sin egen "imperfeksjon" og fremstår som delende og lyttende overfor omgivelsene kan det gi mindre grunnlag for å angripe organisasjoner. På den annen side velger organisasjoner, oftest representert ved ledelsen, hvilke element de ønsker å synliggjøre i den eksterne selvpresentasjonen. Det synes i stor grad å være tilfelle for SNN. På denne måten kan idealet og praksisen med transparens falle på sin egen urimelighet: Man kan hevde at organisasjoner som lever ut denne trenden dypest sett ikke er transparente, men at dette er en symbolsk handling som forsterker skillet mellom prat og praksis, samtidig som det tilsynelatende legitimerer organisasjonen som tidsriktig og moderne (jamfør Røvik 2007). Dette kan også føre til mer kommunikasjon med en selv, ettersom man her kommuniserer (og bestemmer) hva som er relevant for omgivelsene. Ofte skje dette uten forhåndskunnskap om omgivelsenes behov. I stedet er det basert på antakelser organisasjonen selv har om hva omgivelsene synes er viktig. Det er åpenbart et ønske i SNN om å fremstå som tidsriktig, blant annet ser vi det gjennom den tidligere nevnte bruken av akademiske og tidsriktige definisjoner, begrep og sjargonger. Det er også uttrykt fra ansattes side at de hele tiden forsøker å fylle banken og kommunikasjonen med et tidsriktig innhold. Slike forsøk på å behage omgivelsene kan føre til enkelte skiller mellom hvem SNN sier at den er, og det den faktisk er.

5.3.1 Tvetydig kommunikasjon om samfunnsansvar: filantropisk eller legalt?

Et eksempel på et slikt skille er at mange av informantene fokuserer på at banken deler ut midler frivillig, samtidig som de sier det er regulert ved lov. Loven pålegger banken ansvaret, men sier imidlertid ikke noe om *hvordan* de skal bidra. Bankens samfunnsansvar

bærer med Carrolls (1979) begrepsapparat preg av delvis å være legalt (en formell forpliktelse) og delvis filantropisk. Delvis filantropisk fordi det er opp til representantskapet å beslutte rammer for tildelinger, mens hovedstyret setter overordnede retningslinjer for samfunnsansvaret. Etter at dette er utført, står den enkelte region fritt til å tildele overskudd til dem de måtte ønske av søkere.

Denne tvetydige kommunikasjonen av samfunnsansvaret, i skjæringspunktet mellom det legale og det filantropiske, kan føre til konflikt internt. Det kan også gjøre identifisering vanskelig ettersom det i seg selv er en selvmotsigelse. I verste fall kan det fremstå som uærlig både for omgivelser og for ansatte. Det kan tenkes at det legale aspektet er for *formelt* til at de ansatte forholder seg til det. I alle tilfeller er dette et av de mest tydelige tegnene på ulikhet mellom identitetene, da den formelle og legale forpliktelsen i liten grad kommuniseres i virksomhetsidentiteten. I den grad den kommuniseres er det indirekte i form av utsagn som "Som sparebank kan vi disponere overskuddet vårt annerledes enn andre banker" og dets like.

Siden SNN også etter eget valg definerer sponsorvirksomhet som en del av sitt samfunnsansvar, bærer det preg av en viss (fri)villighet å dele ut midler til samfunnsnyttige formål. Banken forvalter om lag 20 millioner kroner årlig på sitt sponsorbudsjett. Motargumentet er at sponsering grenser mot markedsføring og dermed mot egen vinning, da det oftest krever en gjensidig avtale som forplikter begge parter. For eksempel er SNN hovedsponsor til Tromsø Idrettslag og Bodø/Glimt. Gjenytelsen er ulike former for profilering til et bredt og engasjert publikum og muligheten til å pleie bankens kunder under kampene. Dette trekker i retning av en viss forskjell mellom virksomhetsidentiteten og organisasjonsidentiteten. I den eksterne selvpresentasjonen er som sagt sponsering en del av samfunnsansvaret. Blant ansatte er det imidlertid delte meninger om dette. De fleste nevner at det *formelt sett* er en del av samfunnsansvaret, men påpeker at midlene utgifts- og inntektsføres over markedsføringsbudsjettet. Det er dermed noe SNN kan kapitalisere på. Filantropi er derimot i sin natur ikke noe man kapitaliserer på. Det er en selvmotsigelse som kan få ansatte til å føle distanse til denne delen av samfunnsansvaret. Det kan virke fremmedgjørende at banken ikke kommuniserer dette tydelig, og ansatte kan sitte igjen med en følelse av at organisasjonen fører omgivelsene bak lyset. De ansatte snakker ikke mye om sponsordelen av samfunnsansvaret. Det kan indirekte tyde på at de ikke identifiserer seg sterkt med det som en del av samfunnsansvarsporteføljen. Det kan også bety at de er ønsker et tydeligere skille mellom det som er ren markedsinnsats og det som de facto er gaver til

samfunnsnyttige formål og dermed kan forsvares som det de oppfatter som det egentlige samfunnsansvaret. Sponsordelen er dessuten en atskillig nyere satsning sammenlignet med for eksempel SNN-fondet, og bærer mer preg av å eksistere på bakgrunn av institusjonelt press fra omgivelsene. Det bærer også preg av å være en måte å forvalte bankens omdømme på, og har dermed et strategisk element ved seg.

5.3.2 Samfunnsansvarets relasjon til omdømme

Blant de ansatte blir samfunnsansvaret til banken i noen grad ansett å henge sammen med omdømme. Dette kommer også til uttrykk i den eksterne selvpresentasjonen, og da spesielt i strategien for samfunnsansvar. Her finnes et eget punkt om omdømme:

"Omdømme er summen av oppfatninger og påvirker atferd. Et godt omdømme påvirker alle interessegrupper positivt og er spesielt viktig for bedrifter som definerer seg som ledende i sitt markedsområde. Med vår klare og sterke visjon "For Nord-Norge" og våre verdier "Nær og dyktig" er det viktig å stadig føre bevis for vår posisjon. Vårt samfunnsengasjement er sentralt for å bygge rundt vår kjernevirksomhet; å drive god bankvirksomhet".

Som vi ser brukes formuleringen å "føre bevis" som viktig for bankens posisjon. Det er nærliggende å anta at denne bevisføringen finnes igjen i virksomhetsidentiteten. Den eksterne selvpresentasjonen og samfunnsansvaret kan nettopp være en slik bevisføring. At dette er viktig for banken kan tas til inntekt for at banken føler behov for legitimitet fra omgivelsene. I tillegg tilsier det at det å kommunisere om ansvaret har blitt viktig. Slik tilpasser banken seg med andre ord det den tror er viktig for omgivelsene. På denne måten blir det også viktigere for banken selv.

I strategien blir omdømme nevnt som en viktig motivasjon for å ta samfunnsansvar. Det blir sett på som en differensieringsmarkør. Likevel er det ingen av informantene som er sikre på om det faktisk er dokumentert at det styrker bankens omdømme. De fleste mener at samfunnsansvar og omdømme på lang sikt henger sammen, mens andre gir uttrykk for kjernevirksomhetens betydning for samfunnsansvarets eksistensberettigelse:

"...Vil understreke at de gavetildelingene som vi bidrar med årlig, nå rundt 60 millioner kroner; det vil si, vårt totale samfunnsregnskap viser 80 millioner kroner i året fordelt på gaver og sponsorat, er avhengig av at vi driver godt.

Gavefondstildelinger er ikke driftskostnader, det er overskuddet som tilfaller den samfunnseide delene av banken" (sitat informantintervju 03.01.2013, min utheving).

Informantene er altså i tvil om samfunnsansvaret faktisk gir omdømmemessig gevinst, samtidig som bankens kommunikasjon av dette gjennom strategien for samfunnsansvar, nærmest viser til en direkte sammenheng. Dette antyder om ikke en betydelig dekopling, så i alle fall et uttrykk for en viss forskjell mellom virksomhets- og organisasjonsidentiteten. De ansatte synes å mene at det finnes flere nyanser, og at det ene ikke automatisk fører til det andre når det gjelder samfunnsansvar og omdømme. De er bevisste på at totaliteten av kundeservice, tjenester, priser og lignende, betyr mer for omdømmet enn samfunnsansvaret alene.

Det er som tidligere nevnt, en gjennomgående bevissthet blant informantene om bankens skjebnefellesskap med landsdelen. I dette ligger også en negativ dimensjon og en potensiell frykt for hva som skjer den dagen landsdelen opplever økonomisk nedgang. Det virker som det er en bevissthet blant ansatte om at omgivelsene krever tildelinger fra banken og at dette er noe den bør oppfylle for å ha en legitim plass som bank i landsdelen. Som en følge har ansatte bygget opp en viss forventning knyttet til tildelingene. Dersom det skulle komme en periode med lavkonjunktur, tolker jeg dem dit hen at det ville vært både et bedriftsmessig og et personlig nederlag for dem dersom banken ikke skulle være i stand til å dele ut midler til samfunnsnyttige formål. De er svært bevisste på at SNN kan bli angrepet, både hvis banken unnlater å betale ut gaver og hvis utbetaling skjer til "feile" formål, samt at dette kan ha omdømmemessige følger. Enkelte mener dette bør være innlysende for kunder og interessenter, men de fleste gir uttrykk for en viss form for frykt dersom dette skulle skje, godt illustrert i dette sitatet:

"Omdømme er like skjørt som et ekteskap bruker jeg å si. Det mye hardt arbeid å bygge opp og det skal mye arbeid til for å få det til. Og så skal det bare en tabbe til for å blåse det avgårde. Så det er kjempeviktig å jobbe med hele veien" (sitat informantintervju 04.01.2013).

5.3.3 Begrepsforvirring kan være konfliktfylt

Uklar begrepsbruk skaper en del forvirring blant de ansatte. Forvirringen er mest av begrepsmessig valør, men har også til en viss grad med innholdet å gjøre. De ansatte snakker desidert mest om SNN-fondet når de blir spurt om samfunnsansvaret, mens det i den eksterne

kommunikasjonen vektlegges langt flere aspekt, herunder Konjunkturbarometeret, kunststiftelsen, miljøfyrtårnsertifisering med mer. Det snakkes også mye om at samfunnsansvar er et bredere og mer formelt ansvar man de facto har, mens samfunnsengasjementet er et selvvalgt ansvar man *tar*. Begrepet samfunnsengasjement defineres med andre ord smalere enn samfunnsansvar, og synes også å forstås som et verktøy for differensiering. Denne distinksjonen kommer i liten grad til uttrykk i virksomhetsidentiteten.

I den faglige litteraturen om samfunnsansvar, finnes et mangfold av definisjoner av begrepet. Mange fremhever også at det ikke er alltid næringsliv og organisasjoner bruker dette begrepet om det som i teorien nevnes i samlebegrepet samfunnsansvar. Det faktum at enkelte bedrifter velger å bruke andre betegnelser på slike aktiviteter kan ha flere forklaringer. En plausibel forklaring for SNNs valg av betegnelsen *samfunnsengasjement* heller enn *samfunnsansvar*, kan være et ønske om å differensiere seg fra andre som også bedriver samme aktiviteter i en tid dette er en utbredt trend. Ved å kalle det *engasjement* heller enn ansvar, viser dessuten banken at den gjør noe bra for samfunnet med bakgrunn i en ekte, indre motivasjon, heller enn at den har et ansvar som er påført den utenfra. Ordet ansvar gir med andre ord negative assosiasjoner, mens ordet engasjement gir positive. Å kalle det engasjement kan derfor tenkes å sende helt andre signaler til interne interessenter, sammenliknet med å kalle det ansvar. For eksempel kan det bære mindre preg av tvang, fremstå mindre toppstyrt og forhåndsbestemt. Engasjement kan på sin side også gi assosiasjoner til at man inviterer til lagspill og aktiv deltakelse. Det kan med andre ord være symbolske grunner til at banken har valgt betegne mye av det den gjør for samfunnet for engasjement i stedet for ansvar.

5.3.4 Oppsummerende tolkning

Drøftingen over viser at virksomhets- og organisasjonsidentiteten til tross for noen ulikheter, i stor grad er konsistent eller i overensstemmelse med hverandre. Drøftingen viser også at organisasjonsidentiteten synes å bære med seg noen ekstra emosjonelle dimensjoner sammenliknet med virksomhetsidentiteten, som kan fremstå som noe mekanisk, ensformig og gitt. Det ser også ut som virksomhetsidentiteten er meningsfull for den enkelte ansatte, og ikke bare for lederne og andre som har vært med i utformingen av den.

Likevel er det visse forskjeller mellom de to identitetene. Jeg anser konflikten mellom det legale og det filantropiske som en begrunnelse for samfunnsansvaret som det største

misforholdet mellom virksomhetsidentiteten og organisasjonsidentiteten. Banken sier lite eksternt om hvorfor den tar et samfunnsansvar, men er mer opptatt av å kommunisere *at* den gjør det og hvor store verdier den tilbakefører til samfunnet. Internt er det fokus på at banken *ikke* gjør det for å være snill, men derimot for å smøre det større maskineriet som utgjør kjernevirksomheten. Dette indikerer en form for egeninteresse som ikke blir satt ord på eksternt.

Det er også noen begrepsmessige utfordringer internt så vel som eksternt. Mange gir uttrykk for at denne forvirringen bunner i at både samfunnsansvar, samfunnsengasjement og det engelske akronymet CSR brukes om hverandre. Det er også en inkonsekvens som finnes igjen i interne strategier og i ekstern kommunikasjon av virksomhetsidentiteten. Blant ansatte defineres samfunnsengasjementet som smalere enn samfunnsansvaret. Det deles også inn i hygienefaktorer, eller som en av informantene kaller det: "skulle-bare-mangle-faktorer".

Det sosiale ansvaret sidestilles med følelser eller hjertet (Christensen og Morsing 2008). Det kan tenkes at både eksterne og interne interessenter får et mer positivt forhold til det bankens aktiviteter når det kalles engasjement. Det kan også tenkes at banken er oppmerksom på at samfunnsansvar blir tatt for gitt av omgivelsene, og at den derfor vil bevege seg vekk fra begrepet ansvar. I stedet benytter den samfunnsengasjement for å få større legitimitet i omgivelsene. Siden det i virksomhetsidentiteten fokuseres på at banken har tradisjon for å engasjere seg i samfunnsnyttige formål, kan begrepet samfunnsengasjement indikere at de ønsker å unngå å bli ansett som en bedrift som slavisk følger de nyeste trendene og på denne måten fremheve at engasjementet er autentisk, ekte og historisk.

Innholdet de ansatte fokuserer på når samfunnsansvaret er tema, er dessuten smalere enn bankens kommunikasjon eksternt tilsier. Stort sett fokuserer informantene på SNN-fondet. Selv om også andre uttrykk for samfunnsansvar nevnes, er dette stort sett som det som billedlig kan betegnes som en fotnote i det totale regnskapet. Sponsorvirksomheten underkommuniseres blant annet. Dette samme gjelder for de andre stiftelsene, Konjunkturbarometeret og miljøfyrtårnsertifiseringen. Det kan enten skyldes manglende identifisering, manglende opplysning, eller ganske enkelt det faktum at SNN-fondet rent økonomisk utgjør den største delen av samfunnsansvaret. Dermed blir det også nærmest altopplukende. Jeg tolker sistnevnte som mest sannsynlig. Det skyldes at SNN-fondet i tillegg til å utgjøre den største økonomiske andelen av samfunnsansvaret, også er den delen

som får mest oppmerksomhet når banken presenterer seg eksternt.¹⁹ Det kan selvsagt også henge sammen med de betydelige økonomiske ressursene som går med til å forvalte fondet.

På tross av ulikhetene mellom virksomhetsidentiteten og organisasjonsidentiteten er det overraskende stor overensstemmelse mellom hvordan de ansatte seg i mellom ordlegger seg når de beskriver organisasjonen og dens samfunnsansvar. Brønn og Ihlen (2009) og Christensen (1997; 2004) argumenterer blant annet for at virksomhetsidentitet ofte kan være en manifestasjon av hvordan ledere ser organisasjonen, i motsetning til ansatte for øvrig. Likheten mellom hvordan banken presenterer seg eksternt og måten ansatte presenterer banken på, kan tyde på at Christensen og Askegaard (2001) har rett når de argumenterer for at de to identitetene i praksis kan anses som uatskillelige og påvirker hverandre gjensidig. Siden mine informanter besto av ansatte fra toppledelse, representert ved konsernsjefen, til rådgivere hadde jeg forventet å finne et større gap mellom virksomhetsidentitet og organisasjonsidentitet. Også den geografiske forskjellen i oppfatningen av hvem banken er, var forsvinnende liten, både innbyrdes blant informantene og i forhold til den eksterne selvpresentasjonen. Forklaringen synes å ligge i en solid forankret visjon. I tillegg fylles den med innhold i form av samfunnsansvaret, med bidrag til kultur, idrett, kunnskap og forskning som retningsgivende. Samfunnsansvaret er i likhet med virksomhetsidentiteten, av informantene begrunnet i et ønske om å utvikle landsdelen. Dette ønsket er også i noen grad fundert på en form for egeninteresse, ved at gode tider for landsdelen oppfattes som ekvivalent med gode tider for banken. Det fremstår som om den største forskjellen mellom identitetene er at informantene går dypere inn i materien og fyller organisasjonsidentiteten med mer emosjonelt innhold enn det er rom for i tradisjonell massekommunikasjon av virksomhetsidentitet.

Basert på avsnittene over konkluderer jeg med at virksomhetsidentiteten og organisasjonsidentiteten synes å være i overensstemmelse med hverandre, og at ansattes identifisering med samfunnsansvaret og den øvrige virksomhetsidentiteten derfor synes sterk. Det eksisterer en delt oppfatning om et fellesskap blant organisasjonens medlemmer, og det synes å eksistere et sett av felles overbevisninger blant dem. Denne felles overbevisningen og delte oppfatningen er samlet sett i overensstemmelse med virksomhetsidentiteten. Overensstemmelsen tolkes igjen som en indikasjon på at ansatte identifiserer seg med det som kommuniseres eksternt.

¹⁹ Dette kommer jeg nærmere inn på i kapittel 5.4.

På samme måte som sterk gruppeidentifisering forener gruppemedlemmene, kan en sterk organisasjonsidentitet også forene organisasjonsmedlemmene (Ashforth og Mael 1992). Dette ser ut til å stemme for SNN. Intervjuene indikerer at ansatte er enige om hva organisasjonen er og står for, herunder spesielt visjonen og samfunnsansvaret. På den bakgrunn vil jeg i det følgende se nærmere på om den eksterne kommunikasjonen av samfunnsansvaret og de øvrige identitetsuttrykkene kan ha virket internt, som autokommunikasjon.

5.4 Ekstern kommunikasjon som bidrag til å forsterke identifisering med bedriften

Det er det rimelig å anta at noen mekanismer i omgivelsene kan bidra til at de ansatte i SNN slutter opp om den kommuniserte virksomhetsidentiteten. Autokommunikasjon kan være en av flere slike mekanismer. Mine funn tyder på at kommunikasjon i andres kanaler er høyere verdsatt i forhold til egne kanaler, og at ekstern kommunikasjon i disse kanalene i stor grad blir gjenkjent og fortolket av de ansatte. Funnene peker også mot at ansatte opplever at banken anses som prestisjefull i omgivelsene.

5.4.1 Autokommunikasjon som redskap for organisasjonsidentifisering

Autokommunikasjon og opplevd ekstern prestisje vektlegger noe jeg har valgt å kalle for en ekstern referanseramme for de ansatte i en organisasjon. Med dette mener jeg at noe internt vanskelig kan forstås uten at man relaterer det til noe ytre eller eksternt. Individets forståelse av seg selv og sin organisasjon bør ses i sammenheng med hvordan (de tror) andre forstår dem.

Autokommunikasjon tar opp betydningen av kommunikasjonen til eksterne omgivelser for intern forståelse og tolkning av identitetsuttrykkene. Innen autokommunikasjon fremheves de autoritative medier kommunikasjonen sendes gjennom som viktig for identifisering. Autoritative medier kan betegnes som aviser, TV og film, men også sosiale medier kan falle inn under denne betegnelsen.

Siden omgivelsene er viktig innen både nyinstitusjonalismen og innen autokommunikasjon, kan ikke organisasjonen lengre betraktes som lukket. Når et system rekker ut over sine egne grenser på denne måten, skjer ikke kommunikasjonen utelukkende under påskudd av å være en lyttende og markedstilpasset organisasjon, men også for å spesifisere og bekrefte

systemets identitet, som bidrar til å sikre organisasjonens opprettholdelse (Christensen 2004). Med dette som utgangspunkt kan det tenkes at SNN ikke utelukkende kommuniserer med omgivelsene gjennom sin eksterne kommunikasjon av samfunnsansvaret, til tross for at kommunikasjonen foregår under påskudd av dette. Autokommunikasjon skjer ofte ubevisst, og det Morsing og Christensen (2008) betegner som "bak ryggen" på organisasjonen selv. Eksempelvis blir ikke strategiske planer utformet for å nå mål ved hjelp av visse tiltak, men inneholder også elementer av forventninger og antakelser, som organisasjonen har behov for. Slik sett fungerer planer og strategier som en presentasjon av organisasjonen sitt ønskede selv. Dette er i stor grad tilfellet for SNN sin strategi for samfunnsansvar. Strategien er imidlertid ikke kommunisert eksternt, noe som lot seg til kjenne i intervjuene i form av at de ansatte ikke snakket om strategien og innholdet i den på samme måte som de snakket om andre eksternt kommuniserte identitetsuttrykk. Dette kan tyde på at ansatte er mer bevisst, eller i større grad merker seg den eksterne kommunikasjonen, sammenlignet med typisk intern kommunikasjon som e-post, intranett med mer. Dette kan skyldes det autoritative mediet kommunikasjonen gjengis i, og at det som kommuniseres dermed får en autokommunikativ virkning.

Involveringen forut for strategien for samfunnsansvar har imidlertid vært noe fraværende. En målsetning i strategidokumentet er at det sentrale SNN-fondet, skal synliggjøres og kommuniseres. Her er ansatte som målgruppe viet et eget avsnitt. Det omhandler kjennskap og forståelse, som i sin tur skal føre til økt stolthet over bedriftens engasjement. Dette indikerer en form for planlagt autokommunikasjon. Et kjent problem i større organisasjoner er imidlertid intensjon versus realitet (Cheney og Christensen 2000). Ofte ønsker man involvering og medvirkning for at de ansattes (organisasjonens) identitet skal reflekteres i virksomhetsidentiteten, men i realiteten kan det være vanskelig å prioritere i en travelt hverdag. For SNNs del er det tydelig at det er konsernledelsen med sine utvalgte ressurser, som beslutter og utformer forslag, som så går til bankens hovedstyre for å bli formelt vedtatt.

Intervjuene tilsier likevel at dette kan oppleves som tilstrekkelig for de ansatte. På den ene siden ytres det et ønske om mer kunnskap, informasjon og medvirkning. På den andre siden uttrykkes det forståelse for at man ikke kan tas med i alle beslutninger og at konklusjonen uansett hadde endt likt dersom "jeg" hadde fått bidra og dette er noe som går igjen hos de fleste informantene:

"Det handler om hva man prioriterer og hvordan informasjon man ettersøker. Det som har vært viktig for meg er hvordan jeg forstår samfunnsengasjementet i vår lokale rolle som bank her i X. Og det har jeg oversikt over. Hvordan jeg oversetter det er det som er viktig for meg" (sitat fra informantintervju 04.01.2013).

og

"...hvis jeg hadde bidratt så hadde kanskje et par linjer i det vært utformet annerledes. Per definisjon skal du ikke trenge å forankre noe for da har du allerede bestemt det. Der må man være edruelig til hva man skal være med å påvirke og hva man ikke skal. Jeg må ha tillit til at de som utfører jobben gjør den bra. Alle stemmer kan ikke bli hørt i alle sammenhenger" (sitat informantintervju 04.01.2013).

Det oppleves med andre ord tilfredsstillende for de ansatte at ledelsen gir retning gjennom strategiske valg og prioriteringer. Den lokale tilpasningen av strategien og at man lokalt har kontroll på hvordan samfunnsansvaret settes ut i livet, er viktigere enn at de får delta i hele prosessen. Demokratiske tanker belyses dessuten når det kommer til selve utviklingen av strategien. Det skal være levende dokumenter som ikke er "skrevet i stein", men kan være gjenstand for refleksjon og bevisstgjøring:

"Når vi jobber med forankring og utvikling av vårt samfunnsengasjement (strategien for samfunnsansvar) er det viktig å reise problemstillinger som skaper refleksjon og engasjement blant våre medarbeidere. Vår visjon "For Nord-Norge" er kraftfull, og jeg opplever en sterk bevissthet blant våre medarbeidere at en slik visjon gir mening, og forplikter." (sitat fra informantintervju 17.12.2012, min merknad i parentes).

Sitatet indikerer at ansatte ikke ser en strategi som en gitt og ferdig størrelse. Mange ansatte påpeker skiller mellom hvor organisasjonen er i dag og hvor de ønsker at den skal være i fremtiden, i form av en ideell tilstand. Informantene er ganske entydige på at de streber etter en ideell tilstand og at banken i dag kanskje ikke synliggjør samfunnsansvaret godt nok. Det kan tenkes at kunnskapen, bevisstheten og følelse av involvering hadde vært større dersom strategien hadde vært kommunisert til omgivelsene. At kjennskapet til strategien relativt sett er lav og tilbakemeldingene på grensen til nøytrale, kan tyde på at det å kommunisere eksternt om identiteten virker forpliktende. Det fremstår som om ansatte i større grad har satt seg inn i og føler seg som en del av det som er kommunisert ut, sammenlignet med element som ikke er det (herunder den nevnte strategien). Det kan selvsagt også skyldes at strategien er ny. Den er like fullt sendt ut i interne kanaler og ansatte er gitt anledning til å sette seg inn

i den. Dette kan være en indikasjon på at man er mer villig til å sette seg inn i, og identifisere seg med planer, strategier og rapporter når man vet at de er kommunisert eksternt. Det gjør det rimelig å anta at kommunikasjon om identitetsuttrykk i eksterne omgivelser er en effektiv strategi for å oppnå oppslutning, tilhørighet og identifisering med organisasjoners identitet.

Involveringsmetoden i prosessen med utforming strategien hos SNN fremstår som en toppstyrt prosess heller enn en deltakende og involverende prosess. Prosessen fremstår som enveis og kommunikasjonen utformes for det meste av ledelsen og deres nærmeste medarbeidere. Noen av informantene uttrykker at det kanskje hadde vært en god idé både å ha en ekstern og en intern referansegruppe i utvikling av strategien. Poenget synes ikke å være at man dypest sett er uenig i strategien, men heller at det å bli involvert er et ønske. Dette indikerer at det eksterne blir mer vektlagt blant ansatte enn ledelsen later til å tro. Det er tross alt "de vanlige" ansatte som i det daglige blir konfrontert med, og skal forsvare valgene banken gjør, enten overfor kunder, familie, venner eller andre interessenter. At strategien til tross for lav involveringsgrad får oppslutning, kan forklares ved at samfunnsansvaret er svært tett knyttet til SNNs visjon *For Nord-Norge*. Visjonen synes som nevnt å ha stor oppslutning i organisasjonen, som sådan er følgende respons illustrativ for alle informantene når jeg spør om de kan fortelle meg om bankens visjon:

"Jeg fryser på ryggen av visjonen vår. Jeg er nordlending. Jeg flytter ikke lengre sør. Det å få jobbe i et konsern som tør å spisse visjon så tydelig er jeg stolt av. Vi skal være her. Når det er oppgangstider i Nord-Norge så skal vi være med på festen. Når det er dårligere tider skal vi stå brast og bram" (sitat fra informantintervju 04.01.2013).

Noe av bakgrunnen for at informantene slutter så sterkt opp omkring visjonen synes som tidligere nevnt, å være at det har vært større involverende prosesser rundt denne tidligere, og at visjonen stadig er oppe til debatt i organisasjonen. En annen mulighet er at visjonen og elementer relatert til den får såpass sterkt fokus i den eksterne kommunikasjonen. Dermed kan den fungere som autokommunikasjon. I så tilfelle kan den bidra til å forsterke og støtte opp om bankens virksomhetsidentitet.

Poengene illustrert ved den ovennevnte strategien, gjør at budskap i eksterne omgivelser synes å spille en stor rolle for ansattes identifisering med SNNs identitetsuttrykk. Spesielt

siden det er mindre kjennskap til strategien, som ikke er kommunisert eksternt. I alle andre sentrale dokument som har vært gjenstand for denne studien kommuniseres det om bankens samfunnsansvar. Det er fokus på identitetsuttrykk som visjon, verdier og forretningsidé i virksomhetsidentiteten generelt. Kommunikasjonen bærer preg av å være gyldig for alle i banken, noe som stemmer med intervjuene. I alt fra dokument som vedtekter, årsrapport, strategiplaner til egen nettside finner vi informasjon om organisasjonen, hvem den er og hva den tilfører samfunnet rundt seg.

Selv om de ansatte ser på på kommunikasjonen som viktig, stiller de også spørsmål om omgivelsenes interesse og vedgår at de *selv* er mer interessert i dette enn det de oppfatter at omgivelsene er. Mange sier rett ut at det antas at de fleste eksterne målgrupper er ganske likegyldige til deres samfunnsansvar, selv om målgruppen defineres bredt (i enkelte tilfeller alle som lever og virker i Nord-Norge).

SNN nøyer seg ikke lenger med å kommunisere identitetsuttrykk gjennom interne kanaler, men presenterer seg selv overfor brede omgivelser. Dette kan i sin tur i større grad virke forpliktende. Samtidig får selvpresentasjonen også en mer høyverdig betydning internt, herunder er SNN-koden et godt eksempel. Denne interne, atferdsregulerende koden er et eksempel på at bedriften kommuniserer eksternt noe man i utgangspunktet skulle tro var et internt anliggende. Denne er kommunisert i en egen kanal, bankens nettside. Mine funn indikerer, som nevnt innledningsvis, at kommunikasjon i andres kanaler er høyere verdsatt enn kommunikasjon i egne kanaler. Dette er i tråd med Christensen (1997; 2004) som sier at en hver som konfronteres med egne budskap i autoritative medier, vil bli forført av sine budskap.

Avismediet synes blant annet å være en viktig kanal for å kommunisere om, og med seg selv gjennom. På denne måten kan banken kommunisere verdier og holdninger til verden utenfor organisasjonen samtidig som den kommuniserer til seg selv. Slik forteller SNN folk flest hvordan det er å være en del av deres fellesskap. Samtidig forteller SNN seg selv hvem banken er, hvor den er på vei og hva dens rolle er eller burde være (Christensen 2004). I ekstern kommunikasjon fokuserer SNN på sin rolle som samfunnsutvikler, som den ledende banken i landsdelen, og som en pådriver for idrett, kultur og forskning i regionen. Dette er en måte å stadfeste sin posisjon og sitt samfunnsansvar for omgivelsene så vel som seg selv, samtidig som det gir retning til hvor organisasjonen skal i fremtiden (en ideell fremtidig tilstand). Det er indikasjoner på at denne formen for kommunikasjon, både gjennom media

og gjennom konferanser og arrangement, taler til de ansatte og får dem til å føle stolthet og tilhørighet til organisasjonen. I enkelte tilfeller nevnes dette indirekte, mens det i andre tilfeller påpekes direkte:

"Det er internhygiene i banken. De ansatte kommer å sier: wow, i dag var vi i avisa. De blir litt stolt av det... Og det er bra. Når man får redaksjonell omtale betyr det mer enn en betalt annonse" (sitat fra informantintervju 03.01.2013).

Denne uttalelsen er et eksempel på at avsenderen som kommuniserer, eller er knyttet til organisasjonen som kommuniserer, er noen av de mest ivrige og entusiastiske mottakerne av budskapene om en selv (Christensen 2004; Morsing 2006). Det er mye som tyder på dette ettersom ansatte innrømmer at folk flest sannsynligvis er mindre interessert i det enn de selv er:

"Vi som jobber her synes det er superviktig (samfunnsansvaret). Hvor viktig det er for andre er vanskelig å si. ... Man blir jo stolt og føler at vi lykkes mer, eller blir mer motivert når jeg føler at vi har klart å kommunisere noe ut" (sitat informantintervju 07.01.2013, min merknad i parentes).

For at man skal kunne anerkjenne jobben man har gjort til fulle, er det altså viktig først å bli anerkjent av andre og at andre kjenner til hva SNN gjør. Også hva bankens handlinger resulterer i fremstår som viktig å kommunisere eksternt, herunder både gjennom aviser, egne rapporter, nettsiden med mer.

5.4.2 Bruk av egne ansatte i ekstern kommunikasjon

SNN bruker ofte egne ansatte i den eksterne kommunikasjonen, både i markedsmateriell, rapporter og egne annonser. Dette kan man blant annet se eksempler på i årsrapporten for 2011 og i annonsemateriell som brukes i, eller i tilknytning til banken. I dag søker stadig flere bedrifter å gjøre nettopp dette for å kommunisere til sine medarbeidere (Christensen 2004). Dette er en form for personliggjøring av kommunikasjonen som tjener som "bevis" for at de er kompetent (tilkjennegitt eksternt i verdien *dyktig*) og til stede (tilkjennegitt eksternt i verdien *nær*). I bankbransjen kan det være viktig å få frem både overfor omgivelser og ansatte at banken er personlig til stede, all den tid bransjen er gjenstand for en voldsom digital utvikling hvor det bemannes ned på "gulvet" og mennesker erstattes av digitale hjelpemidler.

Organisasjoners fundament er de ansatte. Når ansatte benyttes som symbol for organisasjonen i eksterne medier, forplikter dette organisasjonen (og de ansatte) på en mer fundamental måte (Christensen 1997). Videre skaper dette et bilde av organisasjonen som en vanlig arbeidsplass med ansatte på lik linje med andre organisasjoner. Samtidig viser det også internt at man respekterer og verdsetter egne ansattes personlighet og individualitet. Det er få indikasjoner på at SNN selv er klar over effektene av dette, men det er tydelig at en slik form for kommunikasjon appellerer indirekte til de ansatte. Det er muligens noe i det at man selv må være forført av sine budskap om man skal være i stand til å forføre andre med det (Christensen 2004).

5.4.3 Selvføring

Autokommunikasjon nevnes av Christensen (2004) som et fenomen som raskt kan føre til en form for selvføring. Det virker som de ansatte i banken selv er bevisst dette ettersom flere vektlegger at kommunikasjon gjennom en såkalt objektiv tredjepart (typisk redaksjonell omtale), er den høyeste formen for anerkjennelse. Det er indikasjoner på at kommunikasjon da i større grad legges på minnet sammenlignet med egen og til dels statisk kommunikasjon i egne kanaler.

Eksempelvis tyder intervjuene på at ansatte ikke er bevisst det faktiske innholdet i selvpresentasjonen på bankens nettside. De aller fleste, som ikke har oppgaver som er direkte tilknyttet samfunnsansvaret, blir nærmest pinlig berørt når spørsmålet kommer opp. Det virker som ikke å vite nøyaktig "det riktige svaret" oppfattes som flaut. Likevel kjenner de til innholdet i samfunnsansvaret, og det viser seg at det sågar finnes en egen "bolke" i opplæringen av nyansatte (SNN-skolen) om samfunnsansvaret til banken. På bakgrunn av det kan det virke som Morsing (2006) har rett i at det kan minne om en form for indoktrinering av ansatte, som uten å vite det blir kontrollert av kommunikasjonen som er utformet av ledelsen:

"In its purest form, auto-communication presents (in a positive sense) a form of self-seduction and (in a negative sense) a form of manipulation of organisational members (...) in practice, a small exclusive group of corporate communicators decide and design the corporate strategies and content" (Morsing 2006:176 - 177).

Det er ikke dermed sagt at ansatte oppfatter det på denne måten, og utført riktig kan denne form for kommunikasjon fungere vel så godt som en egen opplæringsbolke for nyansatte.

Ledelsens kontroll er som nevnt i stor grad akseptert, og det er også forventet at de som har kompetanse på området tar ansvar for dette. Kunnskapen er i aller høyeste grad til stede, til tross for at informantene ikke kan gjengi nøyaktig hva som står på egne nettsider om samfunnsansvaret. Det synes å skyldes at de gjennom flere andre medier og kanaler blir utsatt for bankens egne budskap. Det faktum at de ikke er særlig sterkt involvert i budskap i egne kanaler kan være en indikasjon på at andre medier oppleves som mer autoritative og dermed fungerer bedre for å sende budskap til ansatte.

De eksterne kanalenes betydning er dermed ikke balansert. Det virker som kommunikasjonen settes ekstra pris på, og blir mer lagt merke til av ansatte når budskap er "sendt ut av huset" sammenlignet med å få det samme budskapet gjengitt på egen nettside eller i interne kanaler som internettside, intranett, e-post og nyhetsbrev. Kanskje har det blitt så vanlig å snakke om seg selv på egne nettsider at denne kanalen etter hvert har mistet sin autoritet. Selv om en enkelt informant nevner at vedkommende ikke lar seg påvirke av budskap om SNN i eksterne medier, gir majoriteten uttrykk for at det er viktig for dem å bli anerkjent i andres øyne før de kan anerkjenne seg selv:

"Jeg opplever rent retorisk i banken at massekommunikasjon er viktig for stoltheten og kulturen vi prøver å skape internt. Det har jeg vært med på selv og det er åpenbart at det kan fungere..." (sitat informantintervju, 17.12.2012).

De ansatte er altså bevisste på at det eksisterer en intern kultur i banken, og at de forsøker å skape (og gjenskape eller fornye) denne kulturen kontinuerlig. Til tross for opplevelsen av at massekommunikasjon er forsterkende på kulturen, nevnes betalt massekommunikasjon som mindreverdige i forhold til redaksjonell omtale eller produktprat i sosiale medier, hvor *utenforstående* velger å sette SNN og dens budskap på dagsorden.²⁰

I diskusjonen om kultur er det verdt å nevne at jeg under intervjuene ble oppmerksom på et uttrykk for bedriftens identitet, og lot meg friste til å kommentere dette ved flere anledninger: Dekorasjonene på veggene består av kunst fra nordnorske kunstnere, artefakter fra nordnorsk kultur, nordnorsk idrett med mer. Også dette er et sterkt uttrykk for en identitet og kan bidra til autokommunikasjon ved at man tar i bruk bedriftens fysiske struktur for å snakke med de ansatte. Dette er en form for taus kommunikasjon som utgjør en konstant påminnelse om identitetsuttrykk som misjon, verdier og visjon, kort sagt "hvorfor vi er her":

²⁰ Mer om betydningen av utenforstående i kapittel 5.5.

"Vi utformer våre kontorer slik at kundene opplever oss moderne og tidsriktig. Dette kombinerer vi med elementer fra vår historie og vårt samfunnsengasjement, blant annet gjennom bilder av prosjekter vi har støttet og historiske bilder. Vi er veldig bevisst på å skape stolthet rundt vår identitet." (sitat informantintervju 14.12.2012).

Fysisk struktur kan med andre ord være en mektig kanal som virker like mye på de ansatte selv som på kunder og eksterne, kanskje enda sterkere på ansatte da de i større grad er bevisste signalene og kommunikasjonen. I likhet med etiske koder og lignende kan fysisk struktur tenkes å utøve en form for (u)bevisst kontroll over de ansatte på den ene siden, men virke kulturelt forsterkende og selvforførende på den andre.

5.4.4 Kontroll av ansatte ved bruk av koder, regler og ansatte selv som symbol

Som følge av ekstern kommunikasjon og organisasjoners iver etter å presentere seg selv og sin identitet for omgivelsene, kan organisasjoner blir ekstremt opptatt av å gå i takt (prate med en stemme). Dette kan føles påtrengende for de ansatte og oppfattes som en form for kontroll (Christensen 1997; Cheney og Christensen 2000). Her er potensielt SNN-skolen et godt eksempel. I tillegg til dette ble SNN-koden nevnt i intervjuer. Ifølge en av mine informanter er denne koden en:

"...intern kodeks for hvordan vi opptrer. Det handler om det etiske" (sitat informantintervju 04.01.2013).

Den blir riktignok beskrevet som en intern kodeks, men er likefullt gjengitt i sin helhet på bankens nettsider. Dette er noe man umiddelbart vil tenke på som en taus form for selvjustis som utøves innenfor rammene av organisasjonen. I dette tilfellet kan SNN ha valgt å forplikte gjennom å gjøre koden tilgjengelig for offentligheten. SNN-koden handler om ansvar som går ut over det rent formelle og legale som bankansatt. Ved å kommunisere denne koden til et publikum kan det tenkes at det, som Christensen sier, er kommunisert ut av huset og dermed får en opplevd økt gyldighet og autoritet:

"Vi utøver våre forretninger innenfor gjeldende rammeverk; lover, forskrifter, strategi, policy og regler. Likevel må vi erkjenne at dette rammeverket ikke alltid gir retningslinjer for alle typer situasjoner. Derfor har vi i samarbeid utviklet vår egen

SNN-kode som gjelder for alle ansatte i SNN. Formålet med SNN-Koden er å vise vei for handlinger som er i tråd med våre verdier".²¹

At ansatte kan anses som mottakere av budskap om samfunnsansvar og at budskapene på denne måten forsterker identitet og bygger identifisering hos organisasjonsmedlemmene finnes det tydelige indikasjoner på hos SNN. Ansatte i ekstern kommunikasjon, offentliggjøring av rapporter, interne kodekser og verdier på egne sider, samt betydningen ansatte legger i oppmerksomhet for samfunnsansvaret i uavhengige kanaler, er indikasjoner på dette:

"Det å få offentlig publisitet som du ikke betaler for, det er godt... Det beste er hvis kunde X sier: Jeg så dere i avisa. Så kanskje får vi noe igjen omdømmemessig" (sitat informantintervju, 04.01.2013).

5.4.5 Oppsummering

Med bakgrunn i Christensens (1997; 2004) og Morsings (2006) elaborering av Lotmans autokommunikative rammeverk, har jeg drøftet om ekstern kommunikasjon kan ha hatt en virkning internt i SNN. Det synes som den eksterne kommunikasjonen er svært viktig for de ansatte og at de har mer kunnskap om det som kommuniseres eksternt enn det som kommuniseres internt. Det kan virke som om Morsing (2006) har rett når hun sier at ansatte er noen av de mest dedikerte mottakerne av eksterne budskap om samfunnsansvar. For SNN synes effekten av autokommunikasjon å være identifisering, og ikke frustrasjon og fremmedgjøring.

Selv om autokommunikasjon for det meste synes å skje uintendert, synes det å skape økt stolthet og identifisering og en følelse av tilhørighet til organisasjonen. I noen få tilfeller, når ansatte opplever at banken blir angrepet utenfra eller kritisert, er det tydelig at dette skaper hodebry for den som opplever det. Sistnevnte kan også være et tegn på identifisering (jamfør Ashforth og Mael 1992) i form av at de ansatte opplever organisasjonens nederlag og suksess som sitt eget. At det i stor grad fungerer uintendert kan være et tegn på at slik kommunikasjon ikke nødvendigvis må være strategisk for å fungere. Snarere kan den manglende strategiske forankringen av slik kommunikasjon være en styrke. Slik unngår man det Morsing (2006) mener er indoktrinering og stor grad av kontroll. Man unngår kanskje

²¹ Sitat fra SNNs nettside www.snn.no

også (følelsen av) toppstyrt kontroll og ledelsesutformede budskap de ansatte ikke kjenner seg igjen i.

At den eksterne kommunikasjonen om samfunnsansvaret og de øvrige identitetsuttrykkene bidrar til å styrke tilhørighet og identifisering med organisasjonen kan tyde på at ekstern kommunikasjon ikke bare tjener eksterne formål. Den har også interne formål som økt identifisering, gjennom å styrke en "percieved oneness" med organisasjonen (Ashforth og Mael 1992). Det synes som om de ansatte i større grad blir bevisst virksomhetsidentiteten, samt reflekterer over den når kommunikasjonen sendes ut av huset. Det faktum at strategien for samfunnsansvar ikke er kommunisert eksternt indikerer dette: De ansatte kjenner i mindre grad til førstnevnte sammenlignet med andre element som er kommunisert eksternt. Dette kan tyde på at kjennskap og kunnskap om virksomhetsidentiteten så å si *forutsetter* ekstern kommunikasjon. Det synes som at ekstern kommunikasjon og andres bevissthet om bankens identitetsuttrykk og virksomhetsidentitet, fører til økt stolthet og identifisering. En forutsetning for en slik identifisering synes å være at banken, og det den bedriver, oppleves som prestisjefull(t) av omgivelsene. Omgivelsenes vurdering av bedriften som prestisjefull fører meg videre inn på temaet opplevd ekstern prestisje og hvordan dette kan tenkes å fungere sammen med autokommunikasjon.

5.5. Autokommunikasjon og opplevd ekstern prestisje

Teori om opplevd ekstern prestisje handler om ansattes oppfatning av hvordan omgivelsene betrakter deres organisasjon. Opplevd ekstern prestisje blir sagt å ha sterkere innvirkning på identifisering med organisasjonen som helhet enn med konkrete enheter eller avdelinger (Bartels, Pruyn, De Jong og Joustra 2007). Denne identifiseringen med en helhet synes å være til stede hos SNN.

Hvis ansatte ser at organisasjonen har selvdefinerende verdier, eksempelvis at den er en god samfunnsborger, er de mer villige til å se seg selv som en del av bedriften. Det er klare indikasjoner på at SNN ser seg selv, og ønsker å bli ansett som en god samfunnsborger.

Intervjuene indikerer også at omgivelsenes syn på, og mening om organisasjonen oppfattes å være positivt. Dette er noe som virker betydningsfullt for de ansatte. Det kan føre til at de oppfatter seg selv som sosialt akseptert, og videre at de oppfatter at banken har egenskaper som reflekterer dem selv (Kim, Kim, Lee og Lee 2010) eller det de ønsker å være en del av.

Det er nærliggende å anta at autokommunikasjon og opplevd ekstern prestisje kan relateres til, og eventuelt utfylle hverandre som forklaring på identifisering for SNNs tilfelle. Jeg vil argumentere for at opplevd ekstern prestisje kan tenkes å være en forløper for identifisering gjennom (auto)kommunikasjon. Det skyldes at opplevd ekstern prestisje fremhever omgivelsenes tanker og oppfatninger om organisasjonen, samt at de ansatte måler og fortolker disses mening. Man kan videre anta at omgivelsenes mening i stor grad formes av ekstern kommunikasjon.

Uten at man presenterer virksomhetsidentiteten eksternt kan omgivelsene i mindre grad sies å være bevisst organisasjonens eksistens. Påstanden min er at omgivelsenes reaksjoner på kommunikasjonen blir tatt i nært øyesyn av organisasjonen som er avsender av kommunikasjonen. Det fremkommer i intervjuene at ansatte er svært observante på dette. Dersom de opplever at omgivelsene ser på organisasjonen som prestisjefull tar de dette innover seg. Den opprinnelige kommunikasjonen som var ment eksternt kommer tilbake i form av dette dekontekstualiserte budskapet Christensen (1997) og Morsing (2006) fremhver innen autokommunikasjon, og virker dermed tilbake på organisasjonsmedlemmene selv. Ved hjelp av eksterne kilder gjør ansatte opp sin mening om, og fortolkninger av identitetsuttrykkene til bedriften. Dersom omgivelsenes reaksjoner er negative kan det på den annen side tenkes å føre til at ansatte ikke identifiserer seg, men i stedet føler seg fremmedgjorte og tar avstand fra organisasjonen. Jeg mener derfor at den opplevde eksterne prestisjen kan ha følger for i hvilken grad organisasjonsmedlemmer tar til seg, opplever og identifiserer seg med de kommuniserte budskapene.

En sammenligning med organisasjonens sentrale, varige og unike praksis holdt opp mot andre organisasjoner kan skje for å måle og fortolke ekstern prestisje (Bartels, Pruyn, De Jong og Joustra 2007). Dette viser seg i intervjuene, hvor det henvises til samfunnsansvaret som en differensieringsfaktor, som etter ansattes mening bidrar til å gjøre banken unik i forhold til konkurrentene. Det eksisterer en oppfatning internt om at bedriften blir ansett som prestisjefull av eksternt:

*"Det hender seg veldig ofte at jeg snakker om jobben min i private sammenhenger. Fordi jeg er stolt av arbeidsplassen min, og samfunnsansvaret er en del av det vi holder på med. Så det faller meg helt naturlig. Og det interessante med det er at det ofte kommer opp som tema og det er folk som spør om dette. **Og det forteller at det er viktig**" (sitat informantintervju, 17.01.2013, min utheving).*

Sitatet gir inntrykk av at den ansatte også mener andre oppfatter banken som viktig. I den sammenheng er det spesielt Konjunkturbarometeret som blir trukket frem, men også at banken har en viktig posisjon i landsdelen fremheves. Ved hjelp av kilder utenfra og disses antatte oppfatning av banken, former de ansatte sine meninger og overbevisninger om at samfunnsansvaret og banken er prestisjefull(t), og at dette bidrar til et godt omdømme. Det er viktig for dem at banken har verdi i andres øyne og at SNN blir oppfattet som seriøs, kompetent og kunnskapsrik:

"Da jeg begynte her var vi veldig skeptiske til avisa. Men nå betyr vi noe for dem, vi blir satt pris på lokalt" (sitat informantintervju 03.01.2013).

At media ønsker å skrive om SNN og anser banken som en opinionsdanner og agendasetter, betyr mye for ansatte i SNN. Ved at samfunnsansvaret og bedriften blir akseptert og oppfattet som viktig, får samfunnsansvaret større verdi internt.

For ansatte i SNN er det viktig å være synlig for andre, både i media, på arrangement og eksterne arenaer. Det kommer ved flere anledninger frem at det å være synlig og hørt er viktig for dem:

"Jeg vil tro at det å jobbe hos en konkurrent og se at en eller annen banksjef hos oss er ute igjen og gir en gavesjekk er nok sikkert irriterende. For de som jobber her er dette flott. Jeg synes det er kjempeartig når jeg ser at vi har hatt slike utdelingen og ikke minst hva vi er med å bygger" (sitat informantintervju, 04.01.2013).

Opplevd ekstern prestisje og autokommunikasjon kan hver for seg, men kanskje enda bedre sammen forklare identifisering med bedriftens virksomhetsidentitet og de kommuniserte identitetsuttrykkene. Eksterne omgivelser synes svært viktig for identifisering blant de ansatte. Men det at identiteten kun er gjengitt i eksterne, autoritative medier fremstår ikke som tilstrekkelig. Ansatte føler i tillegg at banken og samfunnsansvaret forbindes med noe positivt av andre. At eksterne har bifalt at SNN er viktig og anerkjent kan ha bidratt til identifiseringen:

"Jeg opplever at jeg tror det er viktig for å få en intern effekt at man også får en ekstern opplevelse av det vi har bidratt til. Det tror jeg føler til stolthet" (sitat informantintervju 04.01.2013).

Det intensiverte fokuset på ekspressivitet, identitetsuttrykk og kommunikasjon har ført til at "alle" organisasjoner er både opptatt av, og har fokus på kommunikasjon om seg selv og sin identitet til omgivelsene. Det kan føre til at de autoritative mediene identitetsuttrykk kommuniseres gjennom, mister sin status. Derfor kan det tenkes at organisasjonsmedlemmer har behov for ytterligere positiv forsterking i form av anerkjennelse fra andre for å identifisere seg. Dette er i alle fall en tendens som gjør seg gjeldende for SNN sitt tilfelle.

Hatch and Schultz (2002) argumenterer for at ansattes identifisering med organisasjonen påvirkes av hvordan man tror man oppfattes av andre. Dette synes i stor grad å være tilfelle for SNN. Identifisering gjennom autokommunikasjon kan derfor tenkes å fungere sterkere dersom organisasjonsmedlemmer oppfatter at organisasjonen betraktes som prestisjefull av omgivelsene. Også Christensen og Morsing (2008) bidrar til å synliggjøre dette gjennom å hevde at organisasjoners selvbilde er et resultat av at andre betrakter organisasjonen utenfra. Publikum (og deres antatt positive oppfatning av organisasjonen) er dermed en forutsetning for at identifisering skal kunne skje. Erfaringen de ansatte gjør seg gjennom at andre ser banken og dens samfunnsansvar, synes å styrke tilhørighet og identifisering med arbeidsplassen.

5.5.1 Oppsummering

Måten eksterne omgivelser gir tilbakemelding til SNN om at de har sett og anerkjent deres identitet (både samfunnsansvaret og kommunikasjon om bedriftens identitetsuttrykk generelt) oppfattes som viktig. For ansatte er ikke det mest høyverdige innholdet en velutformet og visuelt tiltalende betalt annonse, men derimot når medier vier plass til redaksjonelt innhold om SNN, der deres engasjement for landsdelen har fått en plass. Ekstern anerkjennelse kan være alt fra en enkelt tilbakemelding fra kunder, venner, familie eller oppslag i media. Å nå ut med budskap til omgivelsene for at man i større grad skal kunne anerkjenne seg selv og sitt arbeid, er rett og slett en større anerkjennelse enn at man i sitt stille sinn vet hva man utretter:

"Feedback fører til stolthet - det er mye sterkere når noen utenfra kommer med tilbakemeldinger" (sitat informantintervju med konsernsjef 17.01.2013).

Det synes som om autokommunikasjon sammen med opplevd ekstern prestisje kan forklare ansattes identifisering med kommuniserte identitetsuttrykk. Andres oppfatning av SNN som

en prestisjefull organisasjon som oppfyller sin visjon og er med på utvikling av landsdelen, synes å virke inn på de ansatte. Det er viktig for ansatte at SNN oppfattes som annerledes enn andre banker, og det eksisterer en delt oppfatning om at banken er viktig (prestisjefull), og at også andre oppfatter dem som det. Dette tyder på at identifisering gjennom autokommunikasjon delvis kan forstås og styres gjennom ekstern presentasjon av bedriftens identitetsuttrykk, samt at det kan være mulig å koble opplevd ekstern prestisje til autokommunikasjon. På denne måten vil man bedre kunne forstå hvorfor identifisering skjer. Mitt inntrykk fra intervjuene er en sterk, kollektiv kultur og tankegang internt. Visjonen oppfattes å reflektere innholdet og fellesskapet inngår i, eller ønsker å være en del av. Visjonen synes også å være retningsgivende for det jeg har valgt å kalle de underordnede identitetsuttrykkene.

6. Oppsummering og avsluttende kommentarer

I oppgavens siste og avsluttende kapittel sammenfatter jeg analysen og kommer med en oppsummering av de viktigste funnene. I tillegg presenterer jeg forslag til videre forskning på tema jeg har vært innom i oppgaven, samt relaterte områder. Jeg presenterer i tillegg noen betraktninger om praktiske implikasjoner.

6.1 Samlet oppsummering

Basert på analyse og sammenligning av virksomhetsidentitet og organisasjonsidentitet konkluderte jeg med at SNN synes svært lite dekoplet. Det totale inntrykket er at de ansatte bifaller den eksterne kommunikasjonen av identitetsuttrykket samfunnsansvar, samt andre overordnede identitetsuttrykk. På bakgrunn av at inntrykket totalt sett er at virksomhets- og organisasjonsidentiteten er sammenfallende, konkluderte jeg med at det var sannsynlig at de ansatte identifiserte seg med både samfunnsansvaret og de øvrige identitetsuttrykkene, eller nærmere bestemt opplevde "... *a perceived oneness*" med organisasjonen. Dette er et funn jeg ble overrasket over, all den tid dekoplingsresonnementet legger opp til en at adskilte identiteter er en måte dagens organisasjoner kan håndtere institusjonelt press fra omgivelsene på, når dette presset støter mot institusjonens egne verdier og normer. Disse felles overbevisningene tilsier at dekoplingsresonnementet ikke har universell gyldighet, men er gyldig under noen betingelser.

Den todelte problemstillingen min la opp til at denne delen av oppgaven måtte besvares før jeg kunne gå videre for å svare på om autokommunikasjon kunne forklare identifisering. Jeg anså identifisering som en indikasjon på autokommunikasjon. I andre del av analysen har jeg basert på Christensens (1997; 2004) og Morsings (2006) elaborering av teori om autokommunikasjon, vist hvordan den identifiseringen jeg fant i oppgavens første del kan være et resultat av at den ekstern kommunikasjonen fungerer internt, som autokommunikasjon. Et eksternt, autoritativt medium kan bidra til å sette budskap i en ny kontekst og dermed til at organisasjonen snakker til seg selv (oftest ubevisst) gjennom dette. Jeg har også vist at budskap i eksterne medier synes å være viktig for ansattes identifisering med organisasjonen. Funnene i denne delen av analysen tilsier at autokommunikasjon kan bidra som redskap for identifisering med bedriften. Man må for øvrig sikre at organisasjonen som følge av dette ikke lever et liv fullstendig i utakt med omgivelsene, men at den mestrer å balansere behovet for selvsnakk og identifisering med behovet omgivelsene har for informasjon om og fra virksomheten. Selv om ekstern selvpresentasjon ofte er styrt ovenfra,

og at man dermed risikerer at ansatte ikke kjenner seg igjen, virker det som det eksisterer en enighet som kan ha vokst seg frem over tid. Dette er funn som til dels fører sammen innsikter fra det organisasjonsteoretiske og det bedriftsøkonomiske perspektivet på identitet (Kvåle og Wæraas 2006). Det som naturlig vokser frem over tid (organisasjonsidentiteten) kan påvirkes via organisasjonens ytre trekk (virksomhetsidentiteten), og disse strenge analytiske skillene fra litteraturen synes å smelte sammen og i praksis påvirke hverandre gjensidig (Christensen og Askegaard 2001).

I tillegg til samfunnsansvar ble også andre identitetsuttrykk som visjon, verdier og forretningsidé innlemmet i analysen. Det skyldes at ansatte fokuserte på sammenhengene mellom dem og begrunnet samfunnsansvaret ved hjelp av andre og til dels overordnede identitetsuttrykk.

6.2 De viktigste funnene

Blant de mest interessante funnene i min studie er konsensusen blant de ansatte om identiteten til bedriften. Dette er overraskende, med bakgrunn av at flere hevder at forskjellen fra toppen til bunnen av hierarkier ofte er betydelig (blant annet Christensen og Morsing 2008; Brønn og Ihlen 2009). SNN er en stor bedrift i nordnorsk målestokk, med sine over 800 ansatte. Det gjør denne konsensusen desto mer overraskende.

Det er også overraskende at SNN i så liten grad bevisst og planmessig bruker autokommunikasjon for å skape identifisering blant ansatte. Grunnet overensstemmelsen mellom identitetene kan det fremstå planlagt. Dersom man er klar over en slik effekt kan ekstern kommunikasjon brukes bevisst og strategisk for å besørge interne formål.

SNN kommuniserer nok mer med seg selv gjennom sine eksterne identitetsuttrykk enn med omgivelsene, uten at de ansatte og ledelse er klar over det. Mange ansatte vedgår til og med at de oppfatter at omgivelsene er mindre interessert i det som kommuniseres eksternt. Gjennom å kommunisere om seg selv bidrar banken aktivt i å skape sine egne omgivelser. Den autoriteten Christensen og Morsing (2008) legger i et eksternt medium er også en autoritet de ansatte synes å legge i dem. Kanskje bør man derfor erkjenne og ta konsekvensene av at kommunikasjon av identitetsuttrykk i større grad virker internt enn eksternt. Dette kommer selvsagt an på eksterne målgrupper, men det er rimelig å anta at en kartlegging av omgivelsenes behov og de ansattes behov må integreres og kommunikasjonen justeres etter dette, som Schultz og de Chernatony (2002) argumenterer

for. Dersom eksterne omgivelser er mindre interessert enn interne, legger de kanskje ikke merke til kommunikasjonen i samme grad. De øremerkede midlene som brukes på slik kommunikasjon blir dermed vanskelig å forsvare. Hvis man i større grad målretter slik kommunikasjon til medlemmer, ansatte, potensielle ansatte eller konkrete interessenter som investorer og aksjonærer vil man muligens få mer valuta for pengene. Det vil i tillegg trolig fremstå mer ekte og autentisk. Dette er tanker som Morsing (2006) fremhever. Hvis ansatte er gode ambassadører og kommuniserer med autentisitet, kan målgruppen for kommunikasjon av samfunnsansvaret gjerne være smalere definert. Tidligere forskning har vist at det kan være bedre å fokusere på små, men innflytelsesrike målgrupper, sammenlignet med fokus på upersonlig massekommunikasjon, som ofte er mindre segmentert og dermed virker mindre tiltalende (Morsing 2006).

Forbindelsen mellom autokommunikasjon og organisatorisk prestisje er et funn som også bør fremheves. Jeg fant at de ansatte i større grad identifiserte seg gjennom autokommunikasjon dersom de opplevde at det eksterne miljøet anser organisasjonen som prestisjefull. Det er dermed ikke utelukkende det eksterne mediet som er viktig for identifisering, men det eksterne mediet *sammen* med en oppfatning av omgivelsenes reaksjoner som positive, kan øke sannsynligheten for at ansatte identifiserer seg med organisasjonen og dens kommunikasjon. I dette ligger det også et resonnement om at dersom omgivelsenes oppfatninger er negative, vil det kunne føre til konflikter og en følelse av fremmedgjøring blant de ansatte. Dette funnet legger til en ny dimensjon i teorien om autokommunikasjon og dens rolle for å bygge identifisering med grupper og organisasjoner.

Et annet sentralt funn er sammenhengen mellom samfunnsansvar som identitetsuttrykk og andre identitetsuttrykk. Denne sammenhengen synes å være noe av forklaringen på at identifiseringen er så sterk som den er. At det å være engasjert i samfunnet har vært vanlig for SNN fra etableringen kan også tenkes å ha forklaringskraft. Når det er formelt institusjonalisert og samfunnsansvaret er gitt ved lov, kan det tenkes å være en forklaring på at samfunnsansvaret er en så stor del av "jeg-et" til både organisasjonen og de ansatte. Oppdraget og visjonen *For Nord-Norge* synes å være sterk. "Vi lever og dør med landsdelen" gjentas som vi har sett, i ulike former av alle informanter. Dette handler om en bevissthet rundt hvem banken grunnleggende sett er her for; om dens samfunnsmisjon. Ansatte er bevisste på at de er avhengig av samfunnet de inngår i, på samme måte som samfunnet rundt til en viss grad kan sies å være gjensidig avhengig av den. Banken har fokus på å fylle visjonen med innhold og mye av den øvrige kommunikasjonen bygger på

denne. Dette fremstår konsistent sett ut fra den eksterne selvpresentasjonen. Ansattes sterke tilhørighet til visjonen, tilsier at SNN bør fortsette å strekke seg mot å visjonen ved å la underliggende organisasjonselement bidra til å forsterke og eventuelt (hvis mulig) oppfylle den.

Identifiseringen med visjonen og landsdelen synes å være en eksistensberettigelse som gir SNN "licence to operate". Samfunnsansvaret bygger opp om dette og gir visjonen innhold og substans, som igjen bidrar til at banken kan "føre bevis" for at den gjør det den sier den skal gjøre: å stå last og brast med landsdelen. Det jeg har kommet frem til antyder at organisasjoner bør ha et mer strategisk fokus på kommunikasjon av identitetsuttrykk. Betydningen ansatte legger i dette og verdien organisasjonen dermed kan vente seg i retur, er argument som taler for dette.

Et siste sentralt funn er ansattes bevissthet om at de alltid må være konkurransedyktig på kjernevirksomhet, samt at samfunnsengasjementet kommer som et resultat av en god kjernevirksomhet. Når disse to henger sammen er det mulig at det kan øke identifiseringen. Det kan derfor være rimelig å anta at samfunnsansvar og kommunikasjon om det ikke bør tilnærmes reaktivt, men heller knyttes til kjernevirksomheten, eller være integrert slik Porter og Kramer (2006) hevder.

SNN synes å være klar over at banken ikke vinner aksept blant de mange gjennom sitt samfunnsansvar, men dersom den relaterer det til overordnede mål, kan det bety at kjernevirksomheten ikke lider under ikke-kommersielle initiativer og at det aksepteres som en del av bedriften, både av interne og eksterne interessenter.

Dekoplingsresonnementet tilsier til at man skal være forsiktig med å innføre for mange nye elementer eller uttrykk i organisasjonen over en bestemt tidsperiode. Er man bevisst på dette kan det hindre intraorganisatorisk overbelastning og samtidig frigjøre tid til å innarbeide og sikre sammenheng mellom identitetsuttrykk. Hvis man foretar for mange endringer eller legger til for mange organisasjonsoppskrifter for å tekkes omgivelsenes forventninger, kan det tenkes at organisasjoner ikke greier å forholde seg disse endringene. Det er muligvis i slike tilfeller det oppstår dekopling mellom virksomhets- og organisasjonsidentitet. Man bør også være oppmerksom på at man ikke tar til seg tidstypiske oppskrifter som er inkonsistente med organisasjonens sentrale, unike og varige trekk, da dette kan føre til at ansatte føler seg fremmedgjorte og at organisasjonen ikke lengre er den man kjente den som.

Noe dekopling trenger imidlertid ikke nødvendigvis være skadelig for organisasjonens legitimitet, ettersom det hevdes at omgivelsene sjeldent legger merke til kommunikasjonen (Christensen 2004), noe som også ble påpekt av ansatte i SNN. Dette fører til at kommunikasjonens reelle effekt blir å smøre det interne maskineriet. Dersom man utfører kommunikasjonen på en måte som gjør den relevant for både interne og eksterne målgrupper kan dette virke forsterkende på hverandre.

Sammenheng mellom identitetsuttrykkene og at de er integrert i, og gjensidig forsterker hverandre synes å ha stor betydning for identifisering. Identifisering med et identitetsuttrykk er da mest sannsynlig lik identifisering med et annet. Man unnlater med dette å bruke tid på mange element som ikke har sammenheng med, eller til og med er inkonsistente med hverandre. I stedet bør de være komplementære og ha felles trekk, som for SNN sin del, hvor Nord-Norge og den nordnorske identiteten er både et sentralt og varig trekk ved identiteten (jamfør Albert og Whetten 1985). Det fører også til at banken fremstår mer tro mot seg selv og det den presenterer seg som, og dermed som ekte, troverdig og legitim. Kanskje hadde en av våre største diktere rett da han sa følgende:

Vær ikke ett i dag, i går, og noe annet om et år.

Det som du er, vær fullt og helt, og ikke stykkevis og delt

- Henrik Ibsen

6.3 Videre forskning

Relasjonen mellom samfunnsansvar og omdømme bør få økt oppmerksomhet på et mikronivå, og ikke utelukkende utenfor organisasjonen som i dag, på makronivå. Som nevnt innledningsvis i oppgaven har mye av forskningen på samfunnsansvar og omdømme dreid seg om effekter blant eksterne målgrupper utenfor organisasjonen. Mine funn tyder på at samfunnsansvar og omdømme også bør forstås ut fra interne interessenters perspektiv, og at omdømme i tillegg oppleves som viktig for dem. Dette til tross for at det oppleves til dels uhåndgripelig.

Selv om omdømme oppleves uhåndgripelig tyder mine funn på at ansatte ser en sammenheng mellom samfunnsansvar og omdømme, men kun på lang sikt. Videre forskning kan for eksempel konsentrere seg om hvilke typer samfunnsansvar som skaper bedre intraorganisatorisk omdømme for organisasjonen. Antakelsen min er at initiativer som ligger nært opp til, eller kan integreres i kjernevirksomhet, er bedre enn en reaktiv tilnærming og

tilfeldige formål basert på at organisasjoner føler at den "trenger" å være en god samfunnsborger. I tillegg bør forskning fra et omdømmeperspektiv fokusere på hvordan organisasjoner kan ha nytte av et godt omdømme internt, og videre kapitalisere på dette overfor eksterne målgrupper. Siden både de to identitetene og de to målgruppene antas å henge sammen (Christensen og Askegaard 2001; Schultz og de Chernatony 2002), er det rimelig å anta at også organisasjonens omdømme henger sammen for disse målgruppene.

For min problemstilling var den kvalitative tilnærmingen viktig for å få innsikt i hvordan informantene ser seg selv i forhold til organisasjonen. Det min oppgave imidlertid ikke gir svar på er om mine funn har gyldighet for organisasjonen som helhet eller kan generaliseres til andre organisasjoner eller fagfelt, selv om det kan generaliseres analytisk. Jeg mener å ha tilført feltet noe ved å forbinde begrepene autokommunikasjon og opplevd ekstern prestisje med hverandre, og på denne måten ha vist at ulike teoretiske innfallsvinkler sammen kan bidra til å forklare hvordan ansatte identifiserer seg med sin arbeidsplass.

Jeg valgte mot slutten av analysen å vise at det ikke nødvendigvis er utelukkende det autoritative mediet og konteksten som har betydning for identifiseringen, slik det i stor grad fremstår i teori om autokommunikasjon. Jeg vil hevde at omgivelsene er såpass viktige at også disses reaksjoner på kommunikasjon fra organisasjoner blir fortolket av organisasjonsmedlemmer. Dersom organisasjonsmedlemmene tolker omgivelsenes signaler som positive mener jeg å ha belegg for å hevde at identifisering er kan være mer sannsynlig. Dette forsøkte jeg å vise ved å innarbeide prinsipper fra teori om opplevd ekstern prestisje inn i modellen for autokommunikasjon. Jeg mener dette er et tema som kan utvikles videre. Modellen jeg foreslår er ikke uttømmende på noen som helst måte, men jeg foreslår å koble sammen innsikter fra disse to teoriene for å oppnå større innsikt i de bakenforliggende mekanismene som kan påvirke identifisering. Jeg har så langt ikke kommet over noen teorier som gjør nettopp dette. Jeg har kun berørt overflaten av fenomen som kan gjøres til gjenstand for en dypere forståelse av hvordan autokommunikasjon kan bidra til identifisering med en organisasjon. All den tid andre samfunnsinstitusjoner som religion, politiske partier, storfamilien med mer, falmer og mister sin samlende kraft, blir arbeidsplassen trolig en viktig(ere) arena for individet og dets behov for å identifisere seg. I takt med at andre institusjoner mister sin relevans, er identifisering et viktig område å ha kunnskap om for fremtidige arbeidsgivere i kampen om kompetansen.

På den bakgrunn mener jeg også at intern branding og forholdet mellom kommunikasjons- og HR-feltet er interessant for videre forskning. Dersom det er slik at mennesker knytter seg til, og identifiserer seg med arbeidsplassen er det viktig å finne ut av hvordan bedrifter kan utnytte og påvirke denne identifiseringen på en positiv måte. Identifisering kan føre til økt trivsel, arbeidskapasitet, lavere turn-over med mer. Som van Knippenberg og van Schie (2000) sier kan en følelse av identifisering være en stor verdi for organisasjoner:

"... members that identify with an organization may be more likely to remain with the organization and to expend effort on behalf of the organization." (s. 138).

Mine funn antyder også praktiske implikasjoner for hvordan organisasjoner arbeider i skjæringspunktet mellom rekruttering/HR, samfunnsansvar og kommunikasjon. Nærmere bestemt vil jeg foreslå strukturelle og funksjonelle implikasjoner i form av et tettere samarbeid mellom enheter som spesialiserer seg på områdene human resource, samfunnsansvar og kommunikasjon. Da kan man best mulig grad utnytte de positive effektene som identifisering gjennom autokommunikasjon kan føre med seg. Slik sett er sitatet nedenfor dekkende, så fremt man i tillegg inkorporerer kommunikasjons-dimensjonen i det:

"The CSR-HR partnership is a business imperative for organizations today. Forming this partnership is not a natural evolution in most companies, and needs to be driven in a proactive manner (...) It is time for HR to wake up to CSR, and for CSR Managers to engage with HR" (Elaine Cohen, Direktør Beyond Business Limited, sitert på nettstedet www.csrwire.com).

Litteraturliste

Angell, S.I., Byrkjeflot, H. og Wæraas, A. (2011) *Substans og fremtreden - Omdømmehåndtering i offentlig sektor*, Universitetsforlaget.

Ashfort, B.E. og Mael F. (1992) "Alumni and their Alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification" *Journal of organizational behaviour*, vol. 13 s. 103-123 (20 sider).

Balmer, J.M.T og Gray, E.R. (1999) "Corporate identity and corporate communications: creating a competitive advantage", *Corporate communications: An International Journal*, vol. 4, nr. 4 s. 171 - 176 (5 sider).

Balmer, J.M.T. og Greyser, S.A. (2002) "Managing the Multiple Identities of the Corporation", *California Management Review*, vol. 44 nr. 3 s. 72 - 86 (14 sider).

Balmer, J.M.T. og Greyser S.A. (2006) "Corporate Marketing Integrating corporate branding, corporate communications, corporate image and corporate reputation", *European Journal of Marketing*, vol. 50 nr. 7/8, s. 730 - 741 (11 sider).

Baretls, J., Pruyn, A., De Jong, M. og Joustra I. (2007) "Multiple organizational identification levels and the impact of perceived external prestige and communication climate" *Journal of Organizational Behavior*, vol. 28, s. 173 - 190 (17 sider).

Bergström, A., Blumenthal, D., og Crothers, S. (2002) "Why Internal branding matters: The case of Saab", *Corporate Reputation Review*, vol 5, nr. 2/3 s. 133 - 142 (9 sider).

Brunsson, N. (1989) *The organization of hypocrisy: Talk, decisions and actions in organizations*, første utgave, John Wiley & Sons.

Brønn, P. og Ihlen Ø. (2009), *Åpen eller inadvent. Omdømmebygging for organisasjoner*, Gyldendahl forlag.

Carroll, A.B. (1979) "A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance", *Academy of Management Review*, vol. 4 nr. 4 s. 497 - 505 (8 sider).

Carroll, A.B. (1991) "The Pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders", *Business Horizons*, s. 39 - 48 (9 sider).

Christensen, L.T. og Cheney, G. (2000) "Self-absorption and self-seduction in corporate identity game" i Schultz, M., Hatch, M.J. og Larsen, M.H (redaktører) *The Expressive Organization*, Oxford University Press, s. 246 - 270 (24 sider).

Christensen, L.T. og Askegaard, S. (2001) "Corporate Identity and Corporate Image revisited: A semiotic perspective", *European Journal of Marketing*, vol. 35, nr. 3/4, s. 292 - 315 (23 sider).

Cheney, G. & Christensen, L. T. (2001) "Organizational identity: Linkages between internal and external communication", i *The new handbook of organizational communication: Advances in theory, research, and methods*, s. 231-269 (38 sider).

Christensen, L.T. (1997) "Marketing as Auto-communication", i A. Fuat Firat (red.) *Consumption, markets and culture*, vol. 1, nr. 3, s. 197 - 222 (25 sider).

Christensen, L.T. (2002) "Corporate communication: the challenge of transparency", *Corporate Communications: An International Journal*, vol. 7, nr. 3, s.162 - 168 (6 sider)

Christensen, L.T. (2004) "Det forførende mediet - om autokommunikation i markedsføringen", *Mediekultur*, nr. 37, s. 14-23 (9 sider).

Christensen, L.T. og Morsing, M. (2008) *Bagom corporate Communication*, andre udgave, Forlaget Samfundslitteratur.

Cornelissen, J.P., Balmer, J.M.T og Haslam, S., Alexander, A. (2007) "Social Identity, Organizational Identity and Corporate Identity: Towards an Integrated Understanding of Processes, Patterings and Products", *British Journal of Management*, vol. 18, nr. 1 s. 1 - 16 (16 sider).

DiMaggio P.J. og Powell, W. (1983) "The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality" DiMaggio P.J., Powell W.W. (redaktører) *The New Institutionalism in organizational analysis* (1991), The University of Chicago Press.

Ditlev-Simonsen, C.D. (2011) "Five Perspectives on Corporate Social Responsibility (CSR) An empirical analysis" , *Series of dissertations*, Handelshøyskolen BI, Nr.4.

Ditlev-Simonsen, C.D. (2012) "The relationship Between Norwegian and Swedish Employees' Perception of Corporate Social Responsibility and Affective Components", *Business and Society, Sage journals*, vol. 52 nr. 1 s. 1 - 25 (25 sider).

Dutton, J. E., Duckerich, J.M. og Harquail, C.V. (1994) "Organizational Images and Member Identification", *Administrative Science Quarterly*, vol. 39, nr. 2, s. 239 - 263 (24 sider).

Flyvbjerg, B. (2006) "Five Misunderstandings about Qualitative Research" *Qualitative Inquiry*, vol. 12, nr. 2, s. 219 - 245 (26 sider).

Formbrun, C. J. og van Riel, C. B.M. (2004) *Fame and Fortune: How Successful companies build winning reputations*, Pearson Education.

Formbrun, C.J. og van Riel, C.B.M. (1997) "The Reputational Landscape", *Corporate Reputation Review*, vol. 1, nr. 1 og 2, s. 5 - 13 (8 sider).

Hagen, Ø. (2005) "Skaper samfunnsansvarlige merkevarer samfunnsansvarlige virksomheter?: Om forholdet mellom merkevarebygging og organisasjonsutvikling". *Working paper for doktorgradsavhandling*.

Hagen, Ø., (2009) "Do Socially Responsible Brands Lead to Socially Responsible Companies? Understanding Change in Expressive Organizations", *Doktoravhandling NTNU, Trondheim*, s. 1 - 99 (99 sider).

Hatch, M.J. og Schultz, M. (1997) "Relations between organizational culture, identity and image", *European Journal of Marketing*, vol. 31 nr. 5/6 s. 356 - 365 (9 sider)

Hatch M.J. og Schultz, M. (2000) "Scaling the Tower of Babel: Relational Differences between Identity, Image and Culture in Organizations" i Hatch, Mary J., Holten Larsen M. og Schultz, M. (redaktører) *The Expressive Organization: Linking Identity, Reputation, and the Corporate Brand*, Oxford university press.

Hatch M.J. og Schultz M. (2001), "Are the strategic stars aligned for your corporate brand?" *Harvard Business Review*, vol. 79, nr. 2 s. 128 - 134 (7 sider).

Hatch M.J. og Schultz, M. (2002) "The Dynamics of Organizational Identity" *Human Relations*, vol. 5 nr. 8 s. 989 - 1018 (29 sider).

Schultz, M., Hatch, M. J., & Larsen, M. H. (2000) *The Expressive Organization: Linking Identity, Reputation, and the Corporate Brand*. OUP Oxford.

Kim, H.R., Kim, N.M., Lee, M. og Lee, H.T. (2010) "Corporate Social Responsibility and Employee-Company Identification", *Journal of Business Ethics*, vol. 95, s. 557–569 (12 sider).

Kitchen, D.E. og Schultz, P. (2004) "Managing the Change in Corporate Branding and Communication: Closing and Re-opening the Corporate Umbrella", *Corporate Reputation Review*, vol. 6. nr. 4, s. 337 - 366 (20 sider).

Kvale, S. (1997) *Det kvalitative forskningsintervju*, første utgave, Gyldendal forlag.

Kvåle, G. og Wæraas, A. (2006) *Organisasjon og identitet*, Samlaget.

Lee, Sang. M. (1971) "An empirical Analysis of Organizational Identification", *The Academy of Management Journal*, vol. 14, nr. 2, s. 213-226 (13 sider).

Maignan, I. og Ferrell, O.C. (2004) "Corporate Social Responsibility and Marketing: An Integrative Framework", *Journal of the Academy of Marketing Science* vol. 32, nr. 1 s. 3 - 19 (16 sider).

Meyer, J. W. og Rowan, B. (1991) "Institutional Organization: Formal Structure as Myth and Ceremony" (1977) i DiMaggio P.J og Powell W.W (red.) *The New Institutionalism in organizational analysis*, The University of Chicago Press.

Morsing, M. (2003) "Conspicuous responsibility - Communicating responsibility - to Whom?", *Corporate Values and Responsibility -the Case of Denmark*, s.145 - 154 (10 sider).

Morsing, M. (2006) "Corporate social responsibility as strategic autocommunication: on the role of external stakeholders for member identification", *Business Ethics: A European Review*, vol. 15. nr. 2 s. 171 - 180 (9 sider).

Morsing, M. og Schultz, M. (2006) "Corporate social responsibility communication: stakeholder information, response and involvement strategies", *Business Ethics: A European Review*, vol. 14, nr. 4, s. 323 - 338 (15 sider).

Maignan, I. og Ralston, D.A. (2002) "Corporate social Responsibility in Europe and the U.S.: Insights form Businesses' Self-presentations", *Journal of International Business Studies*, nr. 33.3, s. 497 - 514 (17 sider).

Olins, W. (2003). *On brand*. Thames & Hudson.

Smidts, A., Pruyn, A. T. H., & Van Riel, C. B. (2001). "The impact of employee communication and perceived external prestige on organizational identification", *Academy of management journal*, vol. 44, nr. 5, side 1051-1062 (11 sider) .

Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006) "Strategy and society", *Harvard business review*, vol. 84 nr. 12, s. 78-92 (14 sider).

Røvik, K.A. (2007) *Trender og Translasjoner. Idéer som former det 21. århundres organisasjon*, Universitetsforlaget.

Schultz M. og de Chernatony L. (2002) "The challenges of corporate branding", *Corporate Reputation Review*, vol. 5 nr 2/3, s. 105 - 112 (7 sider).

Scott, W. R., & Meyer, J. W. (1994) *Institutional environments and organizations: Structural complexity and individualism*. SAGE Publications, Incorporated.

Scott, W. R. (2007) *Institutions and organizations: Ideas and interests*. SAGE Publications, Incorporated.

Selznick, P. (1957) *Lederskap*, oversatt til norsk av Smith, J.A. og Smith J.H. (1997) Tano Aschehoug forlag.

Smidts, A., Pruyn T. H. og van Riel, C.B.M. (2001) "The Impact of Employee Communication and Perceived External Prestige on Organizational Identification", *The Academy of Management Journal*, vol. 44, nr. 5, s. 1051-1062 (11 sider).

Solbakk, M.N, (2011) "Omdømmehåndtering i sykeshussektoren", i Angell S.I, Byrkjeflot, H og Wæraas, A. (redakører) *Substans og framreden, omdømmehåndtering i offentlig sektor*. Universitetsforlaget, s. 180 – 192 (12 sider).

Thagaard, T. (2002) *Systematikk og innlevelse - en innføring i kvalitativ metode*, andre utgave, Fagbokforlaget Vigmostad og Bjørke.

van Knippenberg, D. og van Schie, E.C.M. (2000) "Foci and correlates of organizational identification", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, nr. 73, s. 137–147 (10 sider).

van Riel, Cees B.M. (1995) *The principles of corporate communication*, Prentice Hall.

van Riel, C.B.M. og Balmer J.M.T. (1997) "Corporate Identity: The concept, its measurement and management", *European Journal of Marketing*, vol. 31, nr. 5, s. 340 - 355 (15 sider).

van Riel, Cees B.M. (2000) "Corporate Communication Orchestrated by a Sustainable Corporate Story", i Hatch, M.J., Holten Larsen, M og Schultz, M. (redaktører) *The Expressive Organization Linking Identity, Reputation and the Corporate Brand*, Oxford University Press.

Whetten, D. A. og Albert, S. (1985) "Organizational identity", *Organizational behaviour*, vol. 7, s. 263 - 295 (32 sider).

Wæraas, A. (2011) "Alt om min etat: transparenstrenden i offentlig sektor", i Angell S.I, Byrkjeflot, H. Og Wæraas A. (redaktører) *Substans og framturen, omdømmehåndtering i offentlig sektor*. Universitetsforlaget, s. 101 – 114 (13 sider).

Internettkilder

www.snn.no, alle lenker hentet 29.10.2012

med undersider som følger:

[https://www2.sparebank1.no/portal/4702/3_privat?
_nfpb=true&_nfls=false&_pageLabel=page_privat_innhold&aId=1194349798057&refId=1
233149354289](https://www2.sparebank1.no/portal/4702/3_privat?_nfpb=true&_nfls=false&_pageLabel=page_privat_innhold&aId=1194349798057&refId=1233149354289)

[https://www2.sparebank1.no/portal/4702/3_privat?
_nfpb=true&_nfls=false&_pageLabel=page_privat_innhold&aId=1201861393451&refId=1
233149354289](https://www2.sparebank1.no/portal/4702/3_privat?_nfpb=true&_nfls=false&_pageLabel=page_privat_innhold&aId=1201861393451&refId=1233149354289)

[https://www2.sparebank1.no/portal/4702/3_privat?
_nfpb=true&_nfls=false&_pageLabel=page_privat_innhold&pId=1233149354856](https://www2.sparebank1.no/portal/4702/3_privat?_nfpb=true&_nfls=false&_pageLabel=page_privat_innhold&pId=1233149354856)

[https://www2.sparebank1.no/portal/4702/3_privat?
_nfpb=true&_nfls=false&_pageLabel=page_privat_innhold&aId=1188301517387&refId=1
233149354856](https://www2.sparebank1.no/portal/4702/3_privat?_nfpb=true&_nfls=false&_pageLabel=page_privat_innhold&aId=1188301517387&refId=1233149354856)

[https://www2.sparebank1.no/portal/4702/3_privat?
_nfpb=true&_nfls=false&_pageLabel=page_privat_innhold&pId=1233149354951](https://www2.sparebank1.no/portal/4702/3_privat?_nfpb=true&_nfls=false&_pageLabel=page_privat_innhold&pId=1233149354951)

[https://www2.sparebank1.no/portal/4702/3_privat?
_nfpb=true&_nfls=false&_pageLabel=page_privat_innhold&pId=1233149354625](https://www2.sparebank1.no/portal/4702/3_privat?_nfpb=true&_nfls=false&_pageLabel=page_privat_innhold&pId=1233149354625)

[https://www2.sparebank1.no/portal/4702/3_privat?
_nfpb=true&_nfls=false&_pageLabel=page_privat_innhold&pId=1233149354628](https://www2.sparebank1.no/portal/4702/3_privat?_nfpb=true&_nfls=false&_pageLabel=page_privat_innhold&pId=1233149354628)

[https://www2.sparebank1.no/portal/4702/3_privat?
_nfpb=true&_nfls=false&_pageLabel=page_privat_innhold&aId=1188301519149&refId=1
233149354628](https://www2.sparebank1.no/portal/4702/3_privat?_nfpb=true&_nfls=false&_pageLabel=page_privat_innhold&aId=1188301519149&refId=1233149354628)

[https://www2.sparebank1.no/portal/4702/3_privat?
_nfpb=true&_nfls=false&_pageLabel=page_privat_innhold&aId=1188301514569&refId=1
233149354628](https://www2.sparebank1.no/portal/4702/3_privat?_nfpb=true&_nfls=false&_pageLabel=page_privat_innhold&aId=1188301514569&refId=1233149354628)

[https://www2.sparebank1.no/portal/4702/3_privat?
_nfpb=true&_nfls=false&_pageLabel=page_privat_innhold&aId=1188301517329](https://www2.sparebank1.no/portal/4702/3_privat?_nfpb=true&_nfls=false&_pageLabel=page_privat_innhold&aId=1188301517329)

<http://www.lovdatab.no/all/hl-19880610-040.html>, 20.12.2012

<http://www.miljofyrtarn.no/index.php/hvaermiljofyrtarn>, 05.01.2013

[http://www.csrwire.com/press_releases/35156-Making-the-CSR-HR-Partnership-Work-
CSRwire-Launches-Webinar-Series-with-CSR-for-HR-Leader-Elaine-Cohen?
utm_medium=Twitter&utm_campaign=CSR+and+sustainability+news](http://www.csrwire.com/press_releases/35156-Making-the-CSR-HR-Partnership-Work-CSRwire-Launches-Webinar-Series-with-CSR-for-HR-Leader-Elaine-Cohen?utm_medium=Twitter&utm_campaign=CSR+and+sustainability+news), 01.02.2013

Trykte kilder fra SNN

Strategi for Samfunnsansvar 2012 - 2015

Årsrapport for 2011

Samfunnsregnskap for 2011

Vedtekter



Fakultet for humaniora, samfunnsvitenskap og lærerutdanning
Institutt for sosiologi, statsvitenskap og samfunnsplanlegging

Informert samtykkeerklæring

Dette er en studie i forbindelse med Anne-Grete Skavhaug sitt masterprosjekt i organisasjon- og ledelsesvitenskap. Studien søker å studere kommunikasjon om samfunnsansvar i et omdømmeperspektiv. Hovedsakelig skal prosjektet ta utgangspunkt i et case, bedriften Sparebank1 Nord-Norges samfunnsengasjement og kommunikasjonen bedriften bedriver i sammenheng med dette. Prosjektets formål er å studere hvordan ansatte i ulike nivåer av bedriften identifiserer seg med, og føler tilhørighet til bedriftens samfunnsengasjement.

Informanten vil bli intervjuet om sin oppgave/rolle i bedriften og får spørsmål om følelser og meninger knyttet til samfunnsengasjementet og kommunikasjonen om dette. Intervjuobjektene vil være 10-15 personer som representerer hvert nivå i det strukturelle hierarkiet til bedriften, fra de operasjonelle oppgavene til direktører og hovedstyre. Det vil være aktuelt å intervju informanter ved ulike geografiske lokaliteter.

Deltakerne blir spurt om alt fra målgruppe for bedriftens kommunikasjon til kommunikasjonskanaler og oppfattelse av hensikten med kommunikasjonen som samfunnsengasjement.

Motivasjon for å delta i som intervjuobjekt vil også blir kartlagt.

Dersom informanten føler seg bekvem med opptak under intervjuet, vil intervjuet bli tatt opp på diktafon. Datainnsamlingene vil bli oppbevart i et låst skap som bare forsker har tilgang til, og all data vil bli slettet når studien er avsluttet. Studien er frivillig og informanten kan til en hver tid trekke seg, uten nærmere begrunnelse. Informasjonen den enkelte bidrar med vil ikke bli brukt dersom en av informantene velger å trekke seg ut av prosjektet.

Informanten vil få tilsendt transkripsjoner av intervjuer per e-post om ønskelig og gis samtidig anledning til å komme med tilbakemeldinger om eventuelle misforståelser. Dersom det blir aktuelt kan også forskeren kontakte informanten for oppfølgingsspørsmål i etterkant. Informantens navn vil ikke på noe tidspunkt bli tilkjennegjort i oppgaven, men indirekte identifisering i form av tittel, organisasjon eller engasjement vil kunne bli brukt. Informanten vil få mulighet til å lese og godkjenne bruk av personopplysninger før dette blir brukt i masteroppgaven. Informanten vil, om ønskelig, få tilsendt et eksemplar av den ferdigstilte oppgaven som takk for deltakelsen. Masteroppgaven skal være klar for innlevering i juni 2013, og informanten har mulighet til å trekke seg i fra undersøkelsen starter og frem til 01. januar 2013.

Dette prosjektet er meldt til personvernombudet for forskning, Norsk samfunnsvitenskaplig datatjeneste (NSD), for godkjenning. Forskeren er underlagt taushetsplikt og sensitive data vil bli håndtert konfidensielt. Dersom det er noen ekstra spørsmål vedrørende studien kan informanten kontakte forskerens veileder. Veileder for denne masteroppgaven er professor Turid Moldenæs; turid.moldenes@uit.no eller 776 44 679.



Fakultet for humaniora, samfunnsvitenskap og lærerutdanning
Institutt for sosiologi, statsvitenskap og samfunnsplanlegging

Jeg bekrefter med dette at jeg har mottatt skriftlig og muntlig informasjon om studien til Anne- Grete Skavhaug og er på bakgrunn av dette villig til å delta i hennes studie. Jeg bekrefter også å ha mottatt en kopi av denne samtykkeerklæringa.

Sted og dato

Deltakerens underskrift

Forskerens underskrift

Intervjuguide

Innledningsspørsmål:

Åpne spørsmål i starten:

Hvorfor søkte du jobb i SNN? Hva motiverte deg til det? Hvilke arbeidsoppgaver har du i dag?
Hva er bakgrunnen din?

Hovedspørsmål:

Når startet bankens samfunnsansvar?

Hvordan oppfatter du kommunikasjon av samfunnsansvaret til din bedrift?

Når startet kommunikasjonen om bankens samfunnsansvar? Internt/eksternt: kommuniseres det samme i disse kanalene? Hva kalles ordene internt (ref. Samfunnsansvar/samfunnsengasjement).

Hva er din oppfatning om hvorfor bedriften engasjerer seg i samfunnsansvar?

Ser du på det som omdømmebygging – hvorfor/hvorfor ikke?

Hvilke kanaler kommuniserer bedriftens samfunnsansvar i?

Kommuniserer du dette noen gang i uformelle kanaler/forum/settinger?

Hvordan påvirker engasjementet omkring samfunnsansvar og kommunikasjon om dette deg som ansatt? Er du engasjert i aktivitetene i jobb/fritid eller er det mer avstand til aktivitetene

Hvorfor tror du din arbeidsplass jobber med samfunnsansvar? Hva synes du om det.

Er det noen spesielle opplæringsarenaer for nyansatte der spørsmål om samfunnsansvar og informasjon om dette dukker opp?

Kjenner du til det som står på nettsiden om samfunnsansvar? Hva med kommunikasjonsstrategier og årsrapporter?

Oppfatter du kommunikasjonen som formell, uttalt og forhåndsbestemt eller er det mer uformelt og kulturelt situert?

Er de ansatte med på å bestemme hvilke formål som skal være gjenstand for bankens samfunnsansvar? Er de ansatte involvert i strategier, utforming av verdier etc?

Etter din oppfatning, hvem er målgruppen for kommunikasjonen?

Sekundærspørsmål

For å fasilitere samtale og eventuell diskusjon rundt temaet.

Hva er virksomhetens:

-visjon?

-visjon?

-verdier?

Jobbes det med omdømme? Hvilken strategi benyttes i så tilfelle her?

Medarbeiderbeskrivelser/fortellinger: er det en/flere spesielle historier som fortelles?

Hvilke hendelser/episoder/erfaringer brukes for å beskrive virksomheten? Hva sier det om verdiene til banken?

Hva gjør bedriften til et bra sted å arbeide i/med?.

Forskjell i oppfatninger/meninger blant ansatte lengre ned i organisasjonen og ansatte høyere opp?

