

MYTER OG SYMBOLSK LEDELSE I OLJESEKTOREN

av

Jan Erik Karlsen

Avhandling for graden dr.oecon

*(Bergen)*

NORGES HANDELSHØYSKOLE

Institutt for organisasjonsfag

November 1988



07h000954

965.01  
665.6 / 7  
65.01  
1301.18  
K14m

eks. 2

I N N H O L D S F O R T E G N E L S E

Seksjon \_\_\_\_\_ Side

1. MYTER SOM STUDIEFELT

1.1 En observasjon på jakt etter en teoretisk forankring

1.1.1 To organisasjons-"mytologiske" utsagn

1.1.2 Et organisasjonssymbolsk startpunkt ?

1.2 Temadisposisjon:

- Målsetting
- Problembakgrunn
- Teoritilknytning
- Arbeidshypoteser
- Hypoteseutvikling
- Forskningsdesign
- Organisering
- Gjennomføring
- Vitenskapelig bidrag

1.2.1 Sammendrag

2. FORSKNINGSOPPLEGG OG DATATILFANG

2.1 Studiens forskningsplan

2.1.1 Krav til forskning

2.1.2 Vitenskapsteoretisk forankring

2.1.3 Utvalgs- og analyseenhet

2.2 Metode og data

2.3 Forskningsoppleggets hovedtrekk

3. SYMBOLBRUK I OLJEVIRKSOMHETEN

3.1 Multinasjonale selskapers kulturarena

3.2 Oljevirksomhetens symbolverden

- 3.2.1 Internasjonal oljemytologi
- 3.2.2 Empirisk illustrasjon:  
Oljeselskaps myteprofil
- 3.2.3 Norsk oljemytologi
- 3.2.4 Hverdagssymbolisme
- 3.3 Strategi, struktur og kultur hos  
oljeselskaper
- 3.4 Oljeselskapenes organisasjonskulturelle  
profiler
  - 3.4.1 Empirisk illustrasjon av kultur-  
profilen
- 3.5 Overføring av teknologi, organisasjons-  
modell og -kultur
  
- 4. ORGANISATORISK SYMBOLISME
  - 4.1 En organisasjonsteoretisk ramme
  - 4.2 Kultur og sosiostruktur i organisasjoner
    - 4.2.1 Empirisk illustrasjon: Kultur i oljeselskap
    - 4.2.2 Myter og oljeselskaps organisatoriske  
handlefrihet
  - 4.3 Organisasjonskulturelle former
  - 4.4 Teoretisk oppsummering
  
- 5. MYTERS ORGANISASJONSTEORETISKE RELEVANS
  - 5.1 Myters organisatoriske universalitet
  - 5.2 Samfunnsvitenskapelig myteteori
  - 5.3 Organisasjonskulturelle pendants
  - 5.4 Organisasjonsteoretisk myteteori
  - 5.5 Desifring av mytedefinisjoner
  - 5.6 Konseptuell vitenskapeliggjøring

6. MYTERS FUNKSJONER OG REPRODUKSJON

- 6.1 Mytenes sosiale funksjon
- 6.2 Funksjonalistisk myteanalyse
- 6.3 Myters multifunksjonalitet
- 6.4 Sosialisering og mytedannelse
- 6.5 Organisatorisk myteproduksjon

7. HVORDAN GJENKJENNE EN MYTE ?

- 7.1 Myters ytringsformer
- 7.2 Operasjonaliseringsbasis for organisasjonsmyter
- 7.3 Utprøving av en taksonomi for myteindikatorer
  - 7.3.1 Indikatorvalideringens teoretiske implikasjoner
- 7.4 Realitetstest av utvalgte oljemyter
  - 7.4.1 Eksperters myte-validering
- 7.5 En reformulert mytedefinisjon

8. LEDELSE SOM SYMBOLFUNKSJON

- 8.1 Organisasjon og ledelse
- 8.2 Folklore og fakta om ledelse
- 8.3 Ledelsens organisatoriske handlingsnivåer
- 8.4 Ledelse av meningssystemer
- 8.5 Hva kan oppnås gjennom symbolsk ledelse?

9. SYMBOLSK LEDELSE OG MYTEFORVALTNING

- 9.1 Administrasjon av symboler

- 9.2 Metaforer og myter som administrative hjelpemidler
- 9.3 Myter og organisatorisk ideologi
- 9.4 Mytisk og vitenskapelig informasjon
- 9.5 Myteforvaltning som ledelsesstrategi i oljeselskap

## 10. MODELLUTFORMING

- 10.1 Organisatorisk og politisk legitimering
- 10.2 Integrasjon og mønsterbevarelse
- 10.3 En typologi for organisasjonsmyter
- 10.4 På vei mot et teorigrunnlag
  - 10.4.1 Hovedhypoteser og begrepsmodell
  - 10.4.2 Hypotese-reduksjonisme
  - 10.4.3 Forskningsimplikasjoner
- 10.5 Organisasjonsmyter nok en gang

## LITTERATURLISTE

### VEDLEGG:

- Appendiks A: Definisjoner på ulike sentrale kulturelle former
- Appendiks B: Oljeselskapers organisasjonsstruktur
- Appendisk C: Faksimiler av Mobils annonseserie 1981
- Appendiks D: Faksimiler av Mobils annonsekampanjer 1979-85
- Appendiks E: En kvalitativ vurdering av indikator-taksonomiens empiri
- Appendiks F: Organisasjonsmytologisk utsagnsvurdering
- Appendiks G: 10 års informasjonsprofilering om Statfjord
- Appendiks H: Mytisk og personalistisk informasjon
- Appendiks I: Nærmere om forskningsopplegget
- Appendiks J: Intuitiv funksjonsklassifisering av mytiske utsagn

## FORORD

Ved den 12. Nordiske Sosiologkongress(1983) i Stavanger holdt jeg et åpningsforedrag om teknologisk utvikling og økonomisk rasjonalitet i oljealderen. Min hovedtese var at oljeutviklingen ikke representerte en teknologisk eller arbeidsorganisatorisk nyvinning. Like fullt skapte oljevirkomheten en økonomisk vekst hvor fordelingen av velstanden utdypet eksisterende sosiale skiller. Norsk oljehistorie har nemlig i perioder oppvist en aura av heroisme, maskulinitet og teknologiovertro parret med tidvis nærmest massehysterisk tro på kjappe og store gevinster. Folk flest fikk et nært forhold til de pengemessige sider av oljevirkomheten, både fordi den skapte godt betalte arbeidsplasser og økte statsinntekter i økonomiske nedgangstider. Samtidig har mangelen på bred innsikt i hva som foregår ute på sokkelen gjort at folk har fått et fremmedgjort forhold til den industrikulturelle omvandling som har funnet sted. Også blant forskere - som kanskje burde ha visst bedre - var det lenge en overtro på hva oljevirkomheten egentlig representerte. Man antok at oljevirkomheten var et "primärsymbol på teknisk rasjonalitet og moderne bevissthet". Det uttrykte for de mange utenforstående "det ypperste symbol på teknologisk ånd".

Den kulturpåvirkning som har fulgt i kjølvannet av de multinasjonale oljeselskapers virksomhet i Norge, har vært sterk og vedvarende. Faktisk så sterk at man ganske tidlig kunne døpe statens eget oljeselskap for STAT-OIL uten at engang målrørsla i Norge løftet på øyenbrynene. Rent mentalt godtok nordmenn denne kulturdominansen og de internasjonale selskapers antatte teknologiske fortreffelighet uten protester. I en ganske tentativ form og i sosiologisk språkdrakt, forsøkte jeg i mitt foredrag å vise at en teknologifetisjisme ikke hadde noe reelt grunnlag. Mitt argument var at folks oppfatning snarere var en avbildning av oljeselskapers evne til å skape og opprettholde et mytisk bilde av sin forholdsvis enkle virksomhet, og gjennom dette påvirke vår tenkemåte på dette området.

Vansken viste seg snart i at de samfunnsvitenskapelige forklaringsmodeller jeg først anvendte, ikke kunne gi innsikt i det som skjedde i selve oljeselskaperne og deres nærmeste omgivelser. Den sosiologiske modellen forklarte hvordan myter var samfunnsmessige ytringer som tok pulsen på den nye økonomiske rasjonalitet, og den antropologiske modellen forklarte hvilke funksjoner myter kunne ha i et sosialt system. De ga imidlertid ikke noen forklaringer på hvordan den form for symbolisme jeg trodde jeg observerte, kunne være resultatet av organisatoriske tenke- og handlemåter. Og det var mitt dilemma: Det samfunnsvitenskapelige begrepsapparat var ikke egnet til å forklare organisatoriske myter utifra organisasjonens eget økonomiske rasjonale. Derimot syntest det velegnet til å forklare den makrososiale relevans slike myter kunne ha. Det var jo imidlertid ikke der forskningsutfordringen lå !

Min initialantakelse var at siden mytene jo faktisk oppsto et sted, var det sannsynlig at dette skjedde innenfor de organisasjoner de omhandlet. Å forklare hvorfor og hvordan slike myter dukket opp ble derfor den store utfordringen. Skulle jeg klare det måtte jeg unngå enhver form for økologisk feilslutning. Jeg kunne ikke med utgangspunkt i data og modeller på makronivå, analysere et fenomen som vitterlig hørte til på mesonivå. Derfor startet jeg min leting etter teori, begrep, modeller, hypoteser og metoder til analyse av det jeg antok var meso-organisatoriske, symbolske fenomen.

Det faktum at jeg heller ikke fant et høvelig begreps- og metodeapparat ferdig utformet innenfor den nyutviklede teoriretningen "organisatorisk symbolisme", førte til arbeidet med denne doktoravhandlingen. Jeg var nødt til å initiere min egen teoriutvikling, basert på eklektisk søken etter biter som passet i det puslespillet jeg etterhvert anga rammene for.

Selvsagt satt jeg ikke mutters alene med dette arbeidet. Puslespill er jo som kjent ikke morsomme om man ikke av og til kan vise andre hva man har fått til. Jeg har hatt fordelene av å kunne bruke mange andres innsikt og intuisjon i å avgrense og fylle ut den forskningsmessige mosaikken. Uten å vite hvor jeg egentlig ville hen, har Svein S. Andersen og Bjørn Hennestad ved BI samt Svend Otto Remøe ved Norconsult, kommentert et av mine tidlige utkast. Knud Knudsen ved Høyskolesenteret i Rogaland har laget utallige utropstegn ved mitt forskningsdesign, forsåvidt i godt selskap med Sigurd Villads Troye ved NHH som har påpekt de mange fortolkningsmessige fallgruver som står åpne for den som anvender mytebegrepet. Hilde Rasmussen ved Rogalandsforskning har systematisert det skrevne datamaterialet, en oppgave som har vært utfordrende nettopp fordi kategorier og indikatorer ikke har vært utviklet på forhånd. Og Trygve Høy i Statoil og Johannes Faugstad i Shell har besørget mine validerings-skjemaer til eksperter i oljeselskapene. Mine to veiledere ved NHH, Kjell Grønhaug og Torger Reve, har vært akkurat så pågående og nådeløse som middelalderens inkvisitorer må ha fortonet seg. Heldigvis er de vitenskapelige kjetterprosessene slutt, ellers kunne mitt forsøk på analytisk induksjon fort ha ført meg inn for flertallsveldets nådeløse domstol. Alle fortjener takk for besk ris, generøs veiledning og forsiktig ros. Siden de alle er så personlig beskjedne skal jeg ikke gjøre dem beskjemmet ved å tilkjenne dem æren for spesifikke ideer eller åpenbare svakheter. De skal jeg blygt ta på meg selv.

Familien min fortjener også takk. I flere år har jeg ranet dem for fellestid; ettermiddager, kvelder, netter, helger og ferier. Gode forklaringer på eller unnskyldninger for hva jeg har holdt på med, har Bjørg, Hanne, Tonje og Ketil heller ikke fått. Likefullt har de beholdt tålmodigheten og behandlet meg med en taktfull overbærenhet.



"Myten er et av de vanskeligst tilgjengelige begrep i organisasjonsforskningen. Til forskjell fra sagaen har myten ikke nødvendigvis noen kobling til foretakets reelle historie. Den ses snarere som en felles, kollektiv trosforestilling om hvordan verden henger sammen - et mentalt, kognitivt verdensbilde som setter frihetsgraden (parametrene) for organisasjonens handlinger"

(Alvesson & Berg 1988:49).

## 1. MYTER SOM STUDIEFELT

### 1.1 En observasjon på jakt etter en teoretisk forankring

Organisasjon kan ses på som "samfunn skrevet med små bokstaver" (Silverman 1970). Den har - liksom storsamfunnet - egne ideologier, verdier, lederskap og ikke minst, særpregede kulturelle former som f.eks ritualer, legender, symboler og myter. Min forskningsmessige nysgjerrighet knytter seg til den form for "symbolisme" som kan kalles "organisatoriske myter" og "symbolsk ledelse". Analysen gjøres med forankring i en makro-orientert forståelse av sosial organisasjon, men med en meso-tilnærming til selve det studerte fenomen og med empirisk referanse til oljesektoren. Et viktig startpunkt ligger i å avgrense og begrepssette de organisatoriske funksjoner myter og ledelsesformer har i den atferd organisasjoner viser. Den største utfordringen og det viktigste forskningsmessige bidrag vil være å formulere et sett av presiserte konsept, proposisjoner og teoretiske hypoteser om organisatorisk symbolisme.

Mange samfunns- og atferdsvitenskapelige forskningsområder har lenge vært gjenstand for systematisk begreps- og teoriutvikling; f.eks. har studiet av samfunnets økonomiske, politiske og utdanningsgivende institusjoner pågått over lang tid og etterhvert angitt en paradigmatisk klarhet. Organisasjonsymbolisme er som studiefelt vitenskapelig umodent. Derfor har det også vært nødvendig å velge et annet forskningsdesign enn de som vanligvis brukes på de mer faglig fremskredne områder. Opprinnelig var denne studien tenkt utført med et hypotetisk-deduktivt, empirisk opplegg hvor "produksjonsprosessen" av en myte skulle følges i detalj i to ulike oljeselskap. Raskt viste det seg at startgrunnlaget ikke var i orden; som i mange hypotetisk-deduktive studier manglet teorifundament. Viktigere var imidlertid at hypotese grunnlag og begrepsdefinisjoner også manglet. Vansken var dobbel: For det første fantest det ingen akseptable måter å definere organisasjonsmyter på. Og for det andre var det heller ikke noe grunnlag for teoretisk eller empirisk å utvikle hypoteser om et fenomen som ikke hadde en klarlagt definisjon. Utfordringen besto med andre ord i å gjennomføre en teoribygging. Det er en slik oppgave jeg forsøker her, og som er uomgjenglig nødvendig for å kunne sikre vitenskapelig utvikling av organisasjonssymbolisk forskning på dette feltet.

Organisasjonsmyter har hittil ikke hatt noen selvstendiggjort teori knyttet til seg. Ei heller fins det studier hvor empirien har særlig annet enn en didaktisk rolle. Organisasjonsmyter erkjennes som en av flere kulturelle ytringsformer, men behandles vanligvis som del av et sosialt systems (organisasjons) almene kultur. I slik forskning opptrer man som om man vet hva myter egentlig er. Men man makter ikke å skille ut organisasjonsmyter fra nærslektede organisasjons-symboliske ytringsformer. Dermed blir forskning spekulativ der den burde være teoretiserende og anekdotisk der den burde vært generaliserende. Min studie tillegger myter en selvstendig eksistens og betydning; behandler dem fraskilt fra andre kulturformer en organisasjon måtte ha. Det er myters unike betydning i organisatoriske prosesser som vil være i fokus.

Det hele startet med en hoderystende forundring over at oljebransjen, som er en av de fremste eksponenter for moderne og rasjonell forretningsdrift, gjentatte ganger benyttet seg av slike tilsynelatende lite rasjonelle virkemidler som i hverdagspråket blir kalt "myter". Riktignok synes myter å være like mangeartede idag som de var i førindustrielle samfunn, selv om de kan antas å ha et annet opphav, andre arenaer og dels andre funksjoner enn tidligere. Det som i denne sammenheng er interessant er de myter som knytter seg til hvordan økonomiske organisasjoner fungerer. Gjennom mytene kan det være mulig å utsi noe om den rasjonalitet slike organisasjoner bygger på (Morgan 1986:135).

Myter er neppe et fenomen som er særpreget for en bestemt historisk epoke eller en bestemt sektor av samfunnet, tvert om synes det å være ahistorisk og universelt. Selv om de hevdes å ha vært mer fremtredende i tradisjonelle samfunn, er det på ingen måte slik at vårt moderne samfunn er fullstendig fritt for slike. Mytens hovedfunksjon er å bidra til å konservere en kultur gjennom å regulere tanke og atferd hos kulturens medlemmer. Det er vel knapt noe tegn som tyder på at vår industrikultur har et annet behov for dette enn ulike former for førindustrielle kulturer. Det er imidlertid lang vei fra de klassiske myter med sine guder, helter og heltinner, sin innfløkte symbolikk og tunge handling til moderne tiders bruk av begrepet. Gudene er borte. Parallellene til heltefigurene og den opprinnelige skapelse er imidlertid ofte der, selv om mange moderne myter ved første øyekast kan virke både som aktørløse strukturer og strukturløse aktører.

I daglig språkbruk anses ofte myter som ufullstendige versjoner av virkeligheten. Det er beretninger eller påstander som ikke er sanne, men likevel blir alminnelig trodd. På en måte er de "feilaktige overbevisninger man klamrer seg til mot alle bevis" (Cohen 1969:337). "Sanninga er kortliva-myten lever evig", sier en moderne norsk forfatter som i en omtale av "sekstiåtter-myten" (S. Aareskjold, Stav. Aftenblad 12.4.88) skildrer mytens natur i et hverdagens blomsterspråk:

Mens sanninga er tyrannisk og krev absolutt herredømme og full suverenitet, er myten romsleg av natur og sambur gjerne med sin rake motsetnad. Til gjengjeld er han ytterst seigлива. Ein kan tru han er død, men har bare tørka inn, gått i frø. Straks vokstervilkåra er laglege, spirer og blømer han...

Sanninga retter seg mot objektive, målbare forhold. Ein finn henne i laboratorium, i den bevisste delen av hjernen, og i arkivskuffer.... Myten held til i dei skuggefulle delane av hjernen, i ryggmargen og i avisredaksjonane. Han er like sann som sanninga, men han peikar i motsett retning.

Slike oppfatningar deles også av forskningens representantar. Som de opplyste og rasjonelle mennesker vi alle er blir myter noe som andre - og ikke vi selv - er offer for (Cohen 1969:337):

min oppfatning er en sterk overbevisning,  
din er et dogme og hans en myte.

Myter er derfor tydeligvis noe man tror preger alle andres tanke og handling. Men siden alle tenker på samme måte om hverandre, blir også det moderne samfunn sittende igjen med en rekke levende myter. Eksempler på slike myter er legio, og de kan oppstå både i den teoretiske og i den praktiske verden.<sup>(1)</sup> Felles for dem er at de forsøker å forklare og rettferdiggjøre ulike aktørers handlinger, både retrospektivt og prospektivt. Mytene kan gi forståelse for visse handlinger som er gjennomført, såvel som å gi en begrunnelse for nødvendigheten av å utføre framtidige handlinger. Mange grupper blir selvsagt gjenstand for mytedannelse, selv om det kan virke slik at de funksjonelt viktigste gruppene i et samfunn, også blir omfattet av flest myter.

Organisatoriske myter har ikke nødvendigvis samme referanse og særtrekk som samfunnsmessige eller individuelle myter. Som organisasjonsfenomener oppfattes myter på to ulike måter (Alvesson og Berg 1988:49):

1. Grunnleggende, men feilaktig, iallfall dubiøst og uprøvet, antakelse om virkelighetens karakter (Randall 1962; Westerlund og Sjøstrand 1979).
2. Uttrykk for enten naturlige, dype arkaiske (Mitroff & al. 1974), ideologiske (Abravanel 1983), sosiale (Kolarska 1981; Dale og Spencer 1977) eller politiske (Jønsson og Lundin 1977), mønster som påvirker/påvirkes av organisasjonens struktur (Meyer og Rowan 1977) eller strategi (Broms og Gahmberg 1983).

Myter kan befeste ulike organisatoriske handlinger, samtidig som handlingene forklares og rettferdiggjøres av de samme mytene. Men mytene representerer overforenklinger; de gir svar på noen spørsmål og glatter pent over andre. Organisasjonsmyter gir derfor, selv om de baserer seg på et såkalt vitenskapelig, eller teoretisk grunnlag, ingen full beskrivelse av virkeligheten. Men godtar man myten, behøves ikke noen fyldestgjørende beskrivelse. Myten skaper den nødvendige legitimering for handling, både for individ og organisasjoner. Som sosial drivkraft får mytene atferdsmessige konsekvenser gjennom måten de farger bildet av vår organisatoriske hverdag på. Og det er som organisatoriske fenomener myter skal underkastes nærmere analyse.

Internasjonalt fins det dessverre svært få studier av oljeselskaps interne sosiale prosesser, og hittil ingen om deres organisatoriske symbolaktivitet. Dessuten mangler det også fullt utviklede teorier, begreper og hypoteser om myters organisatoriske relevans. Mitt siktemål og min utfordring har derfor vært å dekke noe av behovet for en teoriutvikling på dette feltet. Starten på dette har vært å analysere de funksjoner mytene har i forhold til oljeselskapenes ledelsesformer. Dermed rettes søkelyset ikke bare mot den sannhetsgehalt mytene måtte ha, men også mot den betydning de har for oljesektorens organisatoriske virkemåte.

### 1.1.1 To organisasjons-"mytologiske" utsagn ?

Tilsynelatende finner vi levende organisasjonsmyter i moderne oljevirkosomhet. Sektoren har tidligere vært brukt som illustrasjon på hvordan myter kan virke passiviserende på statlig regulering av utenlandske oljeselskapers virksomhet på britisk sokkel (Nore 1976), og på hvordan levedyktige myter antas å påvirke den norske oljepolitiske agenda (Karlsen 1984). Disse analysene har, i tråd med mye av den øvrige samfunnsvitenskapelige forskning om oljevirkosomheten, en sosiologisk eller statsvitenskapelig forankring. Dermed er de naturlig nok mer opptatt av makro-sosiale fenomen som f.eks. maktfordeling, beslutningsprosesser og sosial ulikhet, enn mesososiale fenomen som organisatorisk symbolisme, rasjonalitet og atferd. I begge forskningsbidragene (Nore 1976; Karlsen 1984) konfronteres mytene med realiteter. Det skal jeg ytterligere diskutere i denne avhandlingen. Hvordan mytene på en eller annen måte støter an mot en objektiv, målbar virkelighet, vil her være av sentral betydning. Mytene har nemlig ikke nødvendigvis noen tilkobling til en organisasjons reelle historie og meritter (Alvesson og Berg 1988:49), men kan være blanding av fakta og oppdiktede hendelser og fenomener.

De begrepsapparat som preget organisasjonssymbolismens tidlige forskningsfase ga lite støtte til min studie. Alt jeg hadde å starte med var et primitivt og noe konturløst konsept som ble kalt "myter". Dessuten hadde jeg heller ingen klar begrepsbestemmelse av den symbolverden "myter" opptrådte i. Tidligere forskning om samfunnsmessige myter hadde imidlertid avklart at disse fremtrer og residerer ofte i fortellinger o.l. Slike fortellinger har jeg funnet biter av, og fra disse trukket ut en spissformulert "påstand" jeg inntil videre har betraktet som en antatt organisasjonsmyte.<sup>(2)</sup> Før jeg imidlertid utformet en målestokk for og et bilde av myten, kunne jeg selvsagt ikke fastslå at de påstandene jeg gjenfant i historiene var myter. Derfor måtte de samles inn på intuitiv

basis med utgangspunkt i et primitivt begrep, for senere å kunne testes ut mot et vitenskapeliggjort måleinstrument. Et av de første eksemplene jeg møtte i oljevirkomheten på et slikt antatt organisasjonsmytologisk utsagn hvor sannhetsge-  
halten kan synes diskutabel er følgende:

**Påstand 1: Nordsjøen er et kunnskapens  
og teknologiens grenseland**

Fra mange hold er det hevdet at Nordsjøen representerer et grenseland, både kunnskapsmessig og teknologisk. Både fra politikere og fra selskapene selv sies det at utvinningen av olje på norsk sokkel har vært en pionerinnsetning av uvante dimensjoner (Helle 1985:69):

I Nordsjøen dreide det seg om å gå inn i et teknologisk grenseland. Det var ingen jobb for lærlinger. Vi måtte satse på utenlandske selskaper med erfaring, ekspertise og risikovillig kapital. Og her var det virkelig spørsmål om risikovillig kapital. Vi visste jo ikke om det var noen verdier under havbunnen i Nordsjøen i det hele tatt.

Det kan ikke unnslåes at norsk oljevirkomhet har frembrakt mange nyskapingar og gjennomført mange bragder. Betongplattformer som plasseres på flere hundre meters vanddyb, en enorm lagertank i betong, rørledningskryssing av den dype Norske-renna, en gigantisk oppjekkingsoperasjon på Ekofisk-feltet, verdens største installasjoner til havs, er eksempler på dette. Og norsk presse har i lange tider nytt godt av de enorme annonsekampanjer selskapene kjørte for å illustrere alle sine fortreffeligheter og egenerklærte verdensrekorder.

Men oljevirkksomheten består ikke bare av banebrytende og enestående begivenheter, selv om de også hører til i sektoren. Starten på norsk oljeproduksjon begynte ganske så forsiktig. Oljeproduksjonen startet på Ekofiskfeltet allerede 18 måneder (sommeren 1981) etter at det første funnet ble gjort, ved at en eldre, oppjekkbar leteinstallasjon (Gulftide) med enkle midler ble ombygd til produksjonsformål av et operatørselskap (Phillips) som på forhånd ikke hadde særlig kompetanse i oljevirkksomhet til havs. De faste installasjonene ble plassert på forholdsvis beskjedne havdyp (70m) og værforholdene var på ingen måte truende. Etterhvert som feltet ble utbygd, tok man i bruk installasjonstyper som var velkjente fra tidligere feltutbygging, eller man utviklet nye ved hjelp av norsk ingeniørkunnskap.

Gulftide sto på plass til 1975. Da hadde den en dagsproduksjon på 40.000 fat, omtrent fjerdeparten av det norske oljeforbruket. Denne ombygde boreplattformen var enkelt instrumentert, og ble tilknyttet fire borehull med ventiler og sikkerhetsutstyr på havbunnen. Produksjonen ble ledet i rørledning-er inn til plattformen, der olje og gass ble skilt. Gassen ble brent og oljen lastet i tankskip. Tidligere hadde man ikke plassert produksjonsutstyr så dypt, så langt til havs og med så stor produksjonskapasitet. Slik sett var dette et pionerprosjekt - skalafaktoren var økt. Men det representerte ikke genuin ny kunnskap og ny teknologi, den var kjent fra før. Dermed tok det heller ikke lang tid før Phillips var i stand til å drive regulær oljeproduksjon der.

Andre steder har det vært drevet oljevirkksomhet til havs fra slutten av 1940-tallet. Teknologien som har vært i bruk, har vært "velkjent, konservativ og langsomt endrende" som det heter i en rapport om virksomheten på amerikansk sokkel (Kash & al. 1973), basert på konvensjonelle tekniske løsninger både når det gjelder borevirkksomheten og selve produksjonen. For det norske industrielle miljøet var det meste av dette ukjent, men ikke mer uvant enn at det forholdsvis lett lot seg gjøre å vinne innsikt i virksomhetens tekniske gehalt.



Dessuten viste det seg at de installasjoner som ble bygd opp for enten å betjene "verdens største gassfelt til havs", eller i seg selv var "verdens største offshoreinstallasjon", eller skulle produsere på det "største vanddypp hittil i historien", alle var beheftet med svakheter i arbeidsplass- og driftsutforming som hørte historien til i industrien på land. Alle selverklaerte verdensrekorder til tross; svakheter hadde de. En av Norges fremste sosio-tekniske forskere har etter langvarige studier sagt følgende om den tekniske utforming og arbeidsmiljø på disse installasjonene som opererer i det såkalte "teknikkens og kunnskapens grenseland" (Qvale 1982):

Karakteristikken "ujevnt og temmelig lavt nivå" er temmelig dekkende, dersom en tar utgangspunkt i "state of the art" kunnskap og i praksis i avanserte anlegg på land. Støy, vanskelig adkomst, for trange verksteder, kontorer, lagre, uheldig plasserte lokaler, utsatthet for skader (spesielt i forbindelse med slamblanding og opprydding), tunge arbeidsbelastninger (boring, forpleining), trekk, varme, kulde, fuktighet m.v. er utbredt på alle eksisterende plattformssystemer i Nordsjøen. Ergonomiske kunnskaper er i liten grad anvendt, slik at informasjonsgivere, kontroller, instrumentpaneler er laget etter ulike standarder, er ofte plassert tilfeldig osv.

I tillegg kommer at boligkvarter er trange, gir ofte dårlige muligheter for sosiale aktiviteter og mosjon, har dårlig støyisolering og ventilasjon i garderober m.v.

Om drift og effektivitet på disse installasjonene sier den samme forskeren:

Eksisterende plattformer er i liten grad konstruert ut fra hensynet til driftsvennlighet, lavt vedlikeholdsbehov og høy vedlikeholdsvennlighet. Bemanningen har derfor også blitt svært høy, og gjennomgående 60-100% høyere enn antatt ved dimensjonering av boligkvarterenes kapasitet.

Denne evalueringen står i skarp kontrast til enkelte selskapers egenreklame om hvilken enestående bragd de har gjort. Et

typisk eksempel er MENI (Mobil) som omtaler sin innsats med å sette Statfjord A i produksjon som en "teknologisk triumf-selv i verdensmålestokk". Av egenreklamen levnes man ingen tvil om at dette er en pionerbragd, når det sies at det som til da var Norges største industriprosjekt (Mobilannonse 26.11.1979):

ble gjennomført ved hjelp av en høyt kvalifisert norsk arbeidsstyrke, og den mest moderne teknologi som er tilgjengelig i Norge såvel som i utlandet. Den olje-ekspertise som Mobil har tilegnet seg i land som USA, Nigeria, Indonesia, Saudi-Arabia, Tyskland og Canada, ble tilpasset forholdene i Nordsjøen. Ny teknologi ble også utviklet gjennom et internasjonalt samarbeid. Resultatet er "Statfjord A", verdens største bore- og produksjons-plattform offshore.

Slike bredpenslede egenreklamer er trolig mer egnet til å forføre enn til å opplyse folk flest. Nå kan det selvsagt hevdes å være hensikten med all reklame; den skal forlede leseren til å slutte seg til at tingenes tilstand er bedre enn de er. Poenget med reklamen er ikke å gi en helt objektiv fremstilling av hva en organisasjon, som Mobil i dette eksemplet, faktisk utretter. Den skal gi et bilde ("image") av selskapets fortreffelighet. Og det kan vel være mulig at slik reklame ikke forekommer hyppigere eller med andre motiver enn vi finner i andre viktige nærings-sektorer.

Reklamemateriell kan naturligvis ikke i enhver sammenheng brukes som "bevis" for at det fins myter om bestemte forhold i en organisasjon. Men det representerer en "fortelling" om selskapet, dets handlinger eller omgivelser, egnet til å kontrastere vurderinger fra såkalt "objektive" bedømmere. Reklamen kan, nettopp fordi den ikke nødvendigvis er knyttet til organisasjonens reelle historie, representere og presentere en "myte" i den grad den oppviser en blanding av fakta og ønskediktning. Utad kan reklamen representere organisasjonens selvbilde, innad dens organisasjonskultur.

Vi må derfor anta at reklamen er et bevisst uttrykk for selskapets oppfatning. Fins det myter som formuleres og presenteres i reklamen, må dette enten skyldes at selskapet ønsker å påvirke sine egne medlemmer og omgivelsene til å tro på disse, eller at de avspeiler aktuelle oppfatninger innad i organisasjonen. I begge sammenhenger vil reklamen uttrykke en organisatorisk virkelighet. Er dens selvbilde dårlig, fortjener sannsynligvis organisasjonen det, enten fordi det avspeiler sannheten eller fordi den misleder sin kommunikasjon. Uansett er det ledelsens feil, hevder Bernstein (1984). Selskapets ledelse må iverksette tiltak for å skape og bevare bestemte oppfatninger om organisasjonen, f.eks. gjennom positivt ladede annonser. Til det brukes ofte reklamebyråer som med stor profesjonalitet fremstiller fortellinger slik at organisasjonsbildet fremstår og bevares som positivt (kfr. Meyers 1984 "The Image Makers"). I og for seg vil det være like interessant at selskapet - som en form for symbolsk ledelse - lar et reklamebyrå presentere et "mytisk" bilde av selskapets organisatoriske prestasjoner og atferd, som at slike "myter" faktisk gjenspeiler dets organisasjonskultur. I den grad organisasjonsmyter fins, vil de både som ledd i symbolsk ledelse og som del av organisasjonskulturen, verbalt og symbolsk kunne gjenfinnes i slik reklame (3).

Norske forskere hevder et mer variert syn (enn reklamen) på oljeselskapenes bragder på sokkelen; teknologisk og kunnskapsmessig er oljevirkosomhet til havs en blanding av nytt og gammelt, av tradisjon og nyvinning. I konstruksjon og undersjøisk transport er det gjort mange teknologiske bragder, mens driftsfasen anvender mer godt utprøvd og rutinisert kunnskap og teknologi. Sannhetsgehalten i påstanden om oljevirkosomhet som grenseland kan det derfor med rette settes spørsmålstegn ved. Det helt avgjørende er hvilke standarder en bruker som målestokk, og hvilket tidsperspektiv en anlegger på sammenligningen med andre grensesprengende gjøremål mennesket har gjennomført. Selskapenes valg av standarder tildekker og tilslører egen utilstrekkelighet og vanetenkning, men gjør gjennom reklamen egne bragder til

uovertrufne karstykker. I dette (at den ikke er helt sann eller usann) ligger også påstandens potensiale for å kunne være en organisasjonsmyte, om ennå ikke målt av et presist, vitenskapelig begrep, men som et uttrykk for en primitiv og foreløpig term. For utenforstående synes påstanden om "teknologisk grenseland" å ha flere sider ved seg som ikke nødvendigvis holder mot en "objektiv" sannhetsstandard, mens oljebransjen selv ikke (iallfall ikke gjennom reklamen) synes å ha slike motforestillinger. Påstanden er imidlertid svært generell og abstrakt og er vanskelig å sannhetsbestemme. Dette understrekes ytterligere av at det ikke fins absolutte standarder for hva slike "grenselands-verdier" egentlig skal innebære. Påstanden må imidlertid kunne inneholde "sannhet" for noen og "usannhet" for andre for å kunne tilfredsstillende et første, viktig kriterium for organisasjonsmyter. Organisasjonsmedlemmer må derimot ikke nødvendigvis oppgi sin myte som følge av at andre hevder at den inneholder usannhet. Tvert om kan de beholde sin myte eller "feilaktige" overbevisning trass i alle sannhetsbevis (Cohen 1969).

Denne studien startet med en forholdsvis løs og ustrukturert empirisk observasjon av oljeselskaps informasjonsprofilering og meningspåvirkning i Norge fra midten av 1970-tallet frem til idag. Norge har neppe i noen historisk epoke opplevd maken til intens lobbyvirksomhet, aktiv alliansebygging og fordekt informasjonpåvirkning fra en industrinæring som i dette tiåret. Slike aktiviteter tilhører i en viss grad det "skjulte samfunn" (Aubert 1985), men mange utspill viser seg også i det åpne samfunn. Ikke bare var det en forundring over det jeg antok var mytisk informasjon som pirret min forskningsfantasi. Selskapenes villighet til å la sine toppledere utkjempe kamper i media og offentlighet, var også et markert trekk ved deres organisatoriske atferd. Enhver nordmann ble eksponert for en åpen form for organisatorisk symbolisme. Stadige feider mellom ulike selskap, mellom selskapenes og myndighetenes ledere, mellom norske og utenlandske aktører, eller mellom selskapene og media, ble brakt til offentlighetens skue. På mange måter liknet de romertidens gladiatorkam-

per og de middelalderske festforestillinger man hadde i ridderturneringene. Formålet og motivet med kampene (utenom det å demonstrere makt) fortonte seg ofte uklart, men form, arena og utfall ble desto klarere profilert. Oljeselskap var tilsynelatende samtidig arnested og arena for utkrøpne og tungladede symbolske handlinger, både i det skjulte og det offentlige samfunn. Hvorvidt myndighetene, som representerte det ultimate maktsenter fordi det satt med konsesjonene, lot seg påvirke er et høyst åpent spørsmål. Men folk flest ble innviet i denne interorganisatoriske symbol-ornamentikken. Nyhetene ble velvillig brakt til torgs av informasjonshung- rige media. Temaene for denne retoriske kappestriden vari- erte, men la meg ta et eksempel på et utsagn jeg tidlig møtte, og som gjennom lang tid har figurert som stridstema:

**Påstand 2: Oljeselskapene vil forlate Norge om de presses for hardt.**

Denne påstanden, om oljeselskapenes økonomiske sårbarhet, har tidligere også vært formulert for britisk oljevirkosomhet (Nore 1976). Det er en "myte" hvis vitalitet svinger i takt med oljeprisene på verdensmarkedet. Fordi prisutviklingen har vært ujevn gjennom 70- og 80-årene, har også denne påstandens gjennomslagskraft variert. Men avlivet er den aldri blitt. Mobil formulerer "myten" slik (Mobilannonse 25.5.1982):

...når oljeprisene går ned til et nivå hvor det ikke lenger er mulig å skape et tilstrekkelig stort overskudd på kapitalintensive prosjekter som Statfjord - så går det ut over alle parter, både Staten og oljeselskapene.

Dette kan tolkes som et motargument fra oljeselskapenes side overfor det skatteregime Norge praktiserte for oljevirkosom-

heten. En spesifikk diskusjon av hvor lave oljepriser og hvor gode skattevilkår selskapene egentlig kan klare seg med for å oveleve, er aldri ført i offentlighet av selskapene. Derimot uttrykker de seg mer diplomatisk, som i denne annonsen. Budskapet er imidlertid det samme: Selskapene er ikke villige til å godta enhver skatteramme uavhengig av prisleiet på oljen.

Nå er det slik med investeringer og inntjening i oljevirksheten at det meste skjer etter en annen skala enn for industri på land. Oljeproduksjon til havs bruker lite arbeidskraft, men krever mye kapital. Til gjengjeld kan investeringene og driftskostnadene avskrives direkte på samfunnets skatteseddel før det beregnes noe overskudd som selskapene og staten får ta del i. Den høye inntjeningen og de gunstige skattereglene selskapene har, gjør at risikoen for noe direkte tap for selskapene er minimal (Godø 1982). På den annen side er det jo tenkelig at staten ønsker å ta 100 % av nettofortjenesten, og at selskapene dermed ikke får mer enn vanlig fortjeneste på sine investeringer. Nå nøyde den norske staten seg lenge med omlag 86% av avkastningen, mens eierselskapene delte resten. Det syntest imidlertid de utenlandske selskapene var i minste laget. Mobil spurte i 1982 om Norge egentlig trodde at det betalte for mye for selskapets ekspertise (Mobilannonse 25.5.1982):

Som operatør på Statfjordfeltet får vi selvsagt dekket våre kostnader. Fortjenesten deles mellom den norske staten, Mobil og 12 andre selskaper... 86% av overskuddet går til Norge i form av skatter og royalties. Mobil og de 12 andre oljeselskapene deler de resterende 14%. Vi synes oppriktig talt at det er en rimelig pris Norge betaler for oljeselskapenes investeringer, ressurser og fagkunnskap.

Det er imidlertid ikke kapital eller arbeidsinnsats som skaper de enorme verdiene som ligger i petroleumsreservene. Men ved hjelp av forholdsvis beskjeden arbeids- og kapitalinnsats frigjøres disse verdiene. Oljeselskapene argumenterer

på sin side som om det er deres fortjeneste at petroleumsreservene ligger der de gjør, og at Norge bør være takknemlig for at de får ta del i disse rikdommene overhodet. Hvem er det vi egentlig kan takke for de norske oljerikdommene, spør selskapene (Mobilannonse 27.1.1981):

Takk gjerne dinosaurene for de norske oljerikdommene.  
Men takk også selskaper som Mobil. Uten dem ville det gått lang tid før Norge kunne blitt en oljenasjon.

I Norge brukes (av bl.a. SSB) begrepet "oljerente" til å beskrive den fortjeneste som tilfaller eierne av petroleumsreservene. Utrykket betegner egentlig den merfortjeneste utover normal avkastning på kapitalinnsatsen som oppstår ved at petroleumsreservene frigjøres. Det er "den frie gaven fra naturen" (Noreng 1984:10). I 1981 ble denne oljerenten beregnet til 38.8 milliarder kroner, hvorav 32 milliarder gikk til staten i form av skatter og avgifter (St.meld. nr. 40(1982-83): 22). Resten fikk selskapene i tillegg til dekning av sine kostnader (10.8 milliarder kr. i vareinnsats, kapitalslit, lønnskostnader) og normal fortjeneste (beregnet til 7% kapitalavkastning = 3.9 milliarder kr.). Dette synes de altså er for lite, det er "urettferdig", hevder de. Men som det sies (Mobilannonse 25.5.82):

Det er ikke meningen å gråte for vår syke mor. Vi er mer enn villige til å satse kapital og ressurser for en rettferdig andel av oljeoverskudet.

Til tross for at selskapene velter nesten all risiko ved oljeproduksjonen over på det norske samfunnet (Godø 1982), forsøker de kontinuerlig å få myndighetene til å lempe på beskatningen. På britisk sokkel ble skattereglene endret 12 ganger i perioden 1979-83 (NH & ST, 4.11.83). Særlig brukes utbygging av marginalfeltene som argument (Nore 1976).

Marginalfelter er slike som alltid vil finnes i tilknytning til hovedfeltene. Lønnsomheten er avhengig av blant annet oljeprisene, beskatningen og hvor stor tilleggsproduksjon marginalfeltet kan gi (jfr. St.meld. nr.53(1979-80):60). Ennå har vel ingen av oljeselskapene på norsk sokkel fått gjennomslag for sin argumentasjon om skattelette ved å bruke disse marginalfeltene som illustrasjon på sin "vilje til å satse ressurser". Derimot har Phillips oppnådd en skattelettelse ved sitt kjempemessige injeksjonsprogram på Ekofisk for å øke utvinningsgraden av reservoarene der. På samme tid (1987) har også det samlede skattetrykket for nye feltutbygninger blitt redusert, hovedsaklig med begrunnelse i lavere oljepriser og økede investeringskostnader (Faktahefte 1988).

Fortjenestemarginene i Nordsjøen som helhet har nok likevel i lange perioder vært for høye - mange ganger høyere enn industrien på land (jfr. KNK, bd. I, 1980:102) - til at selskapene har fått godtatt en almen skattelettelse. Men temaet har alltid vært levende (Stav. Aftenblad 30.4.84):

Et aktuelt politisk tema er skattenivået på norsk sokkel. De internasjonale selskapene har den siste tiden vært uvanlig aktive i sin klaging. Flere unnlater å tilby økt andel til Statoil, såkalt glideskala, i søknadene på blokker i niende konsesjonsrunde.

Hittil har det imidlertid ikke vært noen faneflukt av selskaper fra den norske sokkelen, snarere tvert om. Faktisk er det bare ett oljeselskap - Unionoil - som har levert tilbake sin konsesjon. Dette skyldes at de innen konsesjonstidens utløp ikke gjorde drivverdige funn, ikke at selskapskattene var for høye. Og i dag er selskapet dessuten på nytt på plass blant de utenlandske selskapene i Norge. Drøftingen så langt antyder at det alltid vil være viktigere å se hva selskapene faktisk gjør (nemlig blir værende) enn hva de sier de vil gjøre (nemlig å forlate sektoren).



## 1.1.2 Et organisasjonssymbolisk startpunkt ?

Selv om eksemplet på selskapenes kamp på den offentlige arena nok kan være både typisk og illustrerende, uttrykker det bare løse observasjoner. Observasjonene har vært løse fordi de ikke var basert på et fullstendig empirisk underlag, og ustrukturerte fordi de begrep som ble anvendt til å forstå fenomenet, hurtig viste seg å være primitive, dvs. vitenskapelig underbestemte konsept. Den empiriske basis kunne ganske sikkert vært forbedret, men det ville likevel ikke hjelpe mye. Det mangler nemlig en adekvat teoretisk forklaring som observasjonene kan knyttes til. Samfunnsvitenskapelige forklaringsmodeller bidrar ikke tilstrekkelig til forståelsen av oljeselskapenes organisasjonskulturelle ytringsformer, blant annet fordi deres analytiske fokus er på makro- snarere enn meso-sosiale ytringer og konsekvenser. Derfor trenges en annen teoretisk referanseramme enn den tradisjonelle samfunnsvitenskapelige.

I en oversikt over utviklingslinjer for forskning om organisasjonsatferd, hevder Cummings (1981) med henvisning til Pfeffer (1981 b) derimot at et nytt perspektiv ligger i å prosessuelt analysere ledelsens symbolske natur (Cummings 1981:370):

Dette temaet frembringer betydningen av myter og fortellinger i ledelsen av organisasjoner. I særdeleshet vil vekten sannsynligvis være på betydningen disse fenomener har i å skape og vedlikeholde kontrollsystemer i organisasjoner.

Cummings forutsier at organisasjonsforskning i 80-årene i økende grad vil studere hvordan slike fortellinger samles og hvordan myter skapes og overføres mellom ulike generasjoner av organisasjonsdeltakere (Cummings 1981:370):

Vi kommer til å se et økende fokus hos organisasjonsforskere på den rolle disse myter, fortellinger og organisasjoners historie vil spille i sosialiseringen av nye organisasjonsmedlemmer, og på beslutningsprosesser som særpreger de strategiske nivåer innen organisasjoner.

Cummings forventer dessuten at ledere på strategisk beslutningsnivå i organisasjoner kommer til å anvende kunnskap om hvordan slike (Cummings 1981:371):

sosiale definisjons-, myte- og kommunikasjons-skapende prosesser kan ledes effektivt med organisatorisk kontroll, prediksjon og effektivitet som formål.

Etterhvert har det kommet flere studier som har analysert myter - som oftest som en del av en organisasjonskultur - samt noen som har koblet kulturbegrepet sammen med særtrekk ved organisasjonsmedlemmers handlemåter, men (Allaire & Firsirotu 1984:210):

i svært få tilfeller, dessverre, er den problematiske sammenhengen mellom kulturelle og strukturelle aspekter ved organisasjon diskutert i noe særlig omfang .....

Ved å rette søkelyset mot en slik sammenheng mellom kultur og struktur slik Allaire og Firsirotu etterspør, kan man vise kulturelle formers organisatoriske betydning for enkelte (særlig kollektive) aktører.

Organisasjonskultur kan vise seg i felles sett av antakelser, oppfatninger og verdier som medlemmene i en organisasjon har. For å forstå organisasjonskultur kan det derfor være nødvendig å analysere hvordan (Jones 1983:454):

organisasjonsfortellinger, myter og yrkes"språk" skaper en organisatorisk identitet, mobiliserer handling, etablerer legitimitet og sementerer individer i et sosialt hele ...

Eksemplene som anvendes stammer fra oljevirkksomheten. Analysen har imidlertid relevans også for andre bransjer med entreprenøraktige islett. Den makrososiale situasjon for slike sektorer preges av at man aksepterer en sosial ulikhet for å oppnå rask ekspansjon og kapitalavkastning (Wrong 1976:323-324). Mytene kan tenkes å legitimere denne sosiale ulikheten. Fokus vil derfor være på hvordan myter produseres og vedlikeholdes, samt identifisere sentrale institusjonaliserte myter i oljevirkksomheten. Ved å analysere oljemytenes funksjoner, er det mulig å påvise den sammenheng det er mellom organisasjonskultur, ledelsesformer og organisasjonsstruktur, samt utsi noe om forholdet selskapene har til sine omgivelser.

## 1.2 Temadisposisjon

### Målsetting

Med empirisk utgangspunkt i oljesektorens organisasjonskultur rettes søkelyset mot begrepet "organisatoriske myter" og mot hjelpebegrepet "symbolsk ledelse". Hovedsiktemålet er, med referanse til utvalgte deler av den atferd aktører i denne sektoren følger, å avgrense de organisatoriske funksjoner som myter og ledelsesformer har samt å utvikle et teorigrunnlag for slike organisasjonssymbolske fenomener.

### Problembakgrunn

Studiens problembakgrunn er å finne i den tilbøyelighet enkelte organisasjoner har til å anvende "myter" som element i sin organisatoriske virkemåte. Analysen fokuserer derfor på hvilke organisatoriske mekanismer som forefinnes for å produsere og vedlikeholde organisatoriske myter. Mytene vil være viktige elementer i selve organisasjonskulturen, og de oppstår som følge dels av uformelle gruppeprosesser og dels av administrative tiltak som utformes som ledd i organisasjonens strukturelle virkemåte.

Selv om den empiriske analysen henter sitt datatilfang fra oljevirkksomheten, vil den logiske analysen ha klare paralleller (og dermed også generaliseringsmuligheter) til andre organisasjoner som opptrer i bransjer eller sektorer som har pioneraktige islett. Oljevirkksomhet på norsk sokkel har på mange måter vært nybrottsarbeide, både for norske og utenlandske selskaper. Dette gjelder tekniske, såvel som organisatoriske, økonomiske, sosiale og politiske problemfelter. Det er imidlertid oljeselskapenes tendens til å anvende bestemte kulturelle og strukturelle former som bl.a. myter og symbolsk ledelse, som gjør dem velegnet som empirisk analyseenhet.

Andre eksempler på slike nybrotts-sektorer vil kunne være databransjen og mange former for bioteknologisk virksomhet. Typisk for slike er at man aksepterer bestemte former for sosial ulikhet for å oppnå rask ekspansjon og høy kapitalavkastning. Mytene kan tjene til å legitimere denne sosiale ulikheten, gitt at de forvaltes og ledes med et slikt formål for øyet. Det er altså tenkelig, men ikke uttestet, at bransjer med høy innovasjonstakt og pionerånd, vil kunne fremme en institusjonalisert myteproduksjon på andre måter og i et annet omfang enn "etablerte" organisasjoner. Dette kan henge sammen med at mytene kan være en viktig basis for institusjonalisering av en organisasjons, og til og med en sektors, virksomhet. De danner grunnlaget for sosialt akseptable handlemåter som organisasjoner kan følge og som omgivelsene kan iaktta og forholde seg til. På den måten formidler også myter bestemte samhandlingsrelasjoner mellom organisasjon og det øvrige samfunn.

Selvsagt kan det også antas at veletablerte organisasjoner "rutiniserer" myteforvaltningen som ledd i sin strategi, selv om det umiddelbare inntrykk av dette ikke er like fremtredende som for organisasjoner som er i ferd med å etablere seg.

#### Teoritilknytning

Det generelle trekk ved myter er at slike i stor grad kan

gjennomsyre daglige, organisatoriske handlinger. Organisatorisk rasjonalitet må derfor ikke nødvendigvis hvile på sanne handlingsregler, men kan ha innslag av oppdiktning og usannheter. Begrenset rasjonalitet, slik den oppstår fra kostnadsbelagt og begrenset informasjon, uklare mål og motstridende preferanser, må ikke forveksles med den mytiske rasjonalitet. Myten kan operere trass i at faktisk kunnskap eksisterer som motsier myten. Det faktum at en myte kan være sann for en gruppe og usann for en annen, illustrerer den mytiske rasjonalitets karakter. Den får ulike organisatoriske konsekvenser i ulike kontekster og for ulike aktører. Om den ikke er usann for noen gruppe vil den ikke være en myte (men en sannhet), og om den er usann for alle grupper er den heller ingen myte, men en usannhet. Myten må ha innslag av fakta (for noen) og usannhet (for andre) for å kunne være en organisasjonsmyte.

De viktigste teoritilførsleene kommer fra organisasjons-symbolisme og funksjonalistisk analyse. Paradigmatisk hører studien hjemme dels i klassen av "fortolkende" (med bl.a. hermeneutiske studier) og dels i klassen av "funksjonalistiske" (med bl.a. interaksjonisme og sosial system teori) studier. For øvrig er teoritilfanget bygget opp etter eklektiske, snarere enn disiplinbaserte søkeprinsipper.

Organisasjonsmyter, som del av organisasjonskulturen, og symbolsk ledelse, som del av organisasjonsstrukturen, bringes sammen i den skoleretning som kalles "organisasjons-symbolisme". Siktemålet i denne skolen er å avdekke interaksjonsformer mellom en organisasjons ideasjonelle og sosio-strukturelle deler. I så måte hører myter til den første kategorien, og symbolsk ledelse til den andre. Samtidig har de bestemte former for gjensidige relasjoner bygget inn i forhold til hverandre.

I tillegg til denne teoretiske tilknytning, vil teori-konstruksjonen sentreres rundt det som kalles "funksjonalistisk analyse". Ikke bare er myter en viktig del av organisasjonskulturen, men de har også viktige organisatoriske

funksjoner. Sammenkoblingen mellom individ, organisasjon og omgivelser fremtrer tydelig om man ser på de dypstrukturer de alle er knyttet til; myter, ideologier og verdier. Både individ, organisasjon og omgivelser vil kunne forståes innen samme begrepsramme, og være del av en organisk helhet. Et slikt perspektiv illustrerer at myter ikke er noe løsrevet sosialt fenomen. Tvert om vil de funksjoner mytene har, i første rekke interagere med organisasjonens ideologi og verdier, og dernest med dens sosiostruktur. Likeens vil de påvirke eller bli påvirket av organisasjonens egne medlemmer og avspeiles av bl.a. omgivelsesmessige institusjoner og hendelser.

Funksjonalistisk analyse er en vitenskapelig tenkemåte som er særlig relevant når man skal analysere hvordan et sosialt mønster gjendannes. I situasjoner hvor vi finner ensartethet i de konsekvenser bestemte handlinger har, men variasjon i den atferd som skaper disse konsekvensene, kan en funksjonalistisk forklaring anvendes. Organisasjonens sosiostruktur kan her representere den observerte konsekvens, og mytene dens sannsynlige årsak. Symbolsk ledelse(dvs. myteproduksjon og -forvaltning) vil i så måte kunne være formidlingsledd mellom organisasjonens struktur og dens myter. Organisatorisk funksjonalisme er derfor også være analytisk fokus i studien.

### Grunnantakelser

En forskningsantakelse analysen har startet med som ledd i teoriutviklingen, er at oljeselskap er eksponenter for strategisk handlende økonomiske organisasjoner som etablerer seg på et nytt område. De representerer rasjonelle aktører og deres valg av organisasjonssymbolske virkemidler avspeiler dette. Myter - i den grad slike fins - antas derfor å være rasjonelle virkemidler i det å forfølge organisasjonens mål. En organisasjons aspirasjon vil gi seg ideologisk uttrykk i dens målsettinger og strategi, mens dens prestasjon vil uttrykkes gjennom de faktiske (evaluerte) organisatoriske

handlingsutfall. Organisatoriske myter kan antas å bygge bro mellom organisasjoners vilje til å "strekke seg lenger enn fellen rekker", dvs. til å sette seg dristige og pioneraktige mål, og til å beholde disse målsettingene selv om de praktiske prestasjoner ikke oppfyller disse. For å overkomme dette organisatoriske gap, må organisasjonen nyttiggjøre seg ulike former for symbolsk ledelse (f.eks. myteforvaltning). Den må iverksette administrative tiltak for å opprettholde mytenes effekt. Disse antakelsene blir ikke vitenskapelig testet ut, men kun er et induktivt startpunkt for å kunne formulere hypoteser.

### Hypoteseutvikling

Utvikling og formulering av hypoteser støtter seg på analytisk induksjon som forskningsprosedyre. Det innebærer formulerte arbeidshypoteser, en eksempelstudie og muligheter til å reformulere forslagene til hypoteser etter en "runddans" mellom teori, metode og data. Som hovedmetode for kvalitative studier, er analytisk induksjon et "urent" design hvor teoribygging og -testing ikke helt skilles fra hverandre. Imidlertid er svakhetene ved metoden overkommelige fordi teoritestning og bevisførsel først bør følge etter at forslagene til hypoteser er utviklet. Slike hypotetisk-deduktive operasjoner er imidlertid ikke studiens siktemål.

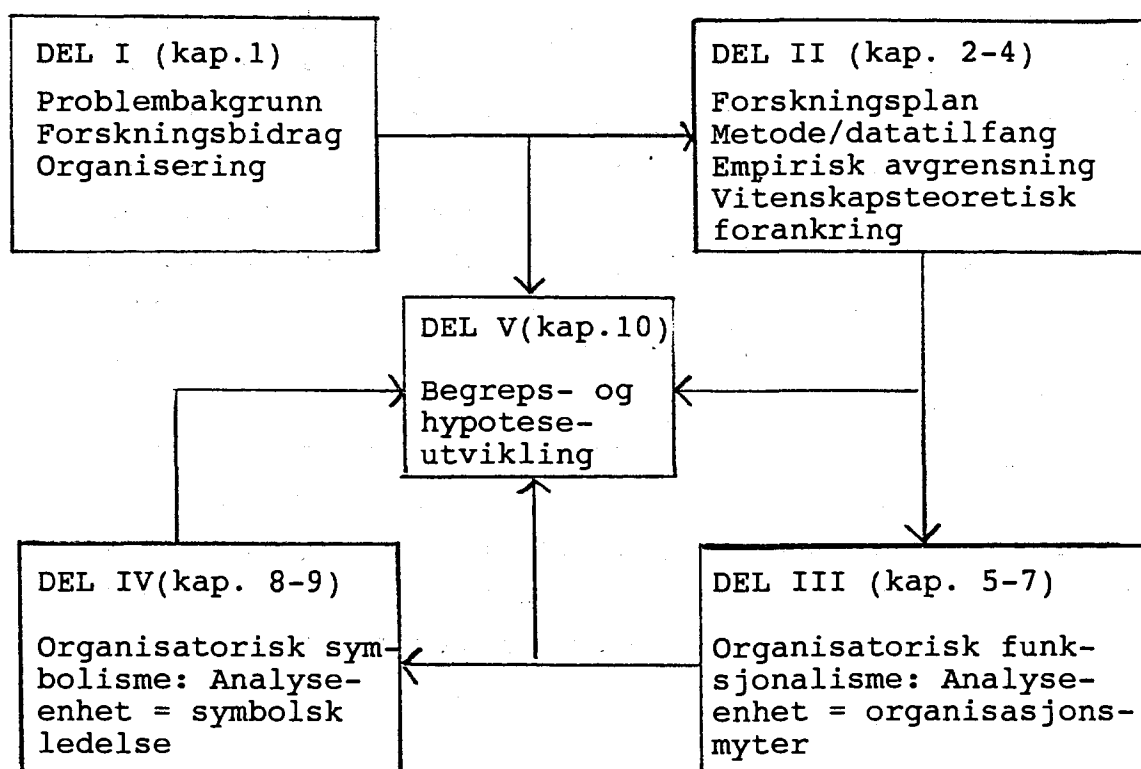
### Forskningsdesign

Det forskningsdesign som er valgt for studien er (analytisk induktiv) eksempelstudie (case). Et slikt design er vanligvis rettet inn mot deskriptive (hvordan) og analytisk forklarende (hvorfor) forskningsspørsmål, og krever ingen manipulasjon av faktisk atferd eller begivenheter. Denne eksempelstudien retter seg mot inter- og intraorganisatoriske myter (som er analyseenhet) som fins hos operatørselskaper og deres nære omgivelser i norsk oljesektor (som er undersøkelsesenhet).

I vår sammenheng knytter det seg ett klart fortrinn til et slikt design. Eksempelstudier har klare fordeler om man studerer sammenhenger og hendelser som ikke tidligere har latt seg avdekke. Det å kunne beskrive eksemplet kan gi eksplorative gevinster, og understøtte den hypoteseutvikling studien sikter mot. Organisasjonsmyter i oljesektoren synes å gi et slikt inntak.

### Organisering

Studien består logisk sett av fem hoveddeler slik som illustrert i flytdiagrammet under. Hver av delene kan tenkes som suksessive ledd i en analytisk induktiv forskningsprosess. Startpunktet er en empirisk observasjon og endepunktet et sett av presiserte begreper og hypoteser basert på et forslag til teoretisk grunnmodell.





Del I (kap.1) omhandler avhandlingens problembakgrunn, organisering og antatte forskningsbidrag. Den skisserer kort den forskningsutfordring som ligger i den tentative, empiriske observasjon. Del II (kap. 2-4) skisserer forskningsdesign, metodetilfang, begrepsmodell, vitenskapsteoretisk forankring samt metodisk avgrensning av undersøkelses- og analyseenheter. Kapittel 2 angir design og metode og kapittel 3 en empirisk arena for studium av det observerte, men udefinerte. I kapittel 4 går vi dessuten på jakt etter en teoretisk forankring for de organisatoriske fenomen som er observert. Et hovedspor pekes ut innen "organisatorisk symbolisme". Der er det i mangel av adekvat, spesifikk og moden teori, en mulighet til å finne et startpunkt for den nødvendige teoriutviklingen. Det observerte fenomen gis en mulighet til å bli definerbart.

Del III og IV omhandler organisasjonssymbolismens teoretiske og empiriske forankring. I del III (kap.5-7) behandles myters organisatoriske former, mens del IV ( kap. 8-9) tar for seg symbolsk ledelse. Kapittel 5 forsøker å vise hvorfor eksisterende forklaringer på myters plass i organisasjoner, ikke er vitenskapelig tilstrekkelige for det observerte fenomen. I kapittel 6 diskuteres hvilken vitenskapslogikk analyse av myter bør underlegges; et årsaks-virkningsforhold eller en funksjonell forklaring. De åtte arenaspesifikke myter som så langt er brukt som illustrasjoner, danner i kapittel 7 grunnlaget for en preliminær test av et skjema for operasjonalisering av mytebegrepet. Kapittel 8 tar opp fenomenet "symbolsk ledelse", nok en primitiv term med en intuitiv appell. I kapittel 9 bringes på nytt myter og symbolsk ledelse sammen, og analyseres som organisatorisk praksis uten motsvarende ekspliserte organisatoriske etiketter. De representerer på en måte noe av det hemmelige, eller uttalte liv i organisasjonen.

Den avsluttende del V (kap.10) behandler de forslag til hypoteser og forskningsimplikasjoner som viser seg fra de forutgående analysene. Alle delene inneholder empiriske

illustrasjoner som belyser ulike teoretiske antakelser ved den modell som er valgt. I Appendiks er det dessuten gitt mer utførlig redegjørelse for metodevalg og datagrunnlag.

Åtte eksempler på "mytiske utsagn" er plassert inne i teksten (to i kap. 1 og 3 og en hver i kap. 2,4,5 og 6) som konkrete, empiriske illustrasjoner på ulike sider ved selskapenes symbolaktivitet. De eksemplene som gjengis er "institusjonaliserte" i den form at de er observert virksomme i oljebransjen over lengre tid (flere år). Vi må anta at tidsperspektivet er viktig for at at myter skal kunne igangsette organisatoriske prosesser og atferd. Derfor er det ikke lagt vekt på flyktige eller svært avgrensede ytringer som ellers kunne tenkes å ha en mytologisk utsagnskraft.

### Gjennomføring

Studien stiller noen generelle spørsmål om symbolske handlingers betydning for organisatorisk virkemåte. Kapittel 6 behandler hvordan myter holdes vedlike samt hvilke virkninger eller funksjoner slike myter har, mens spørsmålet om hvorfor og hvordan en kulturell form som myter oppstår og viser seg, diskuteres i kapittel 7. Begge kapitlene adresserer dessuten spørsmålet om under hvilke betingelser myter endres og hvordan de skal gjenkjennes.

Alle myteeksemplene er produkter av moderne organisasjoner, men har forankring i vår historie og tilkobling til vår fremtid. Samtidig antas de å konservere et organisatorisk rasjonale ved at de ikke kritisk og vitenskapelig stilles opp mot fakta. Organisasjonsmyter og realiteter bringes altså ikke på kollisjonskurs med hverandre. Oljeindustrien er et levende eksempel på denne formen for organisatorisk funksjonalisme og symbolisme.

illustrasjoner som belyser ulike teoretiske antakelser ved den modell som er valgt. I Appendix er det dessuten gitt mer utførlig redegjørelse for metodevalg og datagrunnlag.

Åtte eksempler på "mytiske utsagn" er plassert inne i teksten (to i kap. 1 og 3 og en hver i kap. 2,4,5 og 6) som konkrete, empiriske illustrasjoner på ulike sider ved selskapenes symbolaktivitet. De eksemplene som gjengis er "institusjonaliserte" i den form at de er observert virksomme i oljebransjen over lengre tid (flere år). Vi må anta at tidsperspektivet er viktig for at at myter skal kunne igangsette organisatoriske prosesser og atferd. Derfor er det ikke lagt vekt på flyktige eller svært avgrensede ytringer som ellers kunne tenkes å ha en mytologisk utsagnskraft.

### Gjennomføring

Studien stiller noen generelle spørsmål om symbolske handlingers betydning for organisatorisk virkemåte. Kapittel 6 behandler hvordan myter holdes vedlike samt hvilke virkninger eller funksjoner slike myter har, mens spørsmålet om hvorfor og hvordan en kulturell form som myter oppstår og viser seg, diskuteres i kapittel 7. Begge kapitlene adresserer dessuten spørsmålet om under hvilke betingelser myter endres og hvordan de skal gjenkjennes.

Alle myteeksemplene er produkter av moderne organisasjoner, men har forankring i vår historie og tilkobling til vår fremtid. Samtidig antas de å konservere et organisatorisk rasjonale ved at de ikke kritisk og vitenskapelig stilles opp mot fakta. Organisasjonsmyter og realiteter bringes altså ikke på kollisjonskurs med hverandre. Oljeindustrien er et levende eksempel på denne formen for organisatorisk funksjonalisme og symbolisme.

### Vitenskapelig bidrag

Det overordnede siktemål med studien er av hypoteseformulerende og -presiserende art. Hensikten er å kunne utforme generaliserte modeller og utledbare hypoteser om organisasjoners symbolske handlinger. Hittil er det bare fragmentarisk og vitenskapelig uforpliktende behandlet i den organisasjonsteoretiske forskningslitteraturen. Det viktigste vitenskapelige bidrag består i et sett av presiserte konsept, proposisjoner og teoretiske hypoteser om bestemte sider ved denne organisatoriske symbolisme; nemlig om organisasjonsmyter og symbolsk ledelse. Disse er hittil i organisasjonsforskning behandlet som rene primitive termer og har heller ingen selvstendiggjort teori knyttet til seg, trass i at de intuitivt og i praktisk organisasjonsutvikling anerkjennes som signifikante organisasjonsparametre. Mitt bidrag er å skape en modell for å forstå den særpregede plass organisasjonsmyter og symbolsk ledelse har som del av organisatorisk atferd og struktur, samt å gi grunnlag for presise, empiriske studier av slike fenomen.

#### 1.2.1 Sammendrag

Studien analyserer hvordan institusjonaliserte myter oppstår og vedlikeholdes i et gitt næringssegment. Den identifiserer sentrale organisasjonsmyter i oljevirksomheten, og påviser hvilken sammenheng disse har med organisasjonskultur, ledelsesformer og organisasjonsstruktur.

Forskningsdesignet er i hovedsak knyttet til eksempelstudiens (case) logikk. Datakildene er bl.a. respondent- og informantintervjuing, dokumentanalyse, innholdsanalyse m.v. Metodisk brukes ulike former for kvalitative tilnærminger; herunder deltakende observasjon, observerende deltakelse og direkte feltobservasjon. Ideutforming, opparbeidelse av miljø-

fortrolighet og datainnsamling har foregått over flere (nær 10) år, mens intervjuarbeidet stort sett har foregått fra 1984. Avhandlingens teoretiske hovedforankring ligger i feltet "organisatorisk symbolisme", men ideer og begrunnelser er innhentet og anvendt etter et eklektisk søkeprinsipp.

Mens kapittel 1 har tatt for seg avhandlingens problembakgrunn og opplegg, vil det neste kapittel omhandle den forskningsplan og vitenskapsteoretiske forankring temaet har. De metodiske byggestener som anvendes gjennom resten av drøftingen meisles ut her. Utfordringen ligger i å utforme og begrunne en måte å gjennomføre en studie av et fenomen som mangler tilstrekkelig vitenskapelig begrepsstøtte.

## FOTNOTER KAPITTEL 1

1. Det moderne samfunn er fullt av slike samfunnsmessige "myter" knyttet til vår vare- og tjenesteproduksjon. Her kan det nevnes noen få i kortform:

- \* Planleggingsmyten: Komplekse oppgaver krever planlegging
- \* Beslutningsmyten : Beslutninger krever at konsekvensene av alternativer utredes
- \* Informasjonsmyten: Mer informasjon gir bedre beslutninger
- \* Utdanningsmyten : Komplekse arbeidsoppgaver krever høyere utdanning
- \* Økonom-myten : Økonomiske beslutninger treffes best av økonomer
- \* Ledermyten : Profesjonelle ledere fatter rasjonelle beslutninger

Alle disse "mytene" er produkter av vår moderne samfunnsorganisasjon. Samtidig virker de til å konservere denne ved at "mytene" ikke kritisk og vitenskapelig stilles opp mot fakta. "Myter" og realiteter bringes ikke på kollisjonskurs med hverandre. Dette gjelder ikke bare såkalte "tilbakeliggende" deler av samfunnet, det gjelder såvel "fremskredne" deler som organisasjons- og næringsliv. Oljeindustrien er et slikt eksempel.

2. De "mytiske utsagnene" som spissformuleres som "påstander" på bestemte steder i analysen, er alle slike som i en eller annen form er gjenfunnet i fortellinger og beskrivelser fra oljebransjen. Disse er dels skriftlige, som i reklamemateriell, avisintervjuer, brosjyrer, interne bedriftsaviser etc. og dels muntlige, slik de verserer mann i mellom i bransjen. Mine eksempler er samlet gjennom lang tids (iallfall 10 år) kontakt med bransjen.

Når myteantakelsene her formuleres som påstander, er det gjort i den hensikt å understreke at selve sannhetsgehalten er et viktig aspekt ved myten. Som påstand vil her menes (Føllesdal m.fl. 1984:213): "Den betydning som uttrykkes av en formulering når den brukes til å påstå noe med, dvs. til å hevde at noe er sant".

3. Hvilke motiver som har ligget bak de eksemplene som omtales fra MENI's informasjonskampanjer, skal være usagt. To motsatte muligheter; enten at det gjaldt å "forskjønne" bildet av egen utilstrekkelighet (særlig) overfor omgivelsene, eller at det gjaldt å gi et så "sant" bilde av virksomheten som mulig, samt kombinasjonen av disse, er tenkelige. Mitt utgangspunkt er imidlertid at reklamen er en valid empirisk avbildning, enten på organisasjonsmyter eller på symbolsk ledelse (dvs. myteproduksjon og -forvaltning). MENI er det selskap som flittigst har benyttet tekstreklame som element i sin informasjonsprofilering. Derfor hentes mange eksempler fra dette selskapets reklamekampanjer (se App. G).

## 2. FORSKNINGSOPPLEGG OG DATATILFANG

### 2.1 Studiens forskningsplan

#### 2.1.1 Krav til forskning

Et forskningsopplegg (design) er den logikk som knytter de innsamlede data både til studiens opprinnelige problemstillinger og til dens konklusjoner (Yin 1984). Det er en plan for hvordan man skal komme fra start til mål. Starten kan være de forskningsspørsmål som reises, og målet kan være konklusjoner om disse spørsmålene.

Denne studien stiller to overordnede, men generelle spørsmål:

1. Hvordan oppstår og vedlikeholdes organisatorisk symbolisme ?
2. Hvorfor anvendes den av komplekse, moderne organisasjoner ?

Forskningsopplegget skal være en plan for hvordan man fra de to generelle spørsmål som er angitt over, eller fra ustrukturerte observasjoner, skal kunne nå frem til et sett av presiserte forskningsspørsmål. Det kan dermed angi hvordan man genererer hypoteser snarere enn hvordan man tester dem. Rent generelt er det derfor en plan som leder forskeren i det å (Nachmias og Nachmias 1976:77-78):

samle inn, analysere og tolke observasjoner. Det er en logisk modell for bevisføring som tillater forskeren å trekke slutninger om årsaksrelasjoner om variablene som undersøkes. Forskningsopplegget definerer også domenet for generalisering, dvs. om de gitte tolkninger kan generaliseres til en større populasjon eller til andre situasjoner.

Ikke alle forskningsopplegg vil nødvendigvis inneholde alle de elementer som her er nevnt; datainnsamling, analyse, tolkning, bevisførsel og generalisering. Men planen må likevel være mer enn en arbeids- og tidsplan. Forskningsopplegget skal befatte seg mer med logikk enn med logistikk.

Studerer man en enkelt organisasjon, kan man ikke uten videre dra konklusjoner om interorganisatoriske forhold. Det er med andre ord en brist i forskningsopplegget, ikke i arbeidsplanen (Yin 1984:29).

De overordnede (validitets)krav som stilles til forskning og til (relevant) opplegg av forskningsprosessen er avhengig av både hvor langt man er kommet i utforskningen av et tema, hva man vet på forhånd om emnet eller tilgrensede emner, hva som er formålet med forskningen, og hvilken type forskning man skal utføre. En oversikt over disse faktorenes betydning for ulike sider ved forskningens fokus og opplegg, er gitt i figur 2.1 (Troye 1985):

Fase i forskningsprosessen	Tidlig	Midtveis	Sent
Formål	Oppdagelse	Utvikling	Bekreftelse
Akkumulert kunnskap	Liten	Middels	Stor
Type forskning	Hypotese-generering	Teori-testing	Effekt-test Teoritesting
Forskningsopplegg	Kvalitative studier, eksempelstudier	Laboratorie eksperiment	Survey Feltundersøkelser
Validitets-kriterier	Teoretisk innholdsvaliditet (TIV)	Statistisk konklusjonsvaliditet, intern val., (TIV)	Ekstern validitet

Figur 2.1 Krav til forskning og forskningsopplegg



Figuren kan brukes både som et søkeskjema for ideelle forskningsopplegg, og som en sjekklister for studier som allerede er utført. Det problem som denne studien skal analysere må sies å befinne seg i et meget tidlig forskningsmessig stadium. Ikke bare er organisatorisk symbolisme et helt nyåpnet forskningsfelt med svært lite akkumulert kunnskap (Dandridge, Mitroff og Joyce 1980; Turner 1986), men det er også i en fase hvor de gode hypoteser ennå ikke er utviklet. Et slikt utgangspunkt kaller på eksempelstudier eller andre former for kvalitative studier, utført i en "oppdagelseskontekst" hvor siktet er å utvikle og formulere testbare hypoteser og valide begreper (se App.I, pkt.1 og 2).

Den form for validitet som etterstrebtes i slike situasjoner, er teoretisk innholdsvaliditet eller begrepsvaliditet, dvs. samsvaret mellom teoretisk begrep og operasjonelt mål (se App.I, pkt.3). Test av slik validitet forutsetter utviklede hypoteser, og hypoteser forutsetter i sin tur avgrensede og operasjonaliserbare begrep. Studiens forskningsopplegg må derfor ideelt sett sikre at disse forutsetningene for vitenskapelig virksomhet nåes.

Ikke alle problemstillinger om et fenomen springer ut av presise oppfatninger formulert i en teori. Denne studien har sitt utspring i enkelte usystematiske og tilfeldige iakttagelser, som fordi de ikke umiddelbart lot seg forstå, i sin tur har pirret den forskningsmessige fantasi, nysgjerrighet og ambisjon. Derfor er det naturlig å hevde at startpunktet har vært eksplorerende (Hellevik 1984:33):

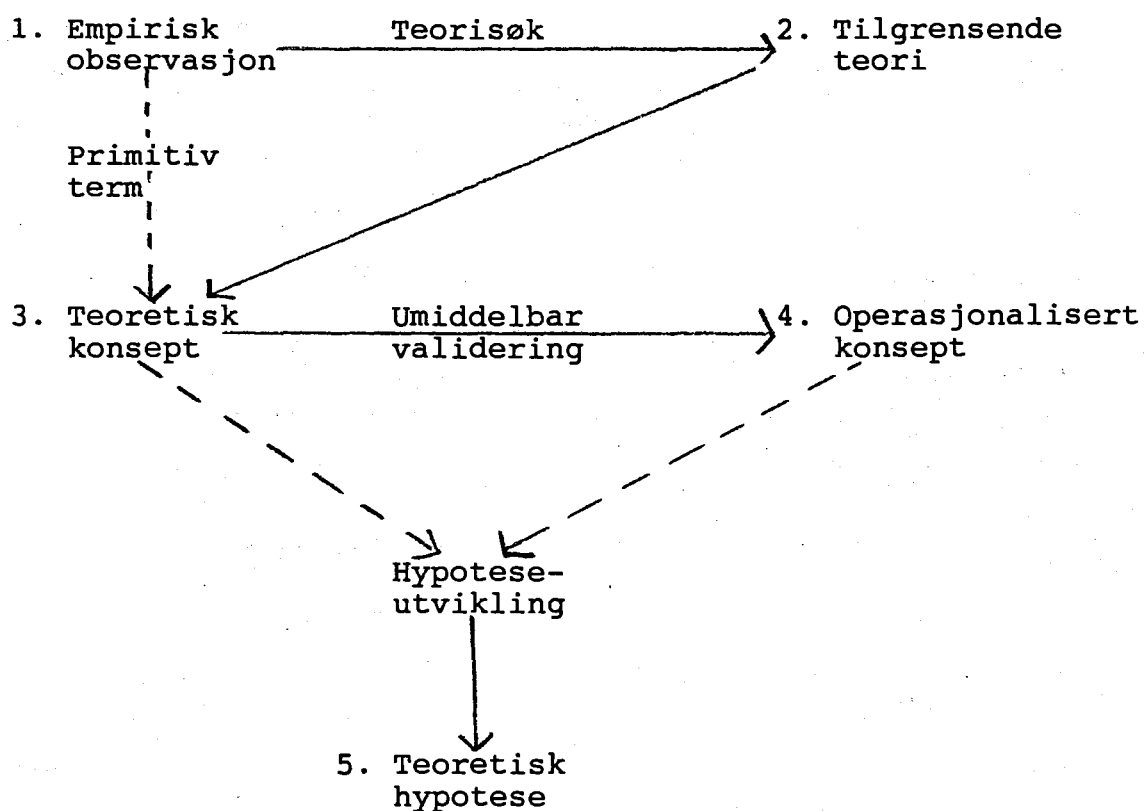
Her er målsettingen å komme fram til en mer presis problemstilling, som så kan undersøkes i neste fase av prosjektet eller eventuelt i en seinere undersøkelse. I denne første fasen av utforskningen av et nytt område vil forskeren dra nytte av mulig relevant litteratur som foreligger og av "eksperter", personer med spesiell kjennskap til det fenomen som undersøkes, i tillegg til "stikkprøver" av de egentlige undersøkelsesobjektene.

Slike eksplorerende forskningsopplegg må benyttes når kunnskapen om undersøkelsesobjektet og dets egenskaper er forholdsvis løst og ustrukturert. I denne studien har den forutgående referanseramme vært lite utviklet. Det mangler både et vitenskapeliggjort begrepsskjema og en begrepsmodell. De begreper som er anvendelige for å studere organisatorisk symbolisme er primitive. Derfor lar begrepsskjemaet seg ikke bestemme. Følgelig fins det heller ikke klare forestillinger om hvilke empiriske forbindelser som eksisterer mellom de relevante begrepene. Begrepsmodellen lar seg derved heller ikke bestemme. Det naturlige valg er derfor å foreta en eksplorerende, snarere enn en beskrivende eller en forklarende undersøkelse. Referanserammens karakter begrenser de valgmuligheter man har i et slikt tilfelle, slik at et eksplorativt opplegg ikke bare er det naturlige, men faktisk også det eneste man kan velge (Hellevik 1984:31).

Forankret i enkeltstående empiriske iakttagelser fra norsk oljesektor og de to nevnte generelle teoretiske spørsmål, er studiens forskningsmål å utvikle presise og teoretiserte oppfatninger av det fenomen som studeres. En slik prosess betegnes, om den følger den vitenskapelige retningsanvisning til endes, i beste fall som en "teorikonstruksjon" (kfr. f.eks. Hage 1972). Den inneholder (presumptivt) et viktig innslag av forskningsmessig "fantasi" som danner grunnlag for teoriens senere uttesting (Ford 1975; Rose 1982). Den eksplorative fase av teorikonstruksjonen vil normalt være rettet mot å utvikle hypoteser, mens uttestingen av disse vil representere den forklarende fase. Samlet utgjør disse fasene selve teoriutviklingen.

I denne studien vil siktemålet være å gjennomføre en utvikling av teoretiske konsept og hypoteser, samt å føre disse så langt i retning av operasjonalisering som det empiriske materialet tillater. Derimot vil det ikke være noe mål å teste ut hypotesene, eller gjennomføre en samlet validering som i et hypotetisk-deduktivt analysesystem (Se f.eks. Rose 1982:32).<sup>(1)</sup> Siktemålet er mer begrenset; det retter seg mot

den åpne, induktive fase hvor forskerens fantasi settes på prøve, ikke der hvor de håndverksmessige ferdigheter uttestes. Spørsmålet blir, med referanse til Troyes` (1985) søkeskjema, hvordan man skal legge grunnlaget for en begynnende teoriutvikling gjennom oppdagelse, snarere enn teoriforbedring og -dominans gjennom utvikling og bekreftelse. Studiens forskningsopplegg kan derfor trygt plasseres i forhold til en "ideell" forskningsprosess som illustrert i figur 2.2.



Figur 2.2 Studiens forskningsopplegg

Figuren illustrerer denne studiens plassering i "forskningsprosessens paradigme" (Zaltman, Pinson og Angelman 1972). Utvikling av ny teori blir ofte formulert som et endelig mål

i en forskningsprosess, men dit kan det være langt å nå. Siktemålet for min studie er imidlertid begrenset til de (fem) trinnene i forskningsprosessens paradigme som omfatter observasjon og utvikling av formulerte hypoteser. Den delen støtter seg på induktiv logikk. Hypotesetesting, som ligger utenfor denne studiens siktemål, må på sin side inkludere deduksjon, måling, analyse og fortolkning. Figur 2.2 spesifiserer i detaljerte trinn en samlet oversikt over teoriutviklingens metodikk, og kan leses på følgende måte:

På bakgrunn av (1) enkelte observasjoner (kfr. kap. 1.1 og 3) i oljeselskap er det foretatt et teorisøk (i kap. 5) som, fordi det påviser manglende adekvat teori, anviser referanser i (2) tilgrensede teori (om organisatorisk symbolisme, kfr. kap. 4). Ved hjelp av noen primitive (underbestemte) hverdags-termer (fra mytologi) blir det forsøkt utviklet et teoretisk konsept (3) (organisasjonsmyte) og et hjelpebegrep (symbolsk ledelse, kfr. kap. 8 og 9). Dette danner grunnlag for å utvikle et operasjonaliserbart (kfr. kap. 7), dvs. vitenskapelig testbart konsept (4), som sammen med det teoretiske konsept utgjør byggestenene i teoretiske hypoteser (5) om de observerte fenomener (kfr. kap. 6 og 10).

I tillegg til de trinn forskningsplanen følger, viser Figur 2.2 også de hjelpebegrep studien vil benytte seg av videre; konsept, hypotese, operasjonalisering osv. Det er derfor på sin plass å omtale disse nærmere (Zaltman m.fl. 1973; Rose 1982)<sup>(2)</sup>. En teoretisk hypotese knytter sammen (teoretiske) konsepter ved hjelp av et teorispråk, mens en operasjonalisert hypotese knytter sammen (empiriske) indikatorer gjennom et dataspråk. En hypotese brukes vanligvis som utgangspunkt for hypotese-testing fordi den bygger på (teoretisk og/eller empirisk) veldefinerte konsept og proposisjoner (Kfr. trinn 3-7 i figur 10). Et teoretisk spørsmål (kfr. studiens to spørsmål foran) brukes derimot oftere som utgangspunkt for hypoteseutvikling. Til forskjell fra hypotesen mangler et teoretisk spørsmål grunngitte utsagn om i hvilken retning

konseptene er knyttet sammen, dvs. det har ingen tilhørende proposisjon (se App.I, pkt. 4).

Hypoteseutvikling består på teoriplanet i å utvikle konsepter som kan bindes sammen av proposisjoner (påstander) til en hypotese. Og på måleplanet består det av den motsvarende operasjonaliseringsprosess som bringer indikatorer sammen til en målbar hypotese. En nominell definisjon av et konsept hjelper til å validere en operasjonelt definert indikator. På den måten har selve hypoteseutviklingen både en teoretisk og en empirisk implikasjon (se App.I, pkt. 5).

Trinnene fra observasjon (trinn 1) til teoretisk hypotese (trinn 5) kalles vanligvis induksjon. Det er slutninger gjort på basis av flere observasjoner med sikte på å generere hypoteser som kan etterprøves i senere studier om emnet. Hypoteseutviklingen er i sin tur avhengig av at de teoretiske konsepter analysen anvender, lar seg operasjonalisere og består en tentativ validering. Det er disse fem trinnene i teoriutviklingen min studie omfatter.

Ikke alle synes induksjon er en gyldig del av den vitenskapelige tenkemåte. Popper (1978:46-48,53) forkaster tanken om at vi kan starte en vitenskapelig prosess med rene observasjoner alene. Induksjon er en myte, hevder han. Det er hverken et psykologisk faktum, et faktum i dagliglivet, eller et faktum ved vitenskapelig prosedyre. Slik vitenskapen faktisk går frem er å operere med gjetninger; man trekker forhastede slutninger - ofte etter bare en enkelt observasjon. For Popper blir induksjonens utfordring løst ved å anta at hypoteser aldri lar bekrefte. Hypoteser blir enten avkreftet eller forblir rene gjetninger. Denne løsningen av induksjonsproblemet kan imidlertid ikke sies å være alment godtatt (Føllesdal m.fl. 1984:75).

Andre har på sin side mer tro på induksjonens nytte som vitenskapelig prinsipp. De hevder at selv om deduksjon er en viktig del av vitenskapen, så er det ikke den mest spennende

og utfordrende del. Det er den rene oppdagelse og utforskning, ikke å sjekke hva vi allerede tror vi vet, som skaper den forskningsmessige spenning (Mintzberg 1979:584). Induksjon gir altså forskningen det nødvendige dramatiske skjær.

### 2.1.2 Vitenskapsteoretisk forankring

Hermeneutikk defineres ofte som studiet av forståelse og hvordan denne forståelse skal oppnåes. Denne studien er ikke hermeneutisk, men utgjør det induktive (hypoteseformulerende) startpunkt i en hypotetisk-deduktiv teoriutvikling. Spissformulert kan det hevdes at hypotetisk-deduktiv forskning forutsetter induksjon, men overser det. Slik den idealiserte forskningsprosessen fortøner seg (kfr. fig. 2.2) er imidlertid de to retningene klart knyttet til hverandre. I den logiske og vitenskapsteoretiske forankring er det også mange likheter mellom hypotetisk-deduktiv metode og hermeneutisk metode. Kort kan hermeneutisk metode sies å være "hypotetisk-deduktiv metode anvendt på meningsfullt materiale; dvs. tekster, kunstverk, institusjoner og handlinger" (Føllesdal m.fl. 1984:106-138). Hermeneutikken har som formål å tolke slikt meningsfullt materiale. I organisasjonsvitenskap er ikke dette vanligvis hovedformålet, men det kan være der som i andre vitenskaper, at slik tolkning må til for å kunne utvikle hypoteser med deduserbare (og testbare) konsekvenser.

Et godt eksempel på hermeneutikk anvendt i organisasjons-sosiologi, er "Arbeiderkollektivet" (Lysgaard 1960). Det "meningsfulle" materialet besto i hovedsak av intervjuer og observasjoner av handlinger. Dette materialet tolket Lysgaard for å avdekke den "kollektive struktur" han hevder fins på arbeidsplassen, og som altså tas som illustrasjon på anvendelse av hermeneutiske metoder (Føllesdal m.fl. 1984:127):

Denne rapporten om arbeiderkollektivet bygger på innsikt formidlet gjennom gode informanter - og vi kunne tilføye; innhentet av gode intervjuere. De

gode informanter var ikke alltid selv gode sosiologiske observatører - oftere var de talsmenn for kollektivet, som de tok som en moralsk/politisk forpliktelse - og ikke så sjelden var de motstandere av kollektivet, som de tok som en trusel mot det teknisk/økonomisk system eller som en hindring for individuell utfoldelse og fremgang. Ingen informant hadde noe sammenhengende "system" i tankene slik vi etterhvert ruller det opp her i denne boken. "Systemet" skinte igjennom når det var snakk om "dårlige" og "gode" arbeidskamerater, "våre" kontra "bedriftens" interesser, "avindsjuke" blant arbeiderne, "samhold" blant arbeiderne..... Naturligvis er det et utvalg av data som legges fram her. Dette utvalget er ikke tilfeldig i den forstand at vi har grepet i blinde i bunken. Vi har valgt ut etter at vi har tolket - og tolkningen er selvfølgelig igjen den etterpåkloke kollektivteorien.

Denne hermeneutiske tolkningen skjer egentlig som ledd i et større hypotetisk-deduktivt forskningsopplegg. Mange konsekvenser utledes av hypotesene og mange utprøves tentativt i en "runddans mellom teori, metode og data" (Wadel 1983). Så langt vil ikke denne studien om oljemyter strekke seg siden det er min antakelse at adekvat teori faktisk ikke eksisterer. Siktemålet er - som angitt flere steder - å utvikle hypoteser og operasjonaliserbare konsept snarere enn å teste dem ut for å formulere en ferdig teori. Ikke desto mindre vil studiens karakter ligge et sted mellom den hermeneutiske og den hypotetisk-deduktive metode. Den sistnevnte metoden er både hypotetisk (dvs. har usikre påstander) og deduktiv (dvs. utledbare konsekvenser fra påstandene). I denne vil validitet være selve kjernen i metoden. Den førstnevnte bruker en slik logikk på typiske samfunnsvitenskapelige og historiske studieobjekter. Og i den vil validitet være uten relevans.

Min studie er ingen uttesting, slik både hermeneutiske og hypotetisk-deduktive metoder faktisk kan innebære, men er kun en idegenerering. Derfor anvender den heller ikke noen av disse metodene fullt ut, men kan forhåpentligvis brukes som startpunkt for slike vinklinger. Både hermeneutisk og

hypotetisk-deduktiv metode sikter mot en fullt beskrevet teori. Min studie sikter mot muligheten for å kunne slippe til begreper og formulere fruktbare hypoteser. Det å legge grunnlag for en slik vitenskapeliggjøring gjennom en begrenset, tentativ empirisk prøving, er den største utfordringen.

### 2.1.3 Utvalgs-og analyseenhet

Både for å generere hypoteser og for å teste slike trenger man en plan for og oversikt over hvordan den empiriske klangbunn blir avstemt. Til det trenges noen hjelpemidler i form av metodiske retningslinjer. Bestemmelse av hva som er studiens utvalgs- og analyse(og eventuell fortolknings)enhet bygger på slike retningsanvisninger. Valg av enhet vil være bestemmende for hvordan man skal knytte en studie's fokus til et bredere og mer generalisert tema, dvs. avgjøre studiens eksterne, teoretiske validitet. Men begrepet "enhet" må først knyttes til andre metodebegrep for å kunne gi nøyaktig retningsanvisning. Enhetsbegrepet vil nemlig kunne relateres både til utvelgelses-, datainnsamlings- og datanalyse spørsmål (Rose 1982:49-66).

Det første gjelder undersøkelsesenhet, dvs. den empiriske motsvarighet studien skal utføres innenfor. Fokus er rettet mot operatørselskap som bærere av en form for organisatorisk symbolisme, dvs. de angir den organisatoriske kontekst for de valgte analyseenheter. Det er ialt 14 operatørselskap på norsk sokkel. Det var blant disse de første observasjoner om organisasjonssymbolisme ble gjort, og hvor det mest rikholdige empiriske materialet er innsamlet og systematisert. I tillegg til disse operatørselskapene vil også deres nærmeste omgivelser, slik som politiske myndigheter, kontraktorselskap, næringsorganisasjoner og offentlighet utgjøre viktige elementer i undersøkelsesenheten. I praksis vil derfor hele den norske oljesektoren bære eksempelstudiens empiriske nedslagsfelt.



Det andre "enhets"-begrepet som må avklares er analysenhet. Innen rammen av de utvalgsenheter som er definert, vil organisasjonsmyter være analyseenhet. Mytene er organisatoriske (mesokulturelle), snarere enn sosiale (makrokulturelle) eller individuelle (mikrokulturelle) ytringer. Studien tar altså ikke utgangspunkt i organisasjonsmedlemmer som bærere av myter, ei eller i hvorvidt vårt samfunn er mer eller mindre myteorientert enn andre. Organisasjonsmyter oppfattes som en del av de studerte aktørenes kultur, og det er symbolfunksjonen disse har som vil være i søkelyset.

Det meste av litteraturen om organisasjonsmyter (f.eks. Westerlund og Sjøstrand 1979) behandler mytene som et internt, organisatorisk fenomen. Men organisasjonsmyter vil finnes både innen den enkelte organisasjon eller vil deles av flere aktører i sektoren. Dermed kan vi snakke om både intra- og inter-organisatoriske myter. Organisasjonsmyter kan dessuten gjenfinnes hos en enkelt aktør eller i dens omgivelser, slik at vi også disse mytene i og om aktørene. Fremstiller vi denne oppdelingen av analyse- og utvalgsenheter i en figur, får vi et mønster som vist under:

#### Analyseenhet

	Interorganisatoriske myter	Intraorganisatoriske myter
Operatør- selskap	Operatørmyter	Særpregsmyter
<u>Undersøkelses- enhet</u>		
Selskaps- omgivelser	Omgivelsesmyter	Relasjonsmyter

Figur 2.3 Eksempelstudiens avgrensning

Intra-organisatoriske myter vil med et slikt referansepunkt gjenfinnes som "sæpregsmyter" og som "relasjonsmyter", dvs. slike som avspeiler kulturformen i en organisasjon (her operatørselskap) eller omgivelsenes oppfatning av denne. Dessuten vil mytene kunne deles av flere (eller alle) selskaper, "operatørmyter" eller av (alle) signifikante aktører i selskapenes omgivelser, "omgivelsesmyter". Da er de kalt være inter-organisatoriske myter. Organisasjonsmyter, som analyseenhet, må altså forstås i en slik utvidet kontekst. De omfatter ikke bare de som gjenfinnes hos selskapene, men også slike som formuleres og/eller deles av omgivel- sesaktører og som omhandler hele eller deler av oljebransjen.

I et forskningsdesign hvor hypotesetesting er siktemålet, er rasjonalet for både representativ utvelgelse og generalisering av betydning ved evaluering av det bidrag forskningsresultatet gir. Slik er det imidlertid ikke ved hypoteseutvikling. Viktigst er at den informasjon som innsamles og analyseres om analyseenhetene gir grobunn for innovativ, teoretisk hypoteseformulering. For det formål er det viktigere få en rikholdig empiri, enn å ha et strengt representativt utvalg. Og siden hypoteseutvikling er altså denne studiens siktemål, er representativitet av underordnet betydning.

Utvalg av myter blir dermed viktigere enn utvalg av organisasjoner. Hver organisasjon kan nemlig betraktes som et univers som frembringer myter (Lazarsfeld og Menzel 1969). Og oljeselskap og deres nærmeste omgivelser er etter de tentative observasjoner å dømme et fruktbart sted å studere slike myter. Ved å ha en forholdsvis lang analyseperiode, vil det være sannsynlig at de myter som har en viss organisatorisk permanens, er blitt fanget opp gjennom observasjon og analyse av selskapenes organisatoriske atferd.

Oljeselskap er imidlertid velegnede undersøkelsesenheter. På den ene side må de operere på politikken arena hvor ideer formidles og byttes. På den annen side må de vise at de kan fremstille de varer og tjenester de skal, nemlig petroleums-

produkter distribuert på et globalt marked. Både eksternt og internt må oljeselskap derfor ha kompetanse og kapasitet til å formulere og forsvare selskapets rasjonale og ide. En annen hovedpåstand vil derfor være at myter vil kunne være et anvendelig virkemiddel i en slik situasjon, og oljeselskap er tilsynelatende villige og kapable til å utvikle og anvende slike. Selskaper i denne situasjonen har selvsagt også andre handlingsmuligheter, men myter synes å være billige og i bestemte situasjon jobber effektive virkemidler.

En aktuell illustrasjon av dette er Dagbladets analyse av vår hittil (inntil 1988) største "industriskandale"; utbyggingen Mongstad-raffineriet. I en kommentarartikkel Vassbotn kaller "Myter om Statoil" heter det i ingressen (Dagbladet 3.10.87):

I kjølvannet av overskridelsene på Mongstad-anlegget yngler og vokser mytene omkring Statoil. I en klasse for seg står den tidligere statsministers påstand om at stortingsflertallet nærmest ble manipulert til å vedta utbyggingen av en intrigant selskapsledelse som "kjøpte" seg støtte. Ellers høres de vanlige påstander om administrerende direktør som eneveldig og arrogant og om informasjonsavdelingen som driver fordekt lobbyvirksomhet.

Blant de mange mytene han hevder finnes om Statoil formulerer Vassbotn en som han også diskuterer sannhetsgehalt og implikasjoner av, og som klart illustrerer oljeselskapenes plass både i forhandlingsøkonomien og i blandingsadministrasjonen (kfr. Hernes 1978):

**Påstand 3: Folkevalgte organer har innsyn og styring over "vårt nasjonale oljeselskap"**

Påstanden er et "ektefødt barn av Arbeiderpartiets tro på statsdriftens velsignelser", sier Vassbotn. Egentlig er alle "mytene" :

--dannet uten sideblikk til hva dette nasjonale oljeselskapet er og hva det forvalter. De som lager og sprer mytene ser bort fra at Statoil er større enn noe annet norsk konsern, at det har eiendeler på land og under havflaten som er større enn alt annet i Norge, at det har en inntektsstrøm som overgår alt annet og at selskapets virksomhet sprer arbeid langs hele kyststripa fra Bamble til Hammerfest.

--Det er ikke hvem som eier, men hva det er, som er avgjørende for Statoils maktposisjon i samfunnet. Et Børsoil, som Fremskrittspartiet vil ha, vil ikke være mindre mektig eller mindre påvirkningsdyktig når avgjørelser skal tas. Et Hydroil, som Høyre og kanskje Kristelig Folkeparti vil ha, ville tedd seg på akkurat samme måte. Det fins ikke den ordfører i dette land som ikke ville ha jobbet iherdig for utbyggingsplaner som kommer egen kommune til gode, uansett hvem som eier selskapet som står bak planen.

--Statoils feil, hvis det er en feil, er at selskapet har fått et altfor godt renomme' hosolkale myndigheter og ikke minst hos det lokale næringsliv. Statoil er farlig for Høyre nettopp av denne grunn: Det er en stor og god kunnskap hos alle langs kysten som har varer og tjenester og tilby. Det er i stor grad høyrefolk som tjener penger på denne statlige koloss. Det er slik det kan se ut som om støtten til Statoil er å få kjøpt.

--Mongstad-overskridelsene har vist at ansvaret lett lar seg pulverisere i en stor organisasjon, og det uansett eierform. Stortinget trekker statsråden til ansvar, han trekker styret til ansvar, styret har administrerende direktør å basere seg på, administrerende må forlate seg på sine medarbeidere, de har i sin tur med entrepenører å gjøre, og under der forsvinner eventuelle fædeser langt nede i mørket. Gjenstår (gjør) det ubehagelige faktum at det er brukt et helt Norges Bank-bygg for mye på Mongstad, det eneste vi vet med sikkerhet.

--Statoil er under tilsynelatende bedre kontroll enn noe annet selskap, statselskaper inkludert. I selskapets egne vedtekter er det gjort nøye rede for hvilke saker som skal legges fram for regjering og Storting. Tanken var at folkevalgte organer skulle ha styring og kontroll med all virksomhet, og at denne styringen skulle utøves i forkant av misærene, ikke bare gjennom parlamentarisk kontroll og regjeringskriser i ettertid. Det går en klar linje fra Kings Bay-affæren i 1963, fram til framleggelsen av Statoils såkalte paragraf 10-planer hver høst.

--I praksis har det vist seg at innflytelsen i forkant er minimal. Planene for 1987 for eksempel, ble behandlet av Stortinget etter at 1987 var innledet, og debatten fikk preg av året som var gått og ikke det som skulle komme. I den behandlingen lå heller ingen mulighet til å fange opp Mongstad-utviklingen, som da ingen i hele verden kjente til. Dessuten har vi opplevd at verken regjering eller Storting får fullt innsyn i Statoils forretningshemmeligheter. Hvilke interne gasspriser som beregnes kan ikke kringkastes for eksterne kjøpere og konkurrenter.

--Hvordan styrer man et selskap som i kraft av sin størrelse og markeds plassering vokser og lever etter egne lover? Det burde oppta politikerne mer enn jakten på syndebukker og mer enn dogmefast tro på privat kontra statlig eierform.

Vassbotn går her til felts mot "eier- og styringsmyten" om Statoil. Samtidig illustrerer han hvordan et slikt selskap kan bygge allianser og drive påvirkning for å oppnå sine mål. Ikke alle oljeselskaper vil ha mulighet til eller behov for dette. Selskaper som ikke har eller forventer å få operatøroppgaver på norsk sokkel, vil vanligvis ha en ganske liten lokal organisasjon. De vil heller ikke ha behov for å klargjøre sin organisatoriske kompetanse for myndigheter eller allmennhet i form av bredspektret informasjons- og lobbyvirksomhet. Deres viktigste funksjon er "inkasso", dvs. forvalte pengestrømmene fra eierandelene på sokkelen i henhold til moderselskapets direktiver. Flere av de 14 operatørselskapene på norsk sokkel er av en slik karakter. Alle empiriske illustrasjoner er derfor hentet fra slike selskap som i egenskap av operatør lever i et aktivt samhandlingsforhold til sine omgivelser; dvs. i forhold til andre selskap, myndigheter, kontraktorfirmaer, sentrale og lokale politiske interessegrupper, egne ansatte osv.

Et annet hovedpoeng angår forholdet mellom organisasjonskultur og myter. Organisasjonskultur-begrepet mangler nemlig en vitenskapelig fundert typologi. De tilløp som er gjort til slike typologiseringer ( som f.eks Maccoby 1976; Peters &

Waterman 1982), synes å være empirisk situasjonsbestemte snarere enn teoretisk genererte. Dermed blir de heller ikke generaliserte og kan vanskelig anvendes på annet enn den opprinnelige empiri hvor de ble utviklet, eller på empiri som er direkte sammenlignbar. Hittil har ikke engang de mest avanserte og analytisk orienterte organisasjonskulturelle forskningsbidrag tatt opp typologiseringsspørsmålet. Dermed blir organisasjonskulturbegrepet en "primitiv term" på linje med "organisasjon", "sosialt system" osv. På samme måte som for disse begrepene bør organisasjonskulturbegrepet la seg bestemme som en samlekategori som er en motpol til organisasjonsstruktur. Muligheten til finere analyseformer lar seg dermed ikke realisere. For å kunne analysere myters funksjon i en organisasjon, trenges også en typologisering av mytenes organisatoriske innretning og deres plass innenfor distinkte organisasjonskulturelle former. Slik begrepsapparatet er utviklet innen organisasjonssymbolisme idag, finnes ennå ikke den muligheten.

En implikasjon av dette er at man bør se etter begreps-synonymer fra andre fagdisipliner, fortrinnsvis de som har arbeidet med kulturstudier. Både sosiologi og antropologi burde kunne gi noen bidrag i så måte. En annen er å utvikle et begrepssett distinkt for organisasjonsteoretiske formål, uten å måtte gripe til lånebegreper fra andre disipliner. En slik strategi ville måtte innebære en begrepsutvikling i tråd med analyse av organisasjoners overordnede siktemål og virkemåte. Om organisasjonskultur og de tilhørende myter skal oppfattes som distinkte organisasjonsteoretiske konsepter, bør de kunne forankres i hva som oppfattes som organisasjoners "kjerne".

For å kunne utvikle og formulere hypoteser om organisasjonsmyter og symbolsk ledelse, er det imidlertid ikke tilstrekkelig å kopiere "lånebegrep" fra andre fagdisipliner. Det gir ingen garanti for kvalitativ ny kunnskap. Faktisk er vi derfor ganske teoriløse i utgangspunktet når det gjelder disse aspektene av organisatorisk symbolisme. Teori må

utvikles snarere enn lånes eller uttestes. Teoriens kanskje viktigste byggestener - hypotesene - mangler ikke bare idemessig substans. Det fins heller ikke utviklet operasjonaliserbare definisjoner på de viktigste begreper eller teoretiske proposisjoner denne studien vil befatte seg med; nemlig organisasjonsmyter og symbolsk ledelse. Det er også den viktigste grunnen til at jeg ganske snart forkastet håpet om å utføre en hypotetisk-deduktiv studie av organisasjonsmyter med hypoteser basert på empiriske observasjoner. De viktigste begrepene var ikke vitenskapeliggjort, og anvendbar teori enten direkte i feltet eller som pendant-teori, manglet. Derfor ble valget av analytisk-induktiv strategi nødvendig (se App. I, pkt. 6-8).

## 2.2 Metode og data

Rent metodisk bygger denne analysen både på kvantitative og kvalitative metoder, med en overvekt av de siste. (Kalleberg 1982:19-35). Summarisk kan vi si at observasjon og intervjuer har vært de viktigste kvalitative metodene, mens innholdsanalyser av aviser, annonser, dokumenter og informasjonspublikasjoner har vært den viktigste kvantitative metoden (se App. I, pkt. 9-11). Dataene presenteres imidlertid i hovedsak i kvalitativ form, dvs. som ikke-statistisk materiale slik tradisjonen ofte har vært ved bruk av analytisk-induktive eksempelstudier som forskningsdesign. Et grovt riss over metoder og datatyper er gitt i figur 2.4.

<u>METODE</u>	<u>DATATYPE</u>	
	Primær	Sekundær
Informantintervju	operatørselskap	
Innholdsanalyse		PR-materiale, lederartikler
Dokumentanalyse		Utredninger, offentlige dokumenter, brosjyrer.
Observasjon	Direkte og deltakende observasjon i operatørselskap	

Figur 2.4 Metoder og datatyper

Oljevirkksomheten er en meget fragmentert bransje. Det er vanskelig å skaffe seg oversikt over hva de ulike aktørene egentlig gjør. Både er det slik at de ulike aktørene rent organisatorisk er atskilt, dermed blir det vanskelig med en åpen informasjons- og erfaringsutveksling. Og dessuten er det slik at man finner en stor grad av hemmeligholdelse. Selskapene, særlig de utenlandske, er vant til å arbeide autonomt i forhold til de nasjonale myndigheter. Deres lojalitet, rapportering og primære ansvar ligger hos moder-selskapenes hovedkvarter. Dessuten konkurrerer de skarpt med hverandre om å bli de beste. I den konkurransen er hemmeligholdelsen et viktig instrument. Norsk oljehistorie kan berette om mange komiske hendelser hvor frykten for lekkasje av bedriftshemmeligheter har grenset til det paranoide.

Å skaffe seg informasjon til analyseformål i oljevirk-somheten krever derfor oftere etterforskning enn regulær forskning. Datagrunnlaget blir resultatet av en mosaikk av informasjoner som det tar lang tid å bygge opp, og enda



lengre tid å forstå, fortolke og etterprøve. Den vanskelige tilgangen på og tilgjengeligheten til pålitelige data i oljevirkksomheten har vært påpekt tidligere (ILO 1977; Godø 1980). Med en slik databegrensning er det naturlig at visse spørsmål ikke lar seg besvare med særlig grad av pålitelighet. Særlig gjelder det spørsmål om motiver og begrunnelser for de organisatoriske handlinger og beslutninger som er gjort innen den organisasjonskontekst jeg skal analysere. Som kompensasjon for dette kan det sies at faren for å påvirke tolkningen av mulige motiver iallfall er minimal. I dokumentanalysene blir det nemlig lagt størst vekt på såkalte upåvirkede mål (unobtrusive measures). Tolkninger av motiver og intensjoner må vike for tolkninger av handlingsmønstre i denne sammenheng.

Både dokumentanalysene og informantintervjuene har samme metodologiske grunntrekk. De skaffer innsyn i data som ellers ville vært utenfor forskerens rekkevidde; begge bruker de ideen om "erstatnings-observatør" som viktigste inntak til de hendelser og aktstykker som det ønskes informasjon om. Jeg har i denne sammenheng brukt det slik, og koblet dette sammen med egen observasjon og respondentintervjuer for å skaffe meg et så helhetlig og korrekt bilde som mulig av en ellers fragmentert og vanskelig gjennomtrengbar organisatorisk virkelighet. Det er verdt å understreke at det ikke er tilstrebet å lage noen form for fullstendighet eller streng representativitet i de undersøkelses- og analyseenheter som er valgt ut. Den induktive form studien har nødvendiggjør heller ikke dette, for som Mintzberg (1979:587) hevder:

For mens systematiske data skaper grunnlaget for våre teorier, er det anekdotiske data som gjør oss istand til å foreta (teori)byggingen.

Teoribygging krever en rik beskrivelse, og den rikdommen kan sikres gjennom organisatoriske anekdoter. Slik er også denne

studiens empiri bygd opp, med en overflod av (detaljert og ofte sidesporende) informasjon. Den oppdagelseskontekst studien settes inn krever en slik empirisk overflod, selv om ikke alt nyttiggjøres i rapporteringen (kfr. Appendiks).

### 2.3 Forskningsoppleggets hovedtrekk

Oppsummert kan det forskningsopplegg denne studien bygger på ses på som i figur 2.5.

Undersøkelsestype	Analyse-nivå	Type data	Metode/teknikker	Problem
Eksempelstudie	Organisasjon	Primær & sekundær	Analytisk induksjon basert på: Observasjon, informantintervjuer, dokumentanalyser	Tentativ begrepsvaliditet

Figur 2.5. Forskningsopplegget hovedelementer

Sett under ett vil analysen baseres på en analytisk, induktiv eksempelstudie som retter søkelyset mot organisasjonsnivået, anvender både primær- og sekundærdata, bruker observasjon, informant-/respondentintervjuer, men mest dokumentanalyser som metodisk teknikk og som har tentativ begrepsvaliditet som største problem. Rent konkret omfatter studien datakilder og analyseenheter fra hele oljevirkksomheten på norsk sokkel<sup>(3)</sup>.

Kapitlet har fokusert på de metodiske valg som knytter seg til analytisk induksjon og eksempelstudier, og på spørsmålet om hvilken type validitet som har størst relevans i et hypotesegenererende arbeid. Selv om det er angitt at oljeselskap og deres nære omgivelser vil være utvalgsenhet, er det ikke sagt så mye om hvorfor slike aktører er egnede eksempler for å studere organisasjonsmyter (dvs. analyseenheten). Neste kapittel vil ta for seg viktige organisasjonskulturelle særtrekk ved oljeselskap, samt hvordan disse selskapenes nære omgivelser (oljesektoren) ser ut.

## FOTNOTER KAPITTEL 2

1. Gjennom hypoteseutvikling, begrepsvalidering og operasjonalisering kan det utvikles operasjonaliserte hypoteser (6) som i sin tur utprøves gjennom nye observasjoner (7) hvor hypotesene verifiseres (8) og danner grunnlag for teoriutvikling (9). Trinn (6)-(9) bygger på deduktiv logikk, på måling og analyse og fortolkning, og ligger utenfor siktemålet for denne studien. Denne studien er derfor rent induktivt eksplorerende, og vil kunne danne opptakt til senere hypotetisk-deduktive forklarende undersøkelser.

2. **KONSEPT:** En teoretisk ide som danner de deler en hypotese består. Konseptet gis en nominell definisjon.

**INDIKATOR:** Kalles også variabel og er den empiriske motsvarighet til konsept. Indikatoren gis en operasjonell definisjon.

**PROPOSISJON:** Retningsbestemt relasjon mellom konsepter

**HYPOTESE:** Et utsagn om faktiske forhold undersøkelsen vil etterprøve. Den angir sammenhengen mellom uavhengig og avhengig variabel, dvs. utgjør relasjonen mellom indikatorer (eller konsepter).

**TEORI:** Et forklarende utsagn om sosiale fenomener i form av sammenbundne proposisjoner.

3. Den er imidlertid særlig rikholdig når det gjelder Statfjord-gruppens hovedaktører (Statoil og MENI).

### 3. SYMBOLBRUK I OLJEVIRKSOMHETEN

#### 3.1 Multinasjonale selskapers kulturarena

Norsk oljevirkosomhet kan analyseres i grenseflatene mellom markedsatferd, kollektiv organisering og politiske beslutningssystemer (Hernes 1978). Olje- og gassmarkedenes lunefulle utvikling demonstrerer med tydelighet hvor kort det er fra velstand og håp om fremtidig rikdom til armod og daglige bekymringer. I 1985 bidro oljesektoren med 18.7% av BNP og 37.6% av eksporten. I 1988 forventes den å gi 10% av BNP og 26% av eksporten. Fallende oljepriser har forverret både verdiskapning og handelsbalanse kraftig (FactSheet 1988:103). Den kollektive organiseringens vanskelige kunst viser oss stadig hvor nødvendig det er å ha adekvate modeller og tilstrekkelig erfaring i å bygge ut våre oljefelt på en tids- og kostnadseffektiv måte, og hvor vanskelig det er å omforme vår oljeerfaring fra oljevirkosomhet på norsk sokkel til et gagnbart eksportprodukt på det internasjonale marked. Likeens viser analyser av de politiske beslutningssystemer, både hvordan manglende tidstilpasning mellom oljeselskapenes planer og behov og myndighetenes behov for ettertanke og legitimering av nasjonale strategier kan føre til forsinkelser og tapte muligheter, men også til akkumulering av læring og erfaring. (Stinchcombe & Heimer 1985).

Den samfunnsmessige endring som inntreffer som resultat av oljevirkosomheten, skyldes i hovedsak en importert endringsimpuls. Multinasjonale selskaper er invitert hit, og deres overføring av ressurser igangsetter aktiviteten i vår egen oljesektor. Tre typer av ressursoverføring fra de multinasjonale selskapene er ønsket av våre nasjonale myndigheter; kunnskaper, dvs. analytisk innsikt og erfaring, know-how, dvs. tekniske løsninger og ferdigheter og kapasitet, dvs. industriell, teknologisk, økonomisk og organisatorisk evne til å forestå oljeutvinningen. Dette samstemmer også i stor

grad med de multinasjonale selskaperes syn på sin egen rolle i Norge (Mobildirektør Inman i Mobil Explorer aug. 1980:3):

Selskapene håper å forbli i leting og produksjon i Norge i lang tid og innser at for å forbli velkommen må de bidra til Norges målsettinger ved; skaffe risikokapital, utvikle, oppdatere og overføre teknologi, lære opp nordmenn, utvikle evnen til å finne, utvikle og produsere hydrokarboner og ved å sørge for den nødvendige konkurranse som sikrer effisiente operasjoner.

Selskapene har det klart for seg at Norges langsiktige målsetting vil være å gjøre seg mest mulig uavhengig av de multinasjonale oljeselskaperes innsats på norsk sokkel, uten at det innebærer at de nødvendigvis forsvinner helt. Selskapene er på sin side interessert i å fortsette sin virksomhet i Norge så lenge de ser muligheter til å sikre seg tilgang til petroleumsreserver av tilstrekkelig størrelse og til en akseptabel kostnad. De aksepterer derfor ikke uten videre å bli vist døren etter å ha bidratt til å selvstendiggjøre norsk oljevirksomhet (Mobil Explorer aug. 1980:3):

Norges målsettinger inkluderer et ønske om å maksimere økonomiske fordeler fra utvinningen av norske ressurser og å kontrollere utvikling og markedsføring av disse ressursene. De multinasjonale selskaperes målsetting er å oppnå tilgang til hydrokarboner til en rimelig kostnad. Vi tror at selskapene har en forpliktelse til å presentere sitt syn overfor beslutningstakere slik at tilpasningen av Norges og de multinasjonale (selskapers) målsettinger blir gjensidig akseptabel.

Denne tilpasningen mellom norske interesser og de multinasjonale selskaperes interesser, har aldri gått helt friksjonsløst i vår oljehistorie. Oljesektoren har hele tiden vært turbulent og preget av vedvarende strategiske spill som har bølget mellom de ulike hovedaktørene. På grunn av sin pioneraktige karakter, har oljevirksomheten også framvist flere handlemåter som ellers har vært lite anvendt i vår

øvrigte næringsvirksomhet, og den har i stor grad vært skjermet for innsyn og kontroll fra bransjeeeksterne aktører. For Norge som industrinasjon er det første gang vi på bred front har møtt de multinasjonale selskaper på vår egen hjemmebane. For de multinasjonale selskaperes del er denne virksomheten bare en begrenset erfaring i en lang historisk, global virksomhet.

For Norge som nasjon har det fra starten av vært vanskelig å skaffe seg tilstrekkelig innsyn i hvorfor og hvordan oljevirkosomhetens turbulens oppstår og vedvarer. Like vanskelig har det vært å kunne sette begrep på hva slags organisasjoner de multinasjonale selskapene egentlig er, og hvordan disse utvikler seg i vårt miljø. Våre styrings- og begrepsmodeller har ikke fra starten av vært slike at de har gitt oss fornøden innsikt i og kontroll med realiseringen av våre overordnede målsettinger i den samlede oljesektoren. Likeens har det vært vanskelig å sette begrep på og evaluere betydningen av alt hva de multinasjonale selskapene har bidratt med, og hva som har vært norsk nærings- og arbeidslivs selvstendige bidrag til utviklingen av den norske oljesektoren.

De multinasjonale selskaperes handlefrihet i Norge har ikke alltid latt seg forklare ved at de har bidratt til overføringen av kunnskap, know-how og kapasitet. Det har vært hevdet at vi også har mottatt en kultur, dvs. et sett av spesifikke idealer og ideologier som har påvirket og formet våre handlemåter. Denne oljekulturen har tilsynelatende vært "nissen på lasset" hos de multinasjonale selskapene. De har brakt den med seg fra sin verdensomspennende virksomhet og på en eller annen måte omplattet den i norsk oljesektor. Den internasjonale organisatoriske og personellmessige kjerne som har vært benyttet til å bygge opp datterselskapene i Norge, kan ha vært de multinasjonale selskaperes bærere eller overførere av oljekulturen.

Et sentralt element i en slik kultur, vil være de myter som utvikles som det rasjonaliserte uttrykk for oljeselskapenes særpregede handlemåter. Selskapene presenteres gjennom myter for oss som organisasjoner med et bestemt paradigme, dvs. en bestemt måte å se på og løse de problemer og utfordringer oljevirkksomheten byr på (kfr. Mobilannonse fra 1982, omtalt i pkt.1.1.1). Uten innside-kunnskap om denne sektoren vil det være vanskelig for samhandlende aktører, som f.eks. norsk industri eller myndigheter, å presentere erfaringsbaserte motforestillinger mot et slikt paradigme. Først etter en lang periode med erfaringsbasert læring vil det være mulig å utvikle alternative paradigmer som kan styre f.eks. norske oljeselskapers virksomhet.

Rasjonaliserte myter danner en viktig basis for institusjonaliseringen av en sektors virksomhet; de danner grunnlaget for sosialt akseptable handlemåter som organisasjoner kan følge. Mytene formidler også samhandlingsrelasjonene mellom selskap og det øvrige samfunn. Dette skjer blant annet gjennom å styre hvordan den politiske "dagsorden" skal se ut, dvs. påvirke hvilke saker som diskuteres og behandles og hvilke som unndras samhandlingsrelasjonene og internaliseres i selskapenes egne aktiviteter. Slik sett blir mytene en del av selskapenes strategiske virkemidler, utformet og forvaltet gjennom ulike former for symbolsk ledelse. De multinasjonale selskapene representerer arenaer for institusjonalisering av myter som i neste omgang vil kunne skaffe handlefrihet for dem selv og motsvarende handlingsinnskrenkning for samhandlende aktører.

Norge preges av stor avhengighet av petroleumsvirksomheten; en betydelig andel av statens inntekter kommer derfra og den skaper en viss fornyelse av teknologi og kunnskap. Den skaper også inntektsflyt til norske selskaper både i form av eierinntekter og oppdragsinntekter. Dette stabiliserer i sin tur arbeidsplasser og retter utdanningssystemet inn mot å dekke petroleumsvirksomhetens behov for særskilt utdannet arbeidskraft. Samtidig har viktige deler av denne virksomheten vært



ute av rekkevidde for norske myndigheters og organisasjoners innflytelse og innsyn; de multinasjonale selskapenes investeringsplaner som er drivkraften i denne utviklingen, legges ikke i åpenhet i Norge, men i hovedkvarterene i Bartlesville, New York, Houston, London, den Haag, Paris osv. Hos disse selskapene styres investeringsbeslutningene i deres Norges-operasjoner ofte ned til de små detaljer. Ringvirkningene av de beslutninger som fattes i de multinasjonale selskapenes hovedkvarterer har det norske samfunnet i sin tur måttet tilpasse seg (Godø 1982). Innsyn i investeringsplanene kommer som oftest i etterhånd, etter at de fleste premisser er fastlagt i overensstemmelse med selskapenes egne, langsiktige strategier. Samtidig er det disse selskapene som i sosiologisk forstand er bærere eller overførere av den nye, teknologisk funderte økonomiske vekst Norge opplever. Derfor er det viktig å forstå både hvilken industriell teknologi og organisasjon som overføres, på hvilken måte dette gjøres og hvilke konsekvenser dette kan ha for samfunnet vårt.

I de første fasene av oljeutvinningen på norsk sokkel var det uomgjengelig nødvendig med de enorme kapital- og arbeidskraftsinnsprøytinger de multinasjonale selskapene vartet opp med. Den usikkerhet som var knyttet til leteaktiviteten, og de store produksjonsenhetene som måtte bygges i Nordsjøen krevde ressurser det norske samfunn ikke maktet å frambringe på kort sikt alene. Derfor ble de utenlandske selskapene invitert til å forestå oljeutvinningen. Men med de multinasjonale selskapene ble det også introdusert en helt ny industrikultur i Norge, både i form av hvordan arbeidsplassene i Nordsjøen ble organisert og i form av de samhandlingsformer av korporativ karakter som oljeselskapene krevde. Selskapene etablerte sin egen praksis og sine egne regler, og satte lenge norske myndigheter og interesseorganisasjoner i stor grad utenfor beslutningsarenaen.

De utenlandske oljeselskapene har vært svært tilbakeholdne med informasjon. Norske mediafolk ble i lange tider sulte-

foret med opplysninger om oljevirkosomheten. I den nyetablerte bransjen foregikk alt i største hemmelighet. Selskapene ønsket å hindre både konkurrenter og andre å få vite hva som foregikk. Og konsesjonsvilkårene sikret at selskapene fikk fortsette lenge med sitt hemmelighetskremmeri. Selskapene hemmeligholdt dessuten helt ordinær arbeidskunnskap for sine norske ansatte. Fra pionertiden fortelles det at amerikanerne ikke ønsket at nordmenn slapp til under havoverflaten. De norske dykkerne fikk ikke delta i vanlige dykkeroperasjoner, men måtte oppholde seg ombord på dykkerfartøyet. Mens norske dykkere var vant med avansert klokkedykking, brukte de amerikanske den gammeldagse hjelmdykkingen når de skulle i dypet. Fra borebransjen fortelles lignende historier om hvordan alle nordmennene måtte fjerne seg fra boredekket hver gang borerøret skulle trekkes opp (Stavanger Aftenblad, 25.07.81)

Mens borekronen og røret var opp på dekk måtte de norske pent oppholde seg i spiserommet på plattformen. Ingen fikk vite noe om resultatene av prøvene. Undersøkelsesboringen var strengt hemmelig, og ingen utenforstående skulle ha anelse om noe som helst. Først etter fire-fem år ble forholdene lettere.

De utenlandske oljeselskapene betraktet altså Nordsjøen som sitt domene, og nordmenn var å betrakte som "utenforstående" som ikke engang skulle gis innsikt i de enkleste arbeidsoperasjoner. Siden innsyn og innsikt i oljevirkosomheten var liten i det norske samfunn, var det også enkelt for selskapene både å skape og opprettholde et sett av "myter" om oljevirkosomhetens natur. Enkelte av disse "mytene" har hatt kort levetid, mens andre har fulgt med siden oljevirkosomheten startet i Norge.

Min antakelse er at at norsk oljevirkosomhet fremdeles lever med en rekke "myter" som oljeselskapene meget effektivt gir næring til. Fra sin internasjonale virksomhet hadde oljeselskapene innsett betydningen av å ha profesjonelle infor-

masjonsavdelinger også i sine norske datterselskaper. Disse har i en årrekke forsynt den norske offentligheten med sitt eget informasjonsmateriale og sine opplysninger. I så måte har de nærmest hatt et informasjonsmonopol. Dessuten har selskapene allerede fra starten satset på en bred og systematisert lobbykontakt i det politiske og organisatoriske liv. Gjennom denne skaffer selskapene seg en løpende oversikt over hva som skjer innen forskning, produktutvikling, oljepolitikk osv. Dessuten brukes dette apparatet målbevisst og profesjonelt til å påvirke den politiske beslutningsprosessen. Både når det gjelder informasjonsprofilering og lobbyvirksomhet har de norske selskapene vært lærenemme aspiranter. Kanskje har de til og med overgått sine utenlandske læremestre (kfr. debatten om Mongstadoverskridelsene - f.eks. i Dagbladet 3.10.87).

### 3.2 Oljevirkosomhetens symbolverden

#### 3.2.1 Internasjonal oljemytologi

Internasjonal oljevirkosomhet har en markert, men tvetydig tilkobling til gresk mytologi. Særlig viser det seg i uttrykket de "Syv søstre", dvs. betegnelsen på den ledende gruppen av oljeselskaper i dette århundret. Betegnelsen er brukt om de tre Rockefeller "døtrene" Esso, Mobil og Chevron (Standard Oil gruppen) og de to amerikanske selskapene som sterkest bygde seg opp utenfor Rockefeller-dynastiet på Spindletop-funnet i Texas i 1901, nemlig Gulf og Texaco, samt de to europeiske selskapene BP og Shell. Disse selskapene konkurrerte og de samarbeidet, alt etter hva som var best i situasjonen. Selskapenes tendens til å gå sammen i konsortier og til å inngå hemmelige avtaler med hverandre, særlig mens de prøvde seg ut på utenlandske markeder, virket imidlertid forstyrrende for den delen av næringslivet som proklamerte fri konkurranse (Sampson 1981:71):

Navnet de "Syv Søstre", som ble anvendt på dem og som de mislikte så mye, var på ingen måte upassen- de. Liksom de klassiske søstre, som ble omformet av Zevs til stjerner, synes de å ha oppnådd udødelig- het. Men liksom dødelige søstre, kjempet og konkurrerte de med hverandre mens de likevel bevarte familielikheter og sluttet rekker når de ble utfordret av utenforstående.

Dette uttrykket "Syv Søstre" er blitt anvendt i mange sammenhenger. Allerede så tidlig som i 1913 ble det anvendt i forbindelse med amerikansk lovgivning i oljesektoren. Det var imidlertid ikke før Enrico Mattei's tid, grunnleggeren av det italienske statsoljeselskapet ENI, at betegnelsen for alvor ble anvendt. Mattei, som selv blir betegnet som en erke- propagandist, kalte disse selskapene "le sette sorelle", og populariserte tilknytningen til gresk mytologi. Siden 1950-årene ble betegnelsen uløselig hengende ved disse selskapene.

Det tvetydige ved denne betegnelsen er at mens den på den ene side hevder å hente sitt idetilfang fra mytologien, på den annen side ikke reflekterer noen særlig inngående kjennskap til gresk mytologi, snarere en ganske løs kobling. Sampson (1981:71), som vel må regnes som den fremste populærfor- fatter om disse selskaperes virksomhet gjennom betegnelsen "The Seven Sisters", gjentar og forsterker denne unøyaktige oppfatningen av pendanten til den greske mytologi. Det samme gjør Brocklebank & Nilsen (1986) i sitt TV-program og Hamilton i sin bok (1986) om oljevirkosomhetens globale historie, hvor det direkte hevdes at de "Syv søstre" var Zevs døtre. Zevs hadde nemlig ikke syv døtre, som ble omvandlet til stjerner og dermed gjort udødelige.

I gresk gudelære har imidlertid religiøse myter inngått i fruktbar forening med saga og historisk tradisjon. Blant annet gjennom Homers verker fremstilles Olympens guder som udødelige og overnaturlige, men samtidig utstyrt med menneskelige egenskaper, styrke og svakheter, som gjør disse levende og sosialt forståelige også i nåtid. Å lage beteg-

nelser for oljeselskapene med henvisning til gresk mytologi, kan derfor gi mange metaforiske fordeler.

Hesperidene, som var avkom av Atlas og Nyx, ga opphav til stjernebildet Pleiadene, eller Syvstjernen (Vandvik 1963:41). Etter dette stjernebildet er det sannsynligvis oljeselskapene er oppkalt, selv om den greske mytologien regner opp flere enn syv søstre som ble omskapt til stjerner og på den måten synliggjort for all tid. Selv ga himmelbæreren (Atlas) opphav til navnet på fjellkjeden Atlas i Nord-Afrika. Slik sett ble både faren og søstrene gjort udødelige, noe som tilfeldigvis (?) gir en metaforisk motsvarighet til Rockefeller (og hans Standard Oil) og de senere selskapene han enten direkte ble opphav til eller som han indirekte via sitt markedsførerskap fremskapte.

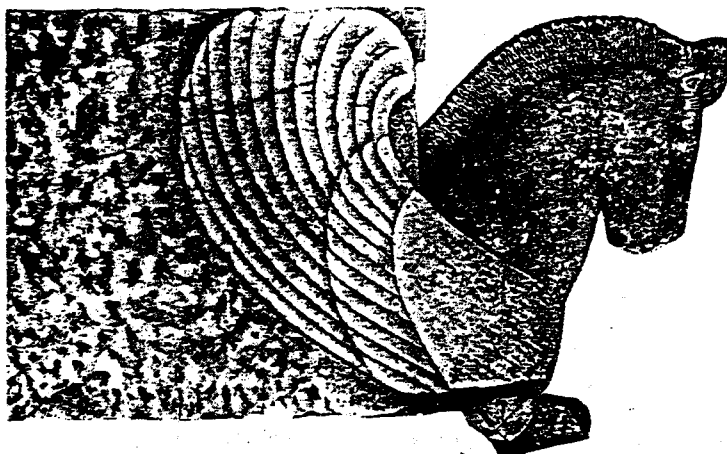
Internasjonal oljeindustri har med andre ord gitt seg selv, eller kanskje den vil hevde at andre har gitt den det, en stor mulighet til fritt å lage sammenligninger og paralleller til gresk mytologis iderikdom. I metaforen "Syv søstre" har det vært en helt uvanlig bærekraft, nettopp fordi gresk mytologi gir muligheter til tolkninger i ulike retninger. Den kan gi mulighet til å forklare organisatoriske tvetydigheter og til å knytte historie, kultur og organisatorisk handling sammen, samtidig som den på grunn av ufullstendig kunnskap hos dem som først anvendte merkelappen på selskapene, er blitt en myte om mytologien. I oljeselskapenes markedsføring og informasjonsprofilering er denne metaforen til stadighet utnyttet.

### 3.2.2 Empirisk illustrasjon: Oljeselskaps myteprofil

Et av de største multinasjonale oljeselskapene er Mobil. Det er en ivrig bruker av ulike former for symboler og mytologiske henvisninger i sin informasjonsvirksomhet. I lang tid har den bevingede hesten - Pegasus - prydet Mobils logo og

markedsføringsmateriale verden over. Også i den norske informasjonsvirksomheten brukes denne henvisningen til mytologien. Et utsnitt av en riksannonse viser hvordan selskapet ordlegger sin tilknytning til mytisk historie (Stavanger Aftenblad 18.02.87):

# Mobil



## Drømmen om det fullkomne

Den flyvende Pegasushesten er et ursymbol på menneskets skapende fantasi. Så langt som 3000 år tilbake finner vi de første Pegasusmotivene i skulpturer, segl og på vaser fra Middelhavsområdet. Myten om Pegasus har overlevd nesten uforandret frem til i dag som en inspirasjonskilde for kunstnere, forfattere og håndverkere. Drømmen om å nå høyere mål og nærme seg det fullkomne deles av mennesker til alle tider.

Mobil Corporation har valgt Pegasus som sitt symbol. Helt fra de første forleperne til Mobil Corporation begynte sin virksomhet for godt og vel 120 år siden har Mobil vært kjent for kvalitet. Først var det smøremidler som bidro til selskapets renommé, men Mobil arbeidet målbevisst videre for å utvide dette kvalitetsstempellet, det være seg på det tekniske, økonomiske eller menneskelige

området. Den flyvende røde hesten har derfor blitt synonymt med kvalitetsprodukter over store deler av verden. Pegasushesten skal også inspirere selskapets ansatte til faglig dyktighet på alle plan, kreativitet og tro på fremtiden.

Mobil er aktiv i over 100 land verden over og hvert eneste datterselskap, som Mobil Exploration Norway Inc., har tilgang på Mobils totale ressurser. Konsernets samlede ekspertise og erfaring gir faglig tyngde og sikkerhet når nye utfordringer skal overvinnes. For at Mobil skal være istand til å møte fremtidens utfordringer søker selskapet bevisst å utvikle de ansatte til å kunne overta etter dagens fremste eksperter.

Mobil er representert i Norge ved to selskaper: Mobil Oil A/S Norge, som har markedsført Mobilprodukter i Norge i over 90 år.

og Mobil Exploration Norway Inc., som har drevet olje- og gassleting og produksjon på den norske kontinentalsokkelen siden 1973.

Mobil Exploration fant Statfjordfeltet i 1974 og var operatør for utbygging og drift av feltet frem til 1. januar 1987. Selskapet har i dag operatøransvaret for to blokker utenfor norakysten: 35/11 nord for Trollfjellet og 6407/5 på Hattenbanken. Dessuten har Mobil eierinteresser i ytterligere 12 lisenser og satsar aktivt videre på den norske kontinentalsokkelen.

Mobil Exploration har hovedkontor i de tidligere lokalene til den tradisjonsrike hermetikkfabrikken Stavanger Preserving. Med sentral beleggighet på Strandkaien har vi utsyn over Stavanger havn. Samtidig som vi har bevart bygningens særpreg, er kontorene gjort moderne og trivelege.

Som vist i faksimilen, prydes annonsen i tillegg til teksten også av en antikk illustrasjon av den bevingede hesten som ifølge gresk mytologi bar lyn og torden for Zevs. Annonsen forsøker å knytte sammenhengen mellom den overnaturlige Pegasus, menneskers skapertrang og mytiske inspirasjon for 3000 år siden, Mobils egen 120-årige globale historie, dets 90-årige virksomhet i Norge, dets 13-årige driftsperiode på Statfjordfeltet, dets bevarer av lokal tradisjon og dets

behov for spesialisert og aktuell arbeidskraft. Annonsen slår fast at selskapet har valgt Pegasus som sitt symbol, men sier ingenting om hvordan symbolet og den mytiske referansen oppsto som Mobils varemerke. Derimot fremheves det at Pegasus ble valgt som symbol på fantasi, dristige målsettinger og kvalitet. I tillegg sies det at symbolet skal inspirere "selskapets ansatte til faglig dyktighet på alle plan, kreativitet og tro på fremtiden".

Mobil har lansert flere slike annonsekampanjer med henvisning til Pegasus-myten og -symbolet. De bærer slike overskrifter som her "Drømmen om det fullkomne", "Med Pegasus fra Middelhavet til Barentshavet" o.l. (Se Appendiks C). I moderne tid har også Pegasus-symbolet vært forbundet med diktekunst. Mobil Corporation har da også sett denne koblingen. Fra midten av 70-tallet har selskapet opprettet og utdelt en såkalt "Pegasus-pris i litteratur". Poenget er å lansere litteratur fra land hvor Mobil opererer, i USA. Oversettelsesarbeidet og lanseringen gjøres for Mobils regning, og har gitt bidrag fra bl.a. Indonesia, New Zealand, Nederland, Elfenbenskysten, Danmark og Egypt. Også en norsk Pegasuspris er opprettet med planlagt lansering i USA i 1988/89, noe Mobil bekjentgjør for offentligheten gjennom landsdekkende annonser (Stavanger Aftenblad 20.06.87).

I tillegg til den mytiske referansen og den moderne dikteriske anvendelsen av Pegasus-symbolet, er også Mobil-ansattes velferdsforening (Pegasus-klubb) oppkalt etter den bevingede hesten. Oljeselskap satser normalt mye på personaltiltak både for sine nasjonale og sine internasjonale ansatte. Slike personalforeninger er viktige virkemidler i en slik selskapspolitikk, og er selvsagt viktige møtesteder for de ansatte. Betydningen av å knytte selskapets logo og mytologi til et slikt tiltak vil derfor kunne være stor når det gjelder muligheten til å formidle selskapets kultur.

### 3.2.3 Norsk oljemytologi

En parallell til symbolmønsteret i internasjonal oljevirkosomhet finner vi også i vår nasjonale oljesektor. En forunderlig side ved norsk oljevirkosomhet er nemlig dens trang til å sette navn på prosjekter, produkter og oljefelt hentet fra folkeeventyr og norrøn mytologi. Lengst i nord - på Tromsøflaket - gjenfinner vi Askeladden som vi fra eventyrene husker både kappåt med og stjal sølvendene fra trollet, fikk prinsessen til å løgste seg og som hadde så gode hjelpere. Noe lenger syd - på Haltenbanken - finner vi Tyrihans. Han var heller ingen småkar, navngjeten som han ble fordi han fikk den gravalvorlige kongsdatteren til å le. Lengst i syd finner vi Tommeliten som led den vanskjebne da han skulle gifte seg med prinsessen at han druknet i smørøyet i bryllupsgrauten. Det gigantiske Trollfeltet og naboblokkene Huldra henter sine betegnelser rett ut fra de ur-norske eventyr.

Enda mer utbredt er bruken av navn fra norrøn mytologi. På Ekofiskfeltet finner vi f.eks. Edda, oppkalt etter Snorre Sturlassons lærebok i diktekunst som begynner med en framstilling av den norrøne mytologi. Edda er i virkeligheten en håndbok for skalden slik at de kan forstå mytene og bruke dem riktig (Davidson 1984:11). Her i Ekofisk-området finner vi ellers Tor, kjent som tordengud og kampgud, og Valhall som er hallen for de som faller i kamp og hvor det foregår en ustoppelig strid. Litt lenger nord finner vi gassfeltet Sleipner, oppkalt etter Odins åttefotete hest som var avkom etter den tvekjønnete Loke og hesten Svadilfare. Der finner vi også Balder, etter den vakre sagnhelten som ved et renkespill av Loke ble drept av sin bror, den blinde guden Hod (som fins i Ekofiskområdet), som slett ikke hadde ment å skade ham. Fortsetter vi nordover finner vi et felt oppkalt etter den vise Heimdal, han som sitter ved regnbuen for å forsvare broen over til gudenes borg i Åsgard. Og ikke minst



finner vi der Frigg- og Odin-feltene. Frigg var Odins hustru, hjemmets og kjærlighetens gudinne. Og Odin (som riktignok er et lite felt) var Åsgards høvding, og hadde flere guddoms-egenskaper enn noen andre. Gullfaks, vårt nye store oljefelt, er kjent fra norske folkeeventyr som navn på et skip som kunne seile like godt over land som på sjøen. Fra gudesagnene i den yngre Edda kjenner vi dessuten Gullfaks som navn på hesten til jotunen Rungne.

Ikke bare på oljefelter brukes betegnelser fra mytologien. Elf har f.eks. satt navnet Skuld på sitt prøveprosjekt for undervanns produksjonssystemer. Skuld var en av tre skjebnegudinner som satt under verdens-treet - Yggdrasil - og rådde over menneskers skjebne. Skuld var nornen for det forutbestemte. Parallellen kunne altså være at undervannsproduksjon var forutbestemt på norsk sokkel; det trengtest bare medhjelp. Det tredje av de norske oljeselskapene ble til overmål også kalt Saga, mens det andre (Norsk Hydro) har et prangende vikingeskip i sin logo, riktignok i arv fra sitt industrielle moderselskap.

Hvorfor vi har fått denne bruken av betegnelser fra eventyr og mytologi i norsk oljevirkosomhet, vet visst ingen med sikkerhet. Men det gir oss en hurtig, intuitiv tilkobling til en historie vi ikke riktig husker detaljene i, og som vi derfor heller ikke daglig kan kontrollere godheten av. Den stadige bruk av mytiske gudefigurers navn i en så mediatung sektor som oljevirkosomheten, kan ha den virkning at vår forankring til den eldre historie blir sterkere. Men den kan også fordunkle vår innsikt i dagens oljerealityter. Referansene til myter og eventyr kan virke som bevissthetsforskyver, de kan så å si gi oss en "falsk bevissthet" (Deutsch 1963).

Mobil var tidlig ute også med bidrag til den norske oljemytologien. Under lanseringen av Statfjord A, som jo da var verdens største plattformkonstruksjon på verdens største oljefelt til havs, igangsatte selskapet ulike former for

symbolproduksjon. På dåpsdagen til plattformen, 22.11.1977, rykket Mobil inn kjempestore annonser i norske aviser.<sup>(1)</sup> I disse lar Mobil Statfjordbyggingen knytte vår ærerike historie fra vikingetiden sammen med vår nye æra, oljetiden. Det gigantiske og det norske fremheves både i bilde ("Made in Norway" påstemplet i kjempetyper over bildet av plattformen) og tekst. Samtidig utheves det at det er Mobil som bygger plattformen, mens "hele tolv oljeselskap er med, inkludert Statoil", som partnere (Mobil Explorer Dec. 1977, faksimile):

I pakt med gammel norsk tradisjon har nordmennene nok en gang gitt seg ikast med en gigantisk utfordring - "Statfjord A".

"Statfjord A" ble bygget i norske fjorder, for deretter å bli slept ut fjorden på veg til sitt arbeidssted over det største oljefelt i Nordsjøen, Statfjord. Statfjord-plattformen utgjør et verdig bidrag til norsk skipsbyggerhistorie, en historie med sin egentlige opprinnelse i vikingetiden. Den står der, høy og sterk, istand til å motstå Nordsjøens stormende favntak, slik langskipene gjorde det for mange århundrer siden.....

Når den er ferdig utbygget vil "Statfjord A" være noe helt for seg selv, - det største enkeltstående byggeprosjekt som noen gang er foretatt i Norge. Langt det største. Den vil bli et verk som er våre forfedre verdig.

En slik tekst er rik på både metaforer og historie. Hvorvidt disse representerer korrekte fortolkninger eller historiefalskninger blir kanskje uinteressant. Imidlertid vil det nok være mange ulike oppfatninger om hvorvidt Statfjordplattformen representerer noen naturlig forlengelse av skipsbyggertradisjonen fra vikingetiden, slik det hevdes i annonseteksten. Viktigst i denne sammenheng er at Mobil eksplisitt og bevisst knytter fortid og nåtid sammen, og bruker ærerike og historisk ladete henvisninger som instrument for å vekke til live symbol-assosiasjonene. De "myter" jeg skal analysere er av en annen karakter enn den mytologiske informasjonsprofilering jeg her omtaler. Denne informasjonen har klare forankringer til fortidig klassisk gresk og norrøn mytologi. Slik

sett viser den at oljeselskap på ingen måte er fremmed for å presentere fortellinger som er helt løsrevet fra sin egen historie og virksomhet (kfr. Alvesson og Berg 1988:49). De øvrige eksempler jeg skal trekke frem mangler denne tilknytningen til kjent mytologi, men er antatte "mytiske utsagn" knyttet til moderne oljevirkosomhet og nåtidige eller fremtidige hendelser. De er slike som kan ha konsekvenser for hverdagens operasjoner, snarere enn feststemte beskrivelser av en oppdiktet fortid man åpenbart ikke har noen forbindelse med.

#### 3.2.4 Hverdagssymbolisme

Ellul (1964) hevder at det som skiller hva som må forstås fra hva som ikke må forstås, er "teknologi". Teknologien skiller de som vet fra de som ikke vet, eller som ikke behøver å få vite. Mytene kan ytterligere utdype dette skillet i oljesektoren.

En klar parallell til dette finner vi nemlig i den måten myter hegner om folks bevissthetshorisont. For oljeselskaper kan det være en fordel å hindre eller vanskeliggjøre innsyn i den teknologi som brukes i Nordsjøen (som ofte kalles teknologiens grenseland). Dermed sementeres skillet mellom de som vet og kan, dvs. forvalterne av teknologien, og omgivelsene. Teknologiforvalteren oppnår et komparativt fortrinn og et avhengighetsforhold fra omgivelsenes side, som i neste omgang strategisk kan utnyttes til å nå bestemte mål. Generelt kan myter virke til å "frita" folk fra detaljert og handlende innsyn i hva som egentlig foregår. Oljemyter unndrar seg neppe denne logikken, fordi myter på en måte ikke kan bevises å være gale (Brief & Downey 1983:1078). Når man først tror på dem, så eksisterer de og dermed vil de på ulike måter styre aktørers atferd. Slik virker også andre organisatoriske fenomener, f.eks. "regler" og "sosial doktrine" (Stinchcombe 1974:45).

Det var observasjon av slike hverdagsfenomen som de siste 15 år jevnlig er eksponert for publikum gjennom media gjennom annonser, omtaler, intervjuer, navneseremonier osv., som utløste min forskningsmessige nysgjerrighet. Hvorfor brukte disse selskapene slike symbolske henvisninger og former; for å opplyse, veilede, villedde, klargjøre, forlede, vri perspektivet eller hva? Var det bare en sammenhengende rekke PR-triks eller var det knyttet til selskapenes virkelige, operative funksjoner?

### 3.3 Strategi, struktur og kultur hos oljeselskaper

Oljeselskapene fremhever sterkt at de er forretningsforetak, og at de drives etter strengt, rasjonelle, kalkulerende bedriftsøkonomiske kriterier. De er markedsorienterte og konkurrerer for å sikre seg den best mulige inntjening både på kort og lang sikt. Mer enn 100 år bak seg har den organiserte oljeindustrien på verdensbasis. I store deler av denne perioden har oljeindustrien operert som multinasjonale foretak med operasjoner i mange land. I dag har f.eks. Mobil operasjoner i mer enn 100 land, har datterselskap i 68 land, eier helt eller delvis 37 raffinerier i 21 land, driver letevirksomhet i over 30 land, og opererer en tankflåte på nær 100 skip. (UN Centre on Transnational Corporations 1982).

Det er imidlertid ingen tilfeldighet at de multinasjonale oljeselskapene har fått en slik dominerende rolle. Bakgrunnen for oljeselskapenes internasjonale virksomhet ligger (KNK 1980, bd.I:89):

først og fremst i at petroleumsressursene er spredt over jordkloden og har ofte vært å finne i tynt befolkede områder og hva som benevnes som utviklingsland, mens forbruket vesentlig finner sted i den industrialiserte del av verden. Utviklingslandene selv har ikke hatt tilstrekkelig kapital og

ekspertise til å utnytte de verdifulle ressursene effektivt. Det viste seg etter hvert at oljeselskapene med sine store teknologiske, erfaringsmessige, finansielle og logistiske kapasitet var velegnede mekanismer for dette formål.

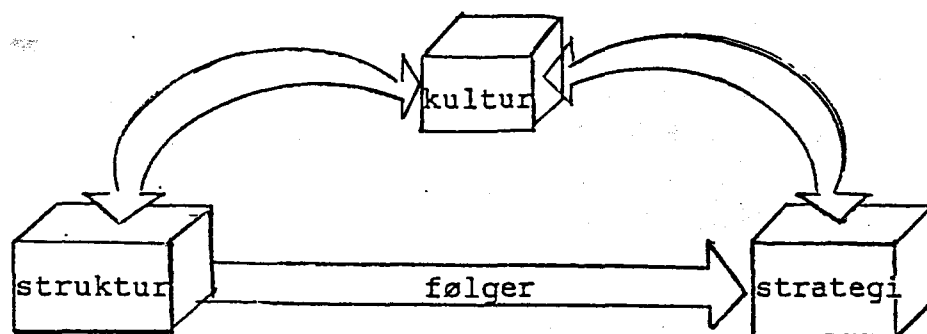
Den overordnede målsettingen er alltid den samme, nemlig gjennom å sikre seg tilgang til petroleumsressurser å maksimere sin fortjeneste. For å oppnå det organiserer selskapene seg slik at datterselskapenes drift stemmer overens med moderselskapets overordnede og langsiktige målsetting. Det innebærer ikke at de bruker samme organisasjonsmodell eller strategi i ethvert tilfelle og overalt på kloden. Scott (1981:251) hevder imidlertid at den multidivisjonaliserte form som kombinerer sentralisert strategisk kontroll med desentralisert operasjonell beslutningstaking, er den vanligste formen i multinasjonale foretak.

Det er særlig fire elementer oljeselskapene har lagt vekt på når de har etablert sine operasjoner i Norge. De har overført en del av sine internasjonale eksperter samt ledelsespersonale fra hovedorganisasjonen til å starte opp virksomheten, de har etablert et langt drevet byråkrati for sine operasjoner både på land og til havs, de har etablert et profesjonelt teknisk-juridisk lobbysystem, og de trekker med seg mange symbolsk tungladete organisasjonskulturelle elementer fra sine verdensomspennende aktiviteter (Godø 1982; Qvale 1984; Remøe 1984).

Det nøkkelpersonell som hentes fra hovedkvarter eller fra internasjonal virksomhet har som oppgave både å bygge opp en organisasjon i overensstemmelse med de angitte målsettinger, å virke som informasjonsformidlere, samt å være "påvirkningsagenter" for den organisasjonskultur man ønsker å bygge opp. Etableringen og driften av multinasjonale oljeselskaper i Norge synes å ha fulgt den logikk Chandler (1962) fant for store amerikanske foretak.<sup>(2)</sup> Til de fire organisasjonsformer

han identifiserte fant han også fire tilhørende strategityper. Struktur følger strategi, hevdet han. Organisasjonen er altså til for å muliggjøre strategien, ikke omvendt.

Men i tillegg til å la organisasjonsstrukturen følge strategien, har oljeselskapene satset sterkt på å befeste og videreutvikle en distinkt organisasjonskultur. Så lenge selskapets overordnede målsettinger ikke endres vil det heller ikke være noe behov for å endre på de underliggende følelses- og tankestrukturer organisasjonskulturen bygger på. For oljeselskapene kan imidlertid organisasjonsformen komme til å endre seg som følge av eksternt (og internt) press og derfor være mindre stabil som kontrollform enn tidligere. Men organisasjonskulturen vil være mer stabil enn -formen når den først er etablert, dvs. internalisert hos organisasjonsmedlemmene. Mytene - som del av organisasjonskulturen - knytter seg til organisasjonens primærstrategi, nemlig å bevare selskapenes egenart (Gagliardi 1984). Og derfor blir også organisasjonskulturen en ny kontroll- og samordningsform som følger strategien til tross for strukturendringer i organisasjonen. Med Gahmberg (1984:27) kan vi avbilde dette som i Figur 3.1.



Figur 3.1. Kultur som organisasjonens kjerne

Om strategien ikke endres kan organisasjonskulturen også være uendret. På den annen side kan strukturen (dvs. organisasjonsformen) endres uten at strategien må endre seg. Endrer man strategi (og målsettinger) vil både organisasjonskultur og -struktur komme til å måtte endres. Det kan skje om oljeselskapene f.eks. valgte å drive næringsvirksomhet også i andre bransjer i Norge (f.eks. forlagsvirksomhet, turistnæring e.l.). Hovedpoenget er imidlertid å illustrere at oljeselskapene bevisst har satset på å utvikle sterke organisasjonskulturer som en kompenserende kontrollform når andre kontrollmåter svekkes (kfr Wilkins & Ouchi 1983). Dette er ikke noe særstykke for slike foretak. Mange organisasjoner har organisasjonskulturen som tidvis viktigste kontrollform; f.eks. skogvoktere, misjonærer, u-landsarbeidere o.l. De direkte, de strukturbetingede og de markedsrelaterte kontrollformer mangler, derimot er det lagt vekt på ideelle begrunnelser og overordnede målsetninger av symbolsk karakter. I en slik organisasjon er det bruk for idealer; normmodeller som kan gjøre det mulig for de ansatte å identifisere seg med selskapets overordnede målsettinger. En slik symbolmanifesterende funksjon vil ledelsen i selskapene ha. Ledelsen vil også kunne forsterke denne symbolfunksjonen ved å opptre overfor organisasjonens omgivelser på måter som avspeiler den interne organisasjonskultur på en adekvat måte.

Det er i en slik sammenheng jeg ønsker å analysere oljemyter og ledelsesformer. Global oljevirkosomhet er så fjernstyrt og multinasjonal at den har bruk for en organisasjonskultur som kan "lime sammen" datterselskaperens virksomhet over hele verden. Men organisasjonskulturen har åpenbart behov for forsterkningsmekanismer, og som en slik kan både myter og symbolsk ledelse fungere. De blir en slags fjernstyring som påvirker de øvrige deler av organisasjonskulturen (ideologi og verdier) og som i sin tur virker inn på selskapets sosiostruktur, dvs. på dets politikk, strategier, prosesser og strukturer.

### 3.4 Oljeselskapenes organisasjonskulturelle profiler

Å finne en passende betegnelse på den form for selskap som oljeselskapene vanligvis utgjør, er ikke helt enkelt. Ofte betegnes de som multinasjonale, dvs. at de opererer i flere ulike land. Like ofte betegnes de som internasjonale, supranasjonale, globale eller transnasjonale. De utenlandske selskaper som opererer i Norge, kan vel riktigst kalles transnasjonale. De opererer inter- eller multinasjonalt, men de har et bestemt geografisk opphavsland hvor de har lokalisert alle sine kjerneaktiviteter. Det fins flere kriterier på slike selskapers transnasjonalitet. Ett sett kriterier betegnes som objektive, dvs. de måler faktisk struktur og markedsatferd. De strukturelle kjennetegn som anvendes er selskapets antall utenlandske operasjoner, eierandeler i moder- og datterselskaper, faktisk organisasjonsform og toppledelsens nasjonalitet. Kriterier for markedsatferd omfatter gjerne absolutt og relativ oversjøisk inntjening, salg, eiendom og antall ansatte. Ofte synes imidlertid slike objektive kriterier å være utilfredsstillende for å karakterisere et selskaps "multinasjonalisme". Holdningskriterier må anvendes i tillegg. Kriterier som knytter toppledelsens holdning og orientering sammen med de beslutninger som tas om ansettelses- og personalpolitikk, lokal selvbestemmelse, kontroll, informasjonsflyt osv. i datterselskapene, må klarlegges for å kunne karakterisere selskapets faktiske multinasjonale opptreden (Heenan & Perlmutter 1979). Da først vil det være mulig å karakterisere "organisasjonskulturen" hos de multinasjonale selskapenes utenlandske filialer eller datterselskap.

Det er på ingen måte gitt at et oversjøisk datterselskap enten vil være en organisatorisk "kloning" av moderselskapet, eller en helt egenartet og selvstendig organisasjon, eller at det vil være en lokalt tilpasset men sentralt avhengig organisasjon. Datterselskapets organisasjonsform vil avgjøres av den holdningsprofil moderselskapets toppledelse har



overfor datterselskapets ansatte. I multinasjonale selskaper finner vi vanligvis fire slike profiler; etnosentrisk (hjemlandsorientering), polysentrisk (vertslandsorientering), regiosentrisk (områdeorientering) og geosentrisk ( global orientering) profil. Disse fire orienteringsmåtene som hovedkvarterene anlegger overfor datterselskaper i et multinasjonalt foretak, er karakterisert av ulike handlemåter både når det gjelder kontrollform, selvråderett og rekrutteringspolitikk. Etnosentrisme (Heenan & Perlmutter 1979:17):

refererer til en forkjærlighet til å sette folk fra hjemlandet i nøkkelposisjoner overalt i verden og belønne dem mer rikelig for arbeid, sammen med en tendens til å synes at denne gruppen er mer intelligent, mer dugelig, mer pålitelig.

Etnosentrisme er ikke nødvendigvis et resultat av fordommer, men mer knyttet til manglende erfaring eller manglende kunnskap om utlendinger og lokale situasjoner. Det er altså en situasjon hvor det ikke er bygget opp noen tillitsbasis mellom hovedkvarteret og datterselskapets nasjonale ansatte, og hvor hovedkvarterets holdning gjør slik tillitskaping vanskelig. Slike etnosentriske holdninger er universelle og vanskelig å endre.

Polysentrisme (Heenan & Perlmutter 1979:20):

er holdningen at kulturer i ulike land er ganske forskjellige, at utlendinger er vanskelig å forstå, og at de skulle overlates til seg selv så lange arbeidet deres er profitabelt.

I en slik situasjon vil hovedkvarteret ha tillit til datterselskapets nasjonale ansatte, selv om de ikke hevder å forstå dem. Poenget er at det legges opp en slags målstyring, hvor topplederne i hovedkvarteret holder seg i bakgrunnen så lenge datterselskapets nasjonale ledere oppnår selskapets mål-

settinger om inntjening osv. I et slikt datterselskap har de nasjonale lederne besatt nesten alle sentrale posisjoner og velger ut og ansetter selv sine egne folk. Hovedkvarteret holder sine egne folk ute av datterselskapet, og har mer et holdingsselskaps holdning til datterselskapet. En slik lavprofilholdning fra hovedkvarterets side kan gis både administrative og politiske begrunnelser, hvor et sentralt virkemiddel nettopp ligger i å gi de lokale ledere høy styringsrett over datterselskapets ansatte og diposisjoner.

Regiosentrisme (Heenan & Perlmutter 1979:20):

ser fordeler i å rekruttere, utvikle, vurdere og innsette ledere på en regional basis,

En slik personellpolitikk baseres på ønsket om å oppnå rasjonaliseringsgevinster i flere enn et land, f.eks. slik amerikanske selskaper kan sette opp regionale hovedkvarter for Vest-Europa, Afrika osv. Det regionale hovedkvarter blir et bindeledd mellom hovedkvarteret i hjemlandet og datterselskapene i vertslandene i regionen. Flere oljeselskaper har organisert seg på denne måten opp gjennom tidene. Et særtrekk er dog at regiosentrisme innebærer en sterkere kommunikasjonsflyt mellom det regionale hovedkvarter og datterselskapene, enn mellom det regionale og det nasjonale hovedkvarter. Hvorvidt oljeselskapene på norsk sokkel har hatt en slik kommunikasjonsprofil er imidlertid usikkert.

Geosentrisme (Heenan & Perlmutter 1979:20):

viser seg i forsøket på å integrere ulike regioner gjennom en global systemtilnærming på beslutnings-taking. Hovedkvarter og datterselskaper ser seg selv som deler av en organisk, verdensomspennende enhet. Førrang settes ikke lik nasjonalitet.

Ledelsen begrunner sine avgjørelser med at kjernekompetansen i et multinasjonalt foretak, er å optimalisere ressursallokeringen på global basis. Gode ideer og erfaring kommer fra et land og går til et annet innen det system foretaket har bygget opp for sine globale operasjoner. En slik holding er vanligvis mer utfordrende og vanskeligere å la farge foretakets faktiske operasjoner, gitt den iboende tendens til etnosentrisme som preger hjemlandet hovedkvarter og det polysentriske press som preger datterselskapets lokale omgivelser.

Ser vi disse fire holdningsprofilene i relasjon til sentrale aspekter ved selskapenes organisasjonsform, så som autoritet og beslutningstaking, evaluering og kontroll, insentivstruktur, kommunikasjonsmønster, geografisk identifikasjon og personellspørsmål, kan vi kortfattet framstille dette som i figur 3.2 (Heenan & Perlmutter 1979:18-19):

Trekk ved foretaket	Etnosentrisme	Polysentrisme	Regiosentrisme	Geosentrisme
Organisasjonens kompleksitet	Kompleks i hjemlandet, enkelt i datterselskap	Variert og uavhengig	Høy avhengighet på regional basis	Økende kompleksitet og høy avhengighet på global basis
Autoritet; beslutningstaking	Høy i hovedkvarter	Relativt lav i hovedkvarter	Høy i regionalt hovedkvarter og/eller høyt samarbeid mellom datterselskap	Samarbeid mellom hovedkvarter og datterselskap rundt i verden
Evaluering og kontroll	Hjemlandsstandard anvendt for personer og ytelse	Bestemt lokalt	Bestemt regionalt	Standarder som er universelle og lokale
Belønninger og straff; insentiver	Høy i hovedkvarter, lav i datterselskap	Stor variasjon; kan være høye eller lave belønninger for ytelse i datterselskap	Belønninger for bidrag til regionale målsettinger	Belønning til internasjonale og lokale ledere for å nå lokale og globale målsettinger
Kommunikasjon; informasjonsflyt	Stort volum ordrer, kommandoer, råd til datterselskap	Lite til og fra hovedkvarter; lite mellom datterselskap	Lite til og fra foretakets hovedkvarter, muligens mye til og fra regionale hovedkvarter og mellom land	Begge veier og mellom datterselskap rundt i verden
Geografisk identifikasjon	Eierens nasjonalitet	Vertslandets nasjonalitet	Regionalt selskap	Verdensomspennende selskap, men identifiserer seg med nasjonale interesser
Organisatorisk kontinuitet; rekruttering, utplassering, utvikling	Folk fra hjemlandet utvikles for nøkkelposisjoner hvor som helst i verden	Folk fra vertslandet utvikles for nøkkelposisjoner i eget hjemland	Regionale folk utvikles for nøkkelposisjoner hvor som helst i regionen	Beste folk hvor som helst i verden utvikles for nøkkelposisjoner hvor som helst i verden

Figur 3.2. Hovedkvarterets holdninger overfor datterselskap

Slik Heenan & Perlmutter (1979) ser det vil forholdet mellom hovedkvarter og datterselskap avgjøres både av den grunnleggende holdning hjemlandet ledere har, og den faktiske situasjon som møter datterselskapet i vertslandet. De fleste multinasjonale selskaper vil ha en blanding av alle fire holdningsdimensjoner i den faktiske profil de framviser. Mange multinasjonale selskaper utvikler seg imidlertid fra etnosentrisme til polysentrisme og til slutt til geosentrisme. Noen selskaper går også veien om regiosentrisme før de ender som geosentriske foretak.

Holdningsprofilen kan formes av eksterne og interne interesser. En etnosentrisk profil kan f.eks. påvirkes av hvordan hjemlandets regjering opptrer gjennom skattelegging av internasjonal fortjeneste, ved eksport- og etableringstillatelser, støtte til FoU, av fagforeningers press om å anvende egne ansatte o.l. Likeens kan toppledelsen vie mer oppmerksomhet mot aktører innen hovedkvarteret og hjemlandet enn mot de som befinner seg utenlands. Eierselskapet til de fleste multinasjonale selskaper er jo nettopp ikke multi-nasjonalt, men mononasjonalt. Det gir derfor god grunn for ledelsen til å etablere en etnosentrisk holdning som basis for å ivareta f.eks. aksjeeiernes interesser. På den annen side kan man i tider med økende nasjonal proteksjonisme oppleve at presset fra vertslandets interesser og datterselskapets ledelse fører i polysentrisk retning (Heenan & Perlmutter 1979:22):

Hvor vertslandets lover forbyr reduksjon av arbeidsstyrken uten tillatelse, hvor engineering-standarder bestemmes lokalt, og hvor i enkelte tilfeller regjeringen er kunde, konkurrent og joint-venture partner, er vektorene i retning av polysentrisme betydelige.

Hovedkvarterets holdning må derfor sammenholdes med de rammebetingelser vertslandet gir, for å kunne forstå den faktiske tilpasning et datterselskap oppnår i et multi-nasjonalt foretak. På sin side må foretaket gjennom ulike

former for ledelsestrening og organisasjonsutvikling være i stand til å tilpasse datterselskapets organisasjonsstruktur til både hjemlandets og vertslandets standarder.

#### 3.4.1 Empirisk illustrasjon av kulturprofilen

De utenlandske oljeselskaper som etablerte seg i Norge møtte et statlig styringsapparat som var forholdsvis enkelt og lite byråkratisk i den første perioden. Fra midten av 70-tallet vokste imidlertid det statlige byråkratiet i takt med kravene om å "normalisere" forholdene på norsk sokkel. Stadig flere offentlige organer ble tillagt et delansvar for oljevirksoheten, og det samhandlingsmønster de utenlandske oljeselskapene måtte legge opp, ble tilsvarende komplekst. Først med innføringen av petroleumsloven (i 1985) ble ansvaret mer sentralisert og det offentlige byråkratiet gjort mer enhetlig. Oljeselskapene var i den første perioden ganske selvrådende både i lete- og utbyggingsvirksomhet. Norske myndigheter hadde et svakt utbygd kontrollapparat og ingen klare oppfatninger om at næringen burde styres på samme måte som andre næringer på land og hav. Selskapene brukte derfor i stor grad intern ekspertise og arbeidsmåter for å utforske og utvinne olje- og gassressursene. Nordmenn var med i beskjeden grad.

Med kravene om "fornorskning" som ble reist i 1976 ble selskapene nødt til å endre sin holdning til anvendelsen av utenlandsk versus norsk arbeidskraft. Utaskjærs på faste produksjonsanlegg, har andel nordmenn steget fra under 50 % til 90 % på 10 år.<sup>(3)</sup> Utlendingene fyller idag stort sett spesialist og lederstillinger. Et tilsvarende mønster finner vi i oljeselskapenes administrasjon på land. Utenlandske eksperter og ledere fyller opp de sentrale posisjoner, og nordmenn går inn i de øvrige stillingskategorier (kfr. Iacono 1985). Gradvis har imidlertid nordmenn også blitt forfremmet til lederstillinger både i driftsorganisasjon (på land og utaskjærs) og basisorganisasjon (på land).

Denne fornorskningsprosessen er blitt tolket som illustrasjon på en utvikling henimot en polysentrisk profil, i de utenlandske datterselskapene (Iacono 1985:24). Denne er bl.a. særpreget av at den organisatoriske kontinuitet; dvs. rekruttering, utplassering og utvikling blir besørget ved at folk fra hjemlandet blir utviklet for nøkkelposisjoner i egen organisasjon. Som understreket over har imidlertid ikke det skjedd i fullt monn; fornorskningen har skjedd hos de underordnede snarere enn i ledelsen. Dermed indikeres at de nasjonale sjefene heller ikke har full kontroll med utvelgelse og ansettelse av folk til sin egen organisasjon; de må godta den utplassering moderselskapet foretar hos dem. Fornorskningen har på den annen side medført at den geografiske identifikasjon gjøres med vertslandet Norge, ikke med USA, Frankrike osv. Derimot er det få tegn som tyder på at datterselskapene på egen hånd bestemmer hvordan evaluering og kontroll foregår. Til det fins det for mange etablerte, universelle, organisatoriske standarder slike multinasjonale selskap har utviklet og benyttet; bl.a. målstyring, prestasjonsvurdering og systematisk jobbopplæring. Likeens er det få tegn som tyder på at autoritet og beslutningstaking er desentralisert på en slik måte at datterselskapene fatter egne, reelle beslutninger av taktisk og strategisk natur. De fleste investeringsplaner og beslutninger blir fremdeles utført og sanksjonert i selskapenes hovedkvarter. Som helhet kan derfor ikke fornorskningsprosessen alene sies å være en fyllestgjørende illustrasjon av en polysentrisk kulturprofil.

Den etnosentriske kulturprofilen sikrer en viss identifikasjon med morselskapets ideologi og målsetting gjennom den påvirkning og styring som formidles ved at ledere utplasseres fra hovedkvarteret i datterselskapets ledelse. Dette er en kontrollform som ikke fins i den polysentriske profilen. Denne kan imidlertid etterfølge den etnosentriske når og hvis morselskapets kulturverdier er tilstrekkelig internalisert hos datterselskapets ansatte. Frem til idag synes ikke oppfatningen hos morselskapene å være slik at man antar at denne internaliseringen fullt ut har skjedd. Derfor får

heller ikke de norske datterselskapene hos de store multinasjonale selskapene noen polysentrisk kulturprofil.

De utenlandske selskapene har selv i stor grad bestemt hvordan datterselselskapene som ble etablert i Norge skulle bemannes. Norske myndigheter hadde lenge såpass lite innsyn i og kontroll med selskapenes handlemåter, at de utenlandske selskapene fritt fikk utforme sin multinasjonale profil. En tidligere norsk direktør i et utenlandsk oljeselskaps datterorganisasjon i Norge, som gjennom flere år hadde ansvaret for å forvalte relasjonene til norske myndigheter, hevder som en slags prototypisk beskrivelse av oljeselskapenes egenart (Borgen 1982:5-8):

Når man skal gjøre seg opp en mening om kvaliteten av et styringssystem; tror jeg det er meget viktig å ha dannet seg en oppfatning av egenarten til det objekt som skal kontrolleres. Det får stå enhver fritt med hensyn til om den påfølgende beskrivelse også passer for visse norske selskaper. Om det er tilfelle får så være. Men jeg har nå visse dominerende utenlandske operatørselskaper i tankene:

De første, store oljeselskap som kom til Norge var av blandet karakter. Enkelte hadde god profesjonell erfaring innen oljeindustrien generelt sett, men ingen internasjonal erfaring. Det å operere utenfor sitt eget lands grenser var i seg selv jomfruarbeide for dem. Andre selskaper hadde både den profesjonelle oljeekspertise, såvel som internasjonal erfaring fra mangeårig multinasjonal virksomhet. Enkelte av selskapene tilpasset seg norske forhold på en glimrende måte, andre utmerket seg først og fremst ved en fullstendig manglende tilpasningsevne.

Et annet fellestrekk for disse selskaper var at de kom til et høyt utviklet industriland, og ikke til et underutviklet land med tradisjonelle begrensninger i statlige styringssystemer, økonomi, velferdsforhold, historisk bakgrunn, internasjonal posisjon, politiske- og kulturelle tilknytninger til oljeselskapets hjemland m.m. I takt med oljeselskapenes interesse for norsk sokkel, utviklet også de norske myndigheter et styrings- og kontrollapparat til disse oljeselskapers forundring, engstelse, skrekk og bitterhet. I mindre

grad til de sammes beundring. Det er bemerkelsesverdige hvorledes selskaper med internasjonal erfaring tilpasset seg norske myndigheters styring med utviklingen. De selskaper som ikke hadde internasjonale erfaring lå på en vedvarende kollisjonskurs. Selv i våre dager ser man alt for ofte tydelige trekk av manglende kunnskap om norske forhold blant nyankomne ledere i enkelte utenlandske selskaper, selv om disse har vært i Norge i meget lang tid.

Til tross for en rekke småprosjekter hvor oljeselskaper har sprøytet penger inn i alt fra norske småbedrifter til ishockeylag og læreanstalter, bør det ikke være noen tvil om at disse selskaper har utelukkende ett mål for sitt nærvær i Norge: Tjene mest mulig penger på kortest mulig tid for å føre dette hjem til moderselskapet. Dette er etter min mening en ærlig og riktig målsetting, såfremt man står frem i dagslys og innrømmer det. Imidlertid er det patetisk ved en rekke anledninger å høre disse selskapers offensielle målsettinger om å integrere seg i det norske samfunn, etc. etc.

I vurderingen av utenlandske selskapers handlemåte bør man hele tiden være seg bevisst at det kan ligge en avgrunn av manglende forståelse bak en tilsynelatende enighet. Det som enkelte mennesker blir opplært til m.h.t. å skille mellom f.eks. korrekte opplysninger og feilaktige opplysninger, kan ha et helt annet innhold for en person lært opp av de store selskaper. Her vil den for selskapet hensiktsmessige opplysning alltid være den riktige.

En leder utviklet av et slikt system kan med den største selvfølgelighet og med tilsynelatende den største grad av personlig ærlighet gi den annen part informasjon som ut fra andres verdinormer ville være blank løgn.

Et selskap har, pr. definisjon, ingen moral eller følelser. Unntatt fra dette er forholdet til aksjonæren. Det er å tjene ham som er selskapets formål. Mennesket, - den ansatte, er en driftsfaktor som man må ta godt vare på og stelle pent med, men kun i nødvendig utstrekning. (Mennesket må ikke søles bort, unødvendig).

Selskapets ledere er i utgangspunktet meget dyktige individer. De har avansert til sine stillinger etter en imponerende karriere. Deres funksjoner kan være meget forskjellige. Noen har sitt virke rettet innad i selskapet, mens andre tjener selskapet i virksomhet utad. Felles for disse er at deres lojalitet til moderselskapet aldri må kunne trekkes i tvil der hjemme. Dette fordi disse



personer er avhengig av suksess på den utpost de for tiden befinner seg, slik at de en dag kan avansere til en god stilling i hjemlandet. Både sosialt og økonomisk vil det være fullstendig ødeleggende for slike personer å pådra seg moderselskapets misbilligelse for disposisjoner de med rette eller urette blir gjort ansvarlig for under opphold i f.eks. Norge.

Jeg finner det fullt ut menneskelig at disse personer i nær sagt alle situasjoner vil ta avgjørelser som tjener moderselskapets interesser frem for hva som måtte tjene datterselskapet i Norge, for ikke å snakke om norske interesser, når disse er på kollisjonskurs.

Selskapenes toppledere er vanligvis meget dyktige ambassadører, og har tilsynelatende imponerende myndighet. I realiteten har de fleste begrenset faktisk handlefrihet. De er vanligvis fjernstyrte fra moderselskapet i de fleste forhold. Det er ofte forbløffende hvorledes mange daglig må rapportere til sitt moderselskap for å få instruksjoner.

De utenlandske oljeselskapers nærvær i Norge er selvfølgelig ikke karakterisert utad på denne måte. Tvert i mot. De har et meget stort og imponerende antall nordmenn i sine rekker. Enkelte operatørselskaper har i dag 90 -95 % nordmenn blant sine ansatte på norsk sokkel. Men disse er stort sett uten innflytelse hva selskapenes ledelse angår.

Ser vi denne beskrivelsen i henhold til det analyseskjema Heenan & Perlmutter (1979) har gitt av de mest sentrale trekk ved selskapene, finner vi mange likhetstrekk med den etnosentriske organisasjonsformen. Borgen (1982) påpeker at beslutningstakingen er sentralisert til hovedkvarteret og at datterselskapene i høy grad er fjernstyrte. Topplederne i datterselskapene har begrenset handlefrihet. Dessuten er kommunikasjonen slik at det gis et stort antall ordrer etc. fra moderselskapet til datterselskapet. Den geografiske identifikasjon er klart med hjemlandets aksjonærer. Lederne er valgt ut fra hjemlandet og trent til å besette nøkkelposisjoner i datterselskap over hele verden. Disse ledernes insentivstruktur er bygget opp med utgangspunkt i standarder som overvåkes fra hovedorganisasjonen. Målet for disse lederne er å skaffe seg en god posisjon i hjemlandet, og derfor er deres lojalitet hele tiden vendt mot hoved-

kvarteret. Borgen (1982) anfører imidlertid ingenting om organisasjonens kompleksitet. Andre studier viser imidlertid klart at moderorganisasjonen i oljeselskapene er langt mer utbygd og kompleks enn den man finner i datterselskapene (Crane 1982). Slik karakteriseres oljeselskapenes internasjonale organisasjonsform (KNK 1989, bd.I:89):

De internasjonale selskapene er uten unntak organisert med basis i en nasjonal mororganisasjon. I noen tilfeller inngår morselskapet som del av et større konsern. Fra morselskapet sprer forbindelsene seg ut til de regionale avdelinger i hjemlandet og til de utenlandske avdelinger. Sistnevnte kan ha form av filialselskaper eller autonome datterselskaper. Regelverket i angjeldende vertsland vil ha innflytelse på valget av organisasjonsform. I henhold til norsk petroleumslovgivning, må konsesjonsinnehaverne på norsk sokkel utføre sin virksomhet i regi av aksjeselskaper registrert og med kontoradresse i Norge. Det stilles ikke krav om at deler av aksjekapitalen skal være på norske hender.

Hovedorganisasjonen må altså være organisert slik at alle kjernefunksjoner som kreves for å drive internasjonal virksomhet, blir ivaretatt. Regelverket i vertslandet vil påvirke den aktuelle organisasjonsform datterselskapet skal ha, og morselskapet må kunne veksle i valget mellom ulike organisasjonsformer som best egnet til å operere i ulike vertsland. Det er imidlertid ingen tvil om mororganisasjonens overordnede rolle (KNK 1980, bd.I:89):

Som heleide filialer eller datterselskaper fremtrer oljeselskapenes utenlandske organisasjoner for lete- og produksjonsvirksomhet som integrerte deler av morselskapet i form av underordnede kostsentra. Organisasjonsstrukturen er strengt hierarkisk. Således kan de utenlandske organisasjonene bare handle selvstendig innenfor spesifiserte rammefullmakter. Eksempelvis kan et norsk datterselskap av et amerikansk oljeselskap ta beslutninger i investeringssaker begrenset oppad til 1-5 millioner \$. Beløpet varierer noe fra selskap til selskap. Saker som medfører kapitalansvar utover disse beløp må forelegges overordnet myndighet, og i siste instans mororganisasjonen til godkjenning.

Mororganisasjonen er ikke bare av samordnende karakter internt i foretaket, men er også knyttet opp mot andre oljeselskapers disposisjoner. Hovedkvarteret framstår derfor som sentrum i et globalt spindelvev av forretningsforbindelser og transaksjoner. Datterselskapenes rolle blir tilsvarende underordnet (KNK 1980, bd. I:89-90):

Mororganisasjonens rolle innen rammen av den samlede verdensomfattende virksomhet er å lede, kontrollere og veilede på grunnlag av en samlet bedriftsintern målsetting for selskapets verdensomfattende virksomhet. Slike målsettinger vil alltid ha stor innflytelse på datterselskapenes disposisjoner. Ved siden av at selskapene arbeider gjennom sin egen internasjonale organisasjon, fører selskapenes arbeidsform til et nært samarbeid og mange kontaktpunkter med andre oljeselskaper.... Det er også verd å nevne at i tillegg til egne spesialavdelinger og- selskaper, benytter oljeselskapene seg i utstrakt grad av en rekke uavhengige spesialister ved prosjektgjennomføring. Det dreier seg også her ofte om internasjonale selskaper med forgreninger over store deler av verden.

Denne beskrivelsen befester ytterligere de kjennetegn som knytter seg til den etnosentriske organisasjonsformen; særlig mororganisasjonens kompleksitet og sentraliserte beslutnings-taking, evaluering og kontroll over datterselskapets disposisjoner. For de selskaper som har etablert seg i Norge kan man derfor forvente å gjenfinne strategiske og taktiske disposisjoner og handlemåter i tråd med en slik etnosentrisk multinasjonalisme.

Ikke bare var det slik at de fleste lederne i den første perioden var utlendinger, men selskapene hadde tydeligvis større tiltro til deres "intelligens, dugelighet og pålidelighet også". Særlig på ett område ble denne etnosentriske holdningen klart profilert og førte til en lang og vanskelig adaptasjonsperiode for de utenlandske selskapene; sikkerhets- og vernearbeidet på sokkelen. Mens norske bedrifter hadde utviklet en samarbeidskultur, hvor ledelse, arbeidstakere og myndigheter samarbeidet, hevdet utenlandske selskaper at:

**Påstand 4: Sikkerhetsadministrasjon og vernearbeid  
bør drives av selskapenes egne eksperter.**

Det var tydelig at de utenlandske selskapene ikke maktet å adaptere sin egen bedriftskultur til det system norsk industri levde med når det gjaldt medvirkning og i spørsmål som gjaldt sikkerhet, helse og arbeidsmiljø. Da Arbeidsmiljøloven ble gjort gjeldende på sokkelen i 1977, holdt nemlig oljeselskapene pusten av overraskelse. Ikke noe sted i verden ble sikkerhet, vern og arbeidsmiljø så klart fokusert som i den norske oljevirksomheten. På mange måter representerte (AML)loven en klar tilsidesettelse av selskapenes suverenitet og autonomi når det gjaldt operasjonene på sokkelen. Den ga myndighetene legal mulighet til å kikke selskapene i kortene, foreta inspeksjoner, gi påbud og overprøve selskapenes egne vurderinger og tiltak. Dessuten ryddet AML plass for valgte miljøtillitsmenn - verneombud - som i mange spørsmål hadde myndighet som oversteg den plattformledelsen hadde selv.

I denne fasen av oljevirksomheten, på midten av 70-tallet, var Phillips det aktive og ledende selskapet på norsk sokkel. På Ekofiskfeltet var det hektisk utbyggingsaktivitet, og der hadde man produsert olje helt siden 1971. Phillips ble derfor, på grunn av sin aktuelle erfaring, stående som talsmann for de multinasjonale selskapene. I kraft av sin talsmannsrolle søkte Phillips aktivt å begrense virkningsfeltet for Arbeidsmiljøloven. Selskapets første trekk var å avslå å være med i utvalget som skulle utrede Arbeidsmiljø-lovens anvendelse på sokkelvirksomheten (Halden-utvalget). Resultatet var at de multinasjonale selskapene var uten effektivt innsyn og påvirkningsmulighet overfor det tilpasningsarbeid som foregikk. Dermed overga de hele arenaen til myndighetene og arbeidslivsorganisasjonene som fikk fritt spillerom. I etterhånd er det lett å fastslå at dette var et uklokt trekk, som vel skyldtes både overraskelse over myndighetenes politikk og manglende strategisk innsyn i hva AML ville komme

til å bety for reguleringen av arbeidsforholdene på sokkelen. Phillips var dermed nødt til, på samme måte som de øvrige multinasjonale oljeselskapene, å bruke indirekte påvirkningskanaler. Som medlem av operatørselskapens sammenslutning (North Sea Operators Committee Norway) hadde Phillips sammen med de øvrige selskapene mulighet til å gi kommentarer til lovtilpasningen gjennom den kontakt de hadde med Norsk Arbeidsgiverforening som var representert i Haldenutvalget. Denne indirekte påvirkningsmuligheten var tydeligvis for svak, for Phillips sendte i tillegg et brev (26.5.76) direkte til Haldenutvalget for å forfekte sitt syn på sikkerhetsforvaltning og arbeidstid. Særlig var valg av verneombud blant de ansatte med vid myndighet til å overvåke virksomheten, og til og med stanse den i kritiske situasjoner, noe de multinasjonale selskapene (herunder Phillips) hadde vansker med å godta (Northern Offshore 1977:14).

Verneombudets rett til å stanse arbeid han anser å være farlig, er også den mest konsekvensrike handling Arbeidsmiljøloven tillegger denne funksjonen. Denne retten gis i lovens 27 og i forskriftenes 7, og de bygger dessuten på hovedavtalens 7a, pkt. 2. Stansningsretten er derfor vel fundert i lov-, regel- og avtaleverk. Forutsetningen for å kunne stanse arbeidet er at det foreligger umiddelbar fare for arbeidstakernes liv eller helse, og at denne faren ikke straks kan avverges på annen måte enn gjennom stansning. Finner verneombudet at det foreligger slike omstendigheter, kan han stanse virksomheten uten å forelegge stansningsordren for plattformledelsen eller andre i ledelsesposisjoner i selskapet. Verneombudet kan stanse arbeidet basert på en skjønnsmessig vurdering, dvs. at det ikke rent objektivt må foreligge en akutt fare. Det er tilstrekkelig at det i henhold til verneombudets vurdering er mistanke om at videre arbeid kan føre til uhell, skader, farlige situasjoner o.l. Dette var en bestemmelse de multinasjonale oljeselskapene steilet over (Phillips' brev til Haldenkomiteen 26.5.76):

Vi anser meget sterkt at dette er en regel som ikke burde gjøres gjeldende for boring og produksjon av utaskjærs petroleumsressurser.

Selskapet hevdet at utaskjærs oljevirkosomhet var et felt for eksperter, og at verneombudene ikke hadde mulighet til å foreta korrekte vurderinger (Haldenkomiteen 1976:60):

.... vi vil gjøre det fullstendig klart for Dem at et verneombud, uansett hvor intelligent og velmenende han er, vil mangle muligheter til å evaluere forhold som måtte oppstå og avgjørelser som måtte tas.

Phillips hevdet også at det var meget foruroligende at noen i kraft av en lovbestemmelse skulle ha mulighet til å stenge av hele operasjonen på plattformen. Det var bare et sted hvor den rette bedømmelse kan gjøres hevdet selskapet, og det var i det sentrale kontrollrommet for produksjonen (Haldenkomiteen 1976:60):

Her vil den totale mengde av informasjon være tilstede sammen med det personell som gjennom år og år av trening er blitt utviklet for å være i stand til å ta de rette beslutninger fra et sikkerhets-synspunkt. Dette er hvor beslutningene må fattes.

Phillips anså det på det daværende tidspunkt som umulig å operere Ekofiskfeltet med verneombud på mer enn 20 installasjoner som var i stand til å overprøve beslutninger som var fattet av erfarne produksjonsoperatører.

De multinasjonale selskapene fikk følge på reisen av fagpressen i dette spørsmålet. På lederplass i Northern Offshore (No. 11-1977:5) het det:

Kort arbeidstid koblet med nedsatt arbeidstempo er elementer i en utvikling som kan føre til at Nordsjøoperasjonene begår sikkerhets-selvmord. Andre elementer i det samme påfunn er verneombud og den enorme innflytelse de vil ha på de svært komplekse lete- og produksjonsaktiviteter.

Arbeidsmiljølovens grunnpillars, nemlig valgte miljøtillitsmenn og den tilhørende egenanalyse disse kunne utføre fikk ingen tillit (Northern Offshore No. 11-1977:5):

Det er ingen måte en person, og særlig en som ikke har den komplette oversikt over operasjonene, kan så mye som gjøre en veloverveid gjetning om kritiske situasjoner og farenivåer gjennom ulike trinn i disse aktivitetene - for ikke å snakke om at denne personen skulle tillates å stanse produksjonen fordi han føler at arbeidsmiljøet er i fare. Dette er en åpen invitasjon til virkelige problemer med mulige farefulle konsekvenser for både mannskap og utstyr, for ikke å nevne de økonomiske følger, som verneombudet ikke har noe ansvar for.

Fagpressen støttet de multinasjonale selskaperes syn på at slike lovbestemmelser egentlig bygget på en byråkratisk misforståelse om at det gikk an å "kontrollere" seg ut av farefulle situasjoner. Det man burde gjøre var å stole på selskaperes egen innsats for å forbedre sikkerheten gjennom etablerte operasjonsprosedyrer, personellopplæring, utstyrsutvikling og forskning. Det ble understreket at når Nordsjølandene valgte byråkratiske tilnærminger til slike problemer, var det fordi de aldri hadde forstått hvordan veteranene i bransjen håndterte de ulike situasjoner. Riktignok ble det hevdet at det var fint at nykommere lærte, men inadekvate kontrollmekanismer (dvs. Arbeidsmiljøloven) må ikke erstatte læringsprosessen. Det ville bare true fortjenestemarginene som på forhånd var små nok (Northern Offshore No. 11-1977:5):

Det er ikke noe behov for å kvele operasjonene med overdrevne "sikkerhets" tiltak. Ekstremistgrupper som ville like å se Nordsjøaktivitetene sikkerhetsmessig paralyisert (safely dead) og fagforeningsledere som setter Nordsjø sikkerhet over alt har, enten de vet det eller ikke, gjort felles sak gjennom den nye lovgivningen i et forsøk på å undergrave en sunn næring.

Det er derfor mer enn tydelig at de multinasjonale oljeselskapene dengang ikke ønsket noen slik offentlig kontrollmekanisme som Arbeidsmiljøloven representerer, og at de rygget tilbake i forskrekkelse over at de ansatte skulle gis myndighet som hittil bare hadde ligget i ledelsen. Selskapene arbeidet derfor aktivt i denne perioden for å skape en oppfatning om at dette framstøtet egentlig både var unødvendig og bygget på en misforståelse eller manglende innsikt i næringens evne til å rydde opp i vanskelige og farefulle situasjoner. Verne- og miljøarbeid ble karakterisert som oppspinn fra myndighetenes side, som sammen med ikke identifiserte ekstremistgrupper og fagforeningsledere hadde slått seg sammen i en slags konspirasjon for å hindre de multinasjonale selskapers virksomhet. Oljeselskapene forsøkte altså å skape en "myte" om at den virksomhet som reguleres gjennom Arbeidsmiljøloven var unødvendig og kanskje også indirekte skadelig, og at selskapene selv hadde nødvendig erfaring, innsikt, kapasitet og vilje til å håndtere alle sikkerhetsmessige sider ved virksomheten og at de dessuten var de eneste som hadde legitim rett til å gjøre dette.<sup>(4)</sup>

De multinasjonale selskapene fikk ikke noe synbart gjennomslag for sine synspunkter da Arbeidsmiljøloven ble gjort gjeldende på sokkelen i 1977. I prinsippet ble hele loven gjort gjeldende for sokkelvirksomheten, med mindre unntak. Likevel fortsatte selskapene sin aktivitet bygget på den myte de forsøkte å finne gjennomslag for. Da etterforskningsarbeidet (kfr. nærmere omtale i påstand 5) med å kartlegge årsakene til kostnadsoverskridelsene og forsinkelsene startet



i 1979, hevdet fremdeles Phillips at (KNK bd. 1-1980:48):

arbeidsmiljøloven av 1977 og nye retningslinjer for praktisering av arbeidervernlovgivningen generelt antakelig representerer den største enkeltfaktor i prisstigningen.

Konklusjonen fra etterforskningskommisjonen var at hverken sikkerhetspåleggene fra myndighetene eller virkningene av lover og forskrifter om arbeidsmiljø, arbeidervern, vern av havmiljøet etc, medførte kostnadsøkninger av en slik størrelsesorden at de var avgjørende for kostnadsbildet (KNK bd. 2-1980:328, 452). Kommisjonens formann avviste Phillips' antakelse om at Arbeidsmiljøloven og nye retningslinjer for praktisering av den forutgående arbeidervernlovgivningen, skulle være den viktigste årsaken til prisstigningen (Stavanger Aftenblad 30.4.1980). På lederplass avlivet Dagbladet med henvisning til kommisjonsrapporter, den oppfatningen oljeselskapene hadde forsøkt å holde liv i på dette området (Dagbladet 2.5.1980):

Selskapene har selv skapt myten om at kostnadsoverskridelsene i første rekke skyldes de strenge krav norske myndigheter setter til sikkerhet og arbeidervern. Denne myten blir effektivt gjendrevet av rapporten. Der heter det kort og godt at de utgifter selskapene har hatt på sikkerheten ikke spiller noen rolle i det totale bildet.

Ennå møter man fragmenter av denne "myten" hos de multinasjonale oljeselskapene, selv om den nå bare sirkulerer internt i organisasjonen og ikke advokeres utad mot selskapenes omgivelser. Fra de multinasjonale selskaperes side var imidlertid "myten" et forsøk på å etablere forståelsesrammer for hva de anså som akseptabelt innsyn og innblanding fra myndigheter og arbeidslivsparters side i selskapenes driftsoperasjoner. Hadde selskapene lykttest i å skape unntaksvilkår for oljeindustrien på verne- og miljøsidene,

ville også de strategier myndigheter og fagforeninger fulgte for å oppnå en normalisering av arbeidsforholdene, vært dømt til å mislykkes. Nå ble "myten" offentlig punktert gjennom granskningskommisjonens konklusjoner, og det ble ikke mulig å reetablere den samme forståelsesramme for selskapenes egenrådighet og selverklaerte kompetanse til å løse miljø- og verne spørsmål som tidligere. Parallelle undersøkelser viste dessuten at 3/5 av verneombudene praktiserte stansningsretten overfor farlig arbeid på plattformene (Karlsen 1982:155), og at det ikke hadde de styringsparalyserende virkninger som Phillips antok ville inntreffe om ordningen ble praktisert på Ekofiskfeltet. "Myten" måtte altså oppgis, den fikk ikke de ønskede konsekvenser for atferden hos selskapenes omgivelser. Snarere tvert om, den kastet skarpt lys over selskapenes egne disposisjoner på området, noe som i forskningssammenheng ble fulgt opp bl.a. gjennom "Sikkerhet på sokkelen" programmet i perioden 1978-1982.

Denne "myten" om sikkerhetsforvaltningen er en illustrasjon av antakelsen (kfr. pkt. 1.2) at organisasjoner vil forsøke å dekke over gapet mellom organisatorisk aspirasjon og prestasjon ved å kapsle arenaen inn i egen organisasjon. I dette tilfellet satte norske myndigheter opp en ekstern standard som selskapet ikke ønsket å slutte seg til. Måten selskapet kunne unndra seg dette, dvs. skaffe seg fornødent handlingsrom, var å unndra hele området fra innsyn og styring fra eksterne aktører. Det lyktes altså ikke, og selskapets myte fungerte ikke som brobygger mellom dets egne ambisjoner og handlinger.

### 3.5 Overføring av teknologi, organisasjonsmodell og -kultur

De transnasjonale oljeselskapene datterselskap som er registrert i og opererer i Norge, er primært organisatoriske instrumenter som brukes for å oppnå selskapenes globale

målsettinger. Men også vertslandet stiller krav på disse selskaperes ytelser og organisatoriske tilpasning. Et meget sentralt krav norske myndigheter har stilt har vært at relevant kunnskap og teknologi for å utvinne petroleumsressursene på norsk sokkel etterhvert skulle tilflytte norske oljeselskap. I dette kravet har det ikke bare ligget ønsket om å erverve den kunnskap og teknologi som allerede foreligger nøkkelferdig på et internasjonalt marked, men også å få tilgang til ennå utviklede teknologiske konsepter og ikke minst til praktiske måter å gjennomføre petroleumsutvinningen på. I en slik sammenheng vil de transnasjonale oljeselskapene og deres norske datterselskap være de mest sentrale læringsarenaer. Deres organisatoriske og teknologiske løsninger vil være modeller for hvordan norske selskaper ønsker å tilpasse seg, og deres erfaring vil være av største betydning for å skape en jevn lærekurve hos de norske selskapene. Da Statoil i 1981 startet sitt arbeid med å velge modell for plattformorganisasjonen på Gullfaksfeltet, gjorde selskapet en nøye vurdering av de driftsorganisasjoner som allerede fantest på norsk og engelsk sokkel. Fordeler og ulemper ved de organisasjonstyper Mobil, Phillips, Elf, BP, Conoco og Chevron hadde valgt for sine plattformorganisasjoner ble sammenholdt, før Statoil gjorde seg opp en mening om hvordan Gullfaksfeltet skulle organiseres. I en slik anvendt sammenheng må myndighetenes krav om at de utenlandske selskapene skulle sikre en overføring av kunnskap, know-how og kapasitet forståes. I en slik sammenheng må også myndighetenes forventning til de utenlandske selskapene faktiske handlemåter sees.

Det har vært mye som skulle overføres, organiseres og læres. Den teknologiske akkvisisjonsvirksomheten har naturlig nok rettet seg mot de deler som norsk industri ikke kjente på forhånd:

- leteteknologi til seimiske undersøkelser, dvs. til å samle inn og tolke seismiske data, samt organisatorisk kapasitet til å anvende disse.
- boreteteknologi og serviceteknologi knyttet til

boreoperasjoner samt organisatorisk kapasitet til å styre, anvende eller lære å bruke slik teknologi.

- konstruksjonsteknologi for verdens største plattformer utaskjærs, samt organisatorisk kapasitet til å bygge og utruste disse.
- produksjonsteknologi for vanskelige naturforhold og store vanddyb, samt organisatorisk kapasitet til å anvende slik.
- undersjøisk transportteknologi for hittil uprøvde havdyb og avstander, samt organisatorisk kapasitet til å bygge ut og drive slike anlegg.

For norske myndigheter var det åpenbart fra starten av at dette ikke var teknologisk isenkram som kunne kjøpes på et fritt marked. Det måtte overføres gjennom tillitsbaserte avtaler mellom norske selskaper og de transnasjonale oljeselskapene som ble valgt ut. I tillegg ble det nokså åpenbart at teknologi og overføring av denne hadde to uløselig sammenknyttede, men prinsipielt ulike deler; materiell teknologi og organisatorisk teknologi. Materiell teknologi utgjør den fysiske utrustning og utstyr, mens den organisatoriske teknologi omfatter hvordan dette utstyret kobles sammen med individer i en målrettet anvendelse. De tekniske og ingeniørmessige konsepter og praktisk løsninger er kjernen i den materielle teknologi. Organisasjonsformer, styrings- og kontrollsystemer, samt insentivstrukturen er hovedelementene i den organisatoriske teknologien (Reve 1983).

Utbyggingen av den norske oljesektoren var preget av gradvis større og mer krevende prosjekter, hvor investeringene var høye, usikkerheten betydelig og kravene til pålitelighet og kvalitet ufravikelige. Derfor krevdes det mange former for organisatorisk teknologi i tilknytning til anvendelsen av den materielle teknologien. Det ble stilt store krav og utfordringer til administrasjon og ledelse knyttet til de ulike faser i feltutviklingen på norsk sokkel (Iacono 1985:4):

- organisatorisk prosjektferdighet og -kapasitet for å utføre konseptstudier, ingeniørberegninger og -konstruksjon, sammenkobling og utprøving av store plattformer eller nettverk av slike.
- organisatorisk stabsferdighet og -kapasitet til å gi spesialiststøtte til slik prosjektledelse.
- organisatorisk ferdighet og kapasitet til å planlegge, organisere og opprette driftsorganisasjoner, herunder arbeidsmarkedstilgang til erfarne ledere og spesialister, tilgang til støttepersonell og laboratoriekapasitet i egen eller kontraktert organisasjon innen geologi, reservoarstudier, boring og produksjonsteknologi.
- organisatorisk kapasitet og ferdighet til å drive store utaskjærs plattformorganisasjoner på en økonomisk og sikker måte, i en interorganisatorisk kontekst preget av mange partnere, offentlige kontroll- og overvåkningsorganer, mediaoppmerksomhet, politisk styring fra regjering og storting, komplekse arbeidslivsrelasjoner og mangeartede regionale og næringsmessige interesser og krav.

Teknologioverføring i oljesektoren er derfor en mye bredere prosess enn bare å overlevere utstyrskomponenter med en "gjør-det-selv" bruksanvisning fra transnasjonale oljeselskap til norske bedrifter. Valg av organisasjonsstruktur, styringssystem og belønningsformer blir vesentlig for å forstå hvordan teknologioverføringen faktisk kan foregå. Organisatorisk teknologi angår hvordan de transnasjonale selskapene praktisk er i stand til å bygge ut driftsorganisasjoner på norsk sokkel, dvs. hvordan de gjennomfører de enkelte utbyggingsprosjektene. Prosjektstyringen berører effektivitets- og kostnadssiden, og valget av organisasjonsform og belønningsstruktur er avgjørende for resultatet.

Og i tillegg til selve prosjektstyringen angår det hvordan selskapene samordner de organisasjonsenheter som kreves for å bygge ut feltene i henhold til de læringseffekter man ønsker å oppnå. Samordningen mellom mororganisasjonen og datterselskapet, samt forholdet til de samarbeidspartnere datterselskapet har i den utvinningstillatelse som skal utvikles, er avgjørende for hvordan den faktiske erfarings- og teknologioverføring kan foregå. I valget av samordningsform vil de transnasjonale selskapene kunne enten tilrettelegge, aksellerere, forsinke eller hindre overføring av de deler av deres teknologi de av ulike grunner finner det nødvendig å ta med i utbyggingen av feltene på norsk sokkel. Deres strategiske posisjon i valget av materiell og organisatorisk teknologi ved faktiske utbyggingsoppgaver, gir dem en maktbasis som er sterk nok til å tåle både press og innsyn fra norske myndigheter og samarbeidspartnere. Noen form for "filantropisk" virksomhet overfor norsk oljevirkosomhet, var det derfor ingen grunn til å forvente fra de transnasjonale selskapene. Tvert om var de uten tvil i den situasjon at de kunne presse markedsverdien ut av sin antatte teknologioverføring. Norske oljeaktører ville måtte godta dette fordi alternativene til et slikt mønster ville innebære en kraftig forsinkelse i forhold til den feltutviklingstakt man ellers kunne oppnå. Dette var en oppfatning som spissformulert ble fremhevet som at:

**Påstand 5: Multinasjonale oljeselskapers  
ekspertise er uerstattelig.**

Denne påstanden; nemlig at norske selskaper aldri kan erstatte de multinasjonale selskapenes ekspertise på norsk sokkel, har vært utrolig seiglivet. Slik en talsmann for Statoil's toppledelse uttrykker dette (Lavik til A-pressen, 7.7.83).

... det (har) i flere år eksistert en myte om utenlandske oljeselskapers viten og evne i forhold til de norske selskapene på sokkelen. - Hittil er alle utbyggings- og driftsoppgaver utført av utenlandske selskap. Det er skapt en myte om at de kan det bedre enn oss her hjemme. Det er jeg imidlertid ikke så sikker på, fordi det er i hovedsak et spørsmål om å gi de rette personene rett opplæring og riktig erfaring.

Denne "myten" er også knyttet til de utenlandske selskapers legitimitet som forvalter av det norske samfunnets petroleumsressurser. Om det ikke er slik at de multinasjonale selskapene er uerstattelig av tekniske og kunnskapsmessige grunner, forsvinner mye av grunnlaget for at de fremdeles opererer i Norge. Denne oppfatningen vedlikeholdes svært effektivt av selskapene, faktisk så effektivt at Olje- og energidepartementet uten forbehold har uttalt at (info. sjef E. Helle i OED til RA 03.03.82):

det alltid vil være behov for utenlandske selskaper i Nordsjøen. (5)

Det brukes et todelt argument for at de multinasjonale selskapene er uerstattelige på norsk sokkel. For det første hevdes det at oljevirkosomheten er så teknisk komplisert at bare selskap med internasjonal aktivitet kan make å gjennomføre utbyggingen på de havdyp det er snakk om i Nordsjøen. Og for det andre sies det at norske selskap ikke har kapasitet til å forestå så store oppgaver. Derfor bør de multinasjonale selskapene alltid ha en fremtredende rolle på norsk sokkel. La oss først analysere utsagnet om teknologisk kompleksitet.

Sett i et 20 års perspektiv er det egentlig forunderlig at denne "myten" er så levende som den er. I de første årene av den norske oljevirkosomheten var alle operasjoner så lukket for innsyn at ikke engang norske myndigheter hadde noen skikkelig oversikt over hva som egentlig ble gjort. F.eks.

ble store deler av Ekofiskfeltet utbygd nesten uten at norske firmaer, arbeidstakere og myndigheter var med. Noen egentlig læring i norske industrielle miljøer og hos de kontrollorganer myndighetene opprettet skjedde ikke før etter 1975. Men i tiden deretter ble det stadig mer klart at både teknologisk og organisatorisk var de multinasjonale selskapene i lange perioder ute av stand til å mestre de utfordringer virksomhet på stadig større havdyp krevde. Utbyggingen av oljefeltene var preget av enorme kostnadsoverskridelser og forsinkelser. En offentlig omfattende studie av feltutbyggingene (KNK 1980) konkluderte med at (leder i Dagbladet 02.05.80):

de store utenlandske oljeselskapene som alle hadde trodd satt inne med det verden har av kunnskap om oljevirkosomhet til havs, klarte rett og slett ikke å håndtere prosjektene. Et nesten utrolig rot og mangel på planleggingsevne er inntrykk som fester seg under lesing av rapporten.

Kritikken mot disse selskapene hadde nemlig økt kraftig i styrke mot slutten av 70-årene. Regjeringen nedsatte på den bakgrunn en "granskningskommisjon" (i 1979) som (i 1980) avga en omfattende analyse av de multinasjonale selskaperes virksomhet på norsk sokkel. Denne studien ble kalt "Kostnadsanalyse - Norsk Kontinentalsokkel" (Moe-komiteen) og den konkluderte bl.a. med (KNK 1980, bd. I:23):

Selv om de tekniske utfordringene ved Nordsjøutbyggingen har vært store, er det komiteens oppfatning at det er på den organisatoriske og administrative siden (min understrekning) at man har hatt de største problemene med å mestre utfordringene. Også flere av de utenlandske oljeselskapene som arbeider på norsk og britisk sokkel har overfor komiteen erklært at de ble overrumplet av kompleksiteten og størrelsen av utbyggingsoppgavene i Nordsjøen.



De tre største operatørselskapene (Phillips, Elf og Mobil) får ingen heder for sin innsats. Til tross for at man sto overfor kjent teknologi (KNK 1980, bd. 1: 451-452);

- undervurderte selskapene prosjektenes omfang og kompleksitet
- styrte operatørselskapene prosjektene altfor svakt
- var planleggingen ufullstendig
- var kostnadskontrollen ufullstendig
- var kostnadsbevisstheten utilfredsstillende
- ble det anvendt unødige kostbare, tekniske løsninger

for å nevne noen av de viktigste ankepunktene mot den såkalte "ekspertise". Utbyggingen av Nordsjøen ble en praktisk eksamen som disse oljeselskapene ikke besto, og deres "image" fikk stygge pletter. (KNK 1980, bd. I:24):

Den tekniske prosjekteringen og tilhørende ledelsesfunksjoner har vært et svakt punkt ved flere av utbyggingsprosjektene på norsk sokkel. I utgangspunktet var oljeselskapenes kompetanse og bakgrunn for å løse utbyggingsoppgavene på norsk sokkel i realiteten forholdsvis beskjeden. Det samme gjaldt de store internasjonale konsulentfirmaene. Det er komiteens oppfatning at leveransene av Beryl A, Brent B og Brent D fra norsk industri ved midten av 1970-årene representerte ytelser som var fullt på høyde med den generelle utvikling på tidspunktet. Dette til tross har norsk ekspertise spilt en mer beskjeden rolle i de senere år.

I den første utbyggingsfasen fikk imidlertid disse selskapene en sterk rolle fordi det ikke var noen åpenbar grunn til å tvile på deres egne utsagn om at de hadde (NKN 1980, bd. 1: 455):

- den nødvendige kompetanse for leting etter olje og gass samt evaluering av funn
- teknisk og administrativ erfaring fra feltutbygging for produksjon i andre deler av verden
- finansiell styrke til utbygging av feltene
- avtaksapparat for produktene

Men det viste seg altså at selskapene, når de kom til Nordsjøen, var "mindre vel rustet til å lede de store utbyggingsoppgavene her enn forventet" (KNK 1980, bd. 1: 455). Som en oppsummering på denne offentlige studien ble det hevdet at vi i for liten grad gjorde nytte av norsk kompetanse i ledende roller, og at (KNK 1980, bd. 1:456):

Vi har i Norge flere bedrifter som har betydelig kompetanse og erfaring fra praktisk gjennomføring av store prosjekter innen det prosesstekniske såvel som det konstruksjonstekniske feltet. De prosesstekniske oppgavene på produksjonsplattformene i Nordsjøen synes ikke å være spesielt komplisert i forhold til hva norsk industri er vant til å arbeide med.

Selv om norske ingeniørfirma ble benyttet i en viss utstrekning, slår komiteen fast at det var de utenlandske firmaene som var dominerende. De utenlandske selskapene fikk en rekke kontrakter hvor de var i stand til å bygge opp sin egen kompetanse i en grad som var til fortrengsel for norske selskaper på samme områder.

Det hører vel også med til historien at norsk industri ganske tidlig utviklet banebrytende teknologiske innovasjoner både når det gjaldt leteboring (Akers H-3 borerigger og senere også Trosvikgruppens Bingorigger), installasjoner (særlig er Condeeplattformene kjent - de ble utviklet spesielt for forholdene i Nordsjøen) og produksjonsboring (hydraulisk utstyr til faste og flyttbare borerigger som leveres av flere norske leverandører f.eks. Maritime Hydraulics). Også innen (Godø 1982:115)

oljeleting (seismiske-, geofysiske undersøkelser o.l.) har norske firma i løpet av få år bygget seg opp på et meget avansert nivå og har et stort internasjonalt marked for sine tjenester.

Norske selskap er også ledende som utstyrsleverandører til rigger som borer på særlig store havdyp. (f.eks. dynamisk posisjoneringsutstyr som leveres av Kongsberg Våpenfabrikk).

Selskapenes argument om at norsk industri ikke har hatt kapasitet til å forestå utbyggingen av Nordsjøen, kan nok derimot sies å være et mer reelt argument - iallefall i den første tiden - enn argumentet om manglende kompetanse. Norsk industri var - med unntak av skipsrederne som kontraherte leterigger - i liten grad interessert i oljevirkosomheten før de første nedgangstegnene viste seg for alvor i økonomien, dvs. etter 1976. Men før den tid var heller ikke oljevirkosomheten særlig omfattende; i 1976 var det totalt sysselsatt 25.000 i all oljevirkosomhet på land og til havs, dvs. ca. 40% av 1988-nivået. På den annen side vil et slikt kapasitetsargument bare kunne være en gyldig legitimitetsgrunn for de utenlandske selskapenes rolle på norsk sokkel om norsk industri selv aldri ville bli istand til å oppnå den nødvendige kapasitet. Men slik er det selvsagt ikke. Oljeindustrien er ikke særlig arbeidskraftkrevende, men den krever forholdsvis gode fagfolk på alle nivåer i alle faser av feltutviklingen. Hvis norsk oljepolitikk helt fra starten av hadde vært rettet inn mot å bygge opp kapasitet og kompetanse i eksisterende utdannings- og industrimiljøer, hadde det sannsynligvis ikke tatt på langt nær så lang tid som det har gjort før vi hadde mestret dette på egen hånd.

Underliggende den argumentasjon de multinasjonale selskapene fører om sin egen uerstattelighet, ligger også frykten for at statens eget oljeselskap, Statoil, skal få alle de interessante og inntektsbringende oppgavene på sokkelen. Selv hevder Statoil-ledelsen at selskapet er istand til å gjøre alt like bra som de utenlandske selskapene (A-pressen, 7.7.83):

I løpet av få år er det bygd opp ekspertise på alle felt innenfor offshore, men kapasiteten på enkelte av fagområdene er selvsagt ikke som hos de utenlandske gigantene.

Men kapasitetsspørsmålet er nok ikke like viktig som det å ha den rette kunnskap. Tvert om synes det å være viktig å utheve Moe-komiteens innstilling der det sies at oljevirkksomheten må komme bort fra sin (KNK 1980, bd. 1: 449):

tendens til å erstatte godt planlagt og velkvalifisert innsats med mengder av personell.

Og det er på ingen måte gitt at den organisatoriske innsikt og erfaring norsk industri hadde tidlig på 70-tallet, var inadekvat for de oppgaver som foresto. Den ble imidlertid ikke tildelt noen sentral rolle. Norske myndigheters tiltro til de multinasjonale selskaperes evne til å gjennomføre utbyggingen syntest klippefast. Selskaperes påstand om sin egen uerstattelige ekspertise ble derfor godtatt, selv om gode argumenter for at den burde modifieres, eksisterte.

Den situasjon norsk oljesektor var i fra starten av, ligner den amerikansk industri har vært oppe i siden midten av 70-tallet<sup>(6)</sup>, med forsøk på å importere japansk industriorganisasjon for å unngå å bli utkonkurrert av japanske produkter på hjemmemarkedet. Situasjonen for norsk oljesektor ligner denne situasjonen på et par viktige punkter. For det første representerte multinasjonale oljeselskap (i hovedsak amerikanske) den adekvate ekspertise. Norge, og for den saks skyld også de fleste andre nasjoner, hadde ingen kompetanse på dette området og ville neppe klare å bygge opp en slik uten en bevisst og storstilet kompetanseoverføring. For det andre er nasjonal kultur og samfunnsøkonomiske rammevilkår annerledes i Norge enn f.eks. i USA. Dermed ville det være lite sannsynlig at man i Norge, selv om vi hadde kunnskap om det, ville klare å kopiere eller imitere de amerikanske selskape-

nes interne organisasjonskultur. En annen sak er at neppe noen i Norge hadde fornøden innsikt og forståelse for dette før lenge etter at virksomheten var igang på norsk sokkel.

Den form for organisatorisk imitasjon og overføring som derfor kan ha forekommet, vil således ikke har vært en "kloning", men snarere en partiell og ubevisst etterligning av organisatoriske særtrekk og ytringsformer som kunne tenkes å fremme oppbygningen av norske oljeselskap og norsk oljevirksomhet. Organisasjonskultur synes ikke å være av en slik karakter som "teknologi" som i enkelte former kan overføres i "pakker" overalt på kloden. Organisasjonskultur må skapes på stedet. På den annen side vil enkelte byggeklosser som danner grunnlaget for en organisasjonskultur kunne medbringes og implanteres fordi de synes i stor grad å være uavhengige av storsamfunnets kultur. Slike byggeklosser kan selvsagt medbringes og iverksettes for å farge en organisasjons kultur i ønsket retning, og effekten av disse vil avhenge av om omgivelsene for øvrig er favorable.<sup>(7)</sup>

Dette kapitlet har illustrert hvordan oljesektoren kan ses som en arena for observerte, men primitivt definerte "myter". Det er påvist hvordan en etnosentrisk organisasjonskulturell profil særpreger de transnasjonale selskap som opererer i Norge. Slike transnasjonale selskap har overført kompetanse (kunnskaper, know-how, kapasitet) til norsk oljesektor. Samtidig har de tatt med seg bestemte organisasjonskulturelle ideer til bruk i egne datterselskap. Betegnende for slike selskap er bl.a. deres (gresk) mytologisk forankrede informasjonsprofilering, en pendant norsk oljeindustri har tatt opp når det gjelder navneskikker for oljefelt o.l. med basis i norsk folkløse og norrøn mytologi.

Neste kapittel vil drøfte et teoretisk perspektiv på ulike organisasjonssymbolske former, og særlig forsøke å utvikle det begrepsmessige rammeverk slike fenomen kan forstås innenfor. Av betydning er det å forstå hvordan oljeselskapers organisasjonskultur kan relateres til samfunnets kultur.

## FOTNOTER KAPITTEL 3

1. Statfjord A ble døpt av "Oddbjørg Kloster, gift med en av de mange som bygde "Statfjord A", (og således bli) gudmor til en av de største havkonstruksjoner i verden" (annonsetekst gjengitt i Mobil Explorer Dec.77). Seremonien ble bivånet av statsminister Nordli iført alle oljearbeiderens pontefikalier (orange kjeledress og hvit hjelm) og gudmoren selv nydelig antrukket i norsk bunad. Egentlig synes dåpsseremoniene som knytter seg til sjøsetting av skip, borerigger og faste installasjoner å være overlevninger fra vår hedenske fortid. Det man i virkeligheten gjør er å døpe døde ting, som om de hadde den samme utviklingsmulighet, den samme tendens til å pådra seg syndige tanker og handlinger, det samme behov for renselse og frelse som ethvert menneske antas å ha ifølge kristendommen. Men kristne drister seg vanligvis ikke til å døpe døde, materielle ting som skip og oljeinstallasjoner. De vigslers riktignok bygninger og innbogjenstander som brukes i forbindelse med kirkelig virksomhet, men heller ikke mer.

Døpingen av oljeinstallasjoner henger muligens sammen med den maritime tradisjon som er utviklet lenge før kristendommen, med å døpe sjøgående fartøyer. Denne skikken henger kanskje sammen med primitive religioners tro på at visse handlinger kunne beskytte fartøyene og de ombordværende mot havets farer. Så har oljeindustrien arvet denne hedenske skikken, og overført den uten noen som helst motforestillinger til sine byggverk. Den som døper installasjonene blir endatil kalt "gudmor" uten noen forbehold eller begrunnelser.

2. Det virker som de fleste utenlandske oljeselskaper som har operatøroppgaver på norsk sokkel, har valgt samme organisasjonsform på sin basisorganisasjon og sin driftsorganisasjon. De er integrerte deler av moderselskapet organisert som underordnede kostsentra, med klar plassering i et strengt hierarki og begrenset handlefrihet (kfr. KNK 1980, bd.I:89). De ulikheter som måtte framstå mellom de norske datterselskaper, er neppe vesentlige. Som organisasjonsform og strategisk handlingsmønster representerer de liten variasjon om ett tema; multinasjonal dominans i oljesektoren. Se forøvrig Appendix B for en mer utførlig diskusjon av selskapenes organisasjonsstruktur.

### 3. Bemanning på faste produksjonsanlegg

	1977	1978	1979	1980	1981	1982	1983	1984	1985	1986
% nordmenn	48	67	75	84	85	87	90	90	89	91
Totalt	5734	8935	8138	7548	6796	8068	7551	9107	9710	11937

Kilde: Bemanningslister inngitt til Oljedirektoratet. Registrert pr. 30.09 for 1977-86. Se også Karlsen 1982, tab.1.

4. En myte krever at iallfall noen av de samhandlende aktører ikke fullt ut kan evaluere sannhetsgehalten i mytens innhold, dvs. ikke gjennomskue spillet. Slik var situasjonen lenge mht. sikkerhetskontroll og arbeidsmiljø på sokkelen. Myndighetenes kontrollordninger manglet den nødvendige slagkraft til å balansere selskapenes myteproduksjon på dette området. (kfr. Karlsen 1982).

5. Et slikt utsagn kan selvsagt bygge på andre forutsetninger og tolkninger; f.eks. at man ønsker å ha utenlandske selskap her for å sikre nødvendig risikospredning og kapasitet.

6. Japanske industriprodukter utkonkurrerte etterhvert de amerikanske på det amerikanske hjemmemarkedet. Et vell av studier om den japanske industrisuksessen har fulgt i kjølvannet av denne utviklingen. Nær sagt enhver side ved japansk arbeidsorganisasjon og konkurransestrategi er blitt analysert. Mange faktorer har vist seg å ligge bak den japanske suksessen; så som langsiktig investeringsplanlegging, moderne fabrikkorganisasjon, automatisering, systematisk industriell forskning og utvikling, kvalitetskontroll og moderne personalforvaltning. Men også samfunnsmessige kulturfaktorer viste seg å være en nøkkel til forståelse av suksessen. Slike faktorer er bl.a. det kulturelt spesifikke, livslange ansettelsesforhold japanske arbeidere har. Dette gjør det mulig å innrette en omfattende organisatorisk jobbsosialisering hvor selskapets synspunkter og mål internaliseres, bruke andre belønningskriterier enn produktivitetsmål, samt praktisere en løs kontroll med de ansattes innsats. Den organisasjonskulturen som dermed oppstår - klanen - er en effektiv styringsform i komplekse og risikofylte situasjoner. Klanen baserer seg på "sosial tilhørighet" som insentivform snarere enn "økonomi" eller "karriere", og på "selvkontroll" snarere enn "evaluering" eller "autoritet" som kontrollform (Wilkins & Ouchi 1983).

Hovedpoenget er imidlertid at denne særpregede organisasjonskulturen har en motsvarighet i og er betinget av en samfunnsmessig kultur. Mens det er tenkelig at enkelte organisatoriske virkemidler som påvirker organisasjonskulturen lar seg overføre på tvers av landegrensene, er det usannsynlig at man kan gjøre det samme med de nasjonale kulturelle fellestrekk. Dette er den viktigste grunnen til at amerikansk industri ikke har gjort noe forsøk på å kopiere og transplantere japansk organisasjonskultur, med dens særegne styrings-, insentiv- og kontrollform, inn i amerikanske foretak. På den annen side har både organisasjonsstrukturelle virkemidler som "kvalitetssirkler" og tillitsbaserte ledelsesteknikker blitt adoptert i amerikansk industri.

7. En analyse av overføringsprosessen må derfor rette seg mot de sider ved de etablerte organisasjonskulturer som kan ha hatt slike mulige medbrakte virkemidler som utgangspunkt. Det er ikke hensikten å foreta en slik i denne sammenheng.

#### 4. ORGANISATORISK SYMBOLISME

##### 4.1 En organisasjonsteoretisk ramme

Det siste tiåret har organisasjonsforskningen vist at organisasjoner ikke alltid kan ses som perfekt rasjonelle og logiske systemer som målrettet forfølger effektivitet (March & Olsen 1976; March 1978). Både såkalte eksternkontrollmodeller (f.eks. ressurs-avhengighet, seleksjonsteori) og sosiale prosessmodeller (f.eks. institusjonaliseringsteori, organisasjoner som paradigmer) lempet på forutsetningen om prospektiv rasjonalitet, konsistente og komplette rangordninger av handlingsalternativer, samt målrettet avveining av beslutningsvalg (Pfeffer 1982). Dermed blir det mulig å forklare organisasjoners virke- og handlemåter - ikke som perverteringer av en rasjonell modell - men som systemer utstyrt med konkurrerende ideologier og mål som oppstår fra den (internt eller eksternt skapte) usikkerhet som preger dem. Organisasjoner blir beskrevet som søppelspann (Cohen, March & Olsen, 1972), som løst koblede systemer (Weick 1976) og som ville stammer (Turner 1977). De må fungere i turbulente omgivelser og under usikkerhet, med komplekse teknologier og med fiendtlig innstilte politiske regimer (Thompson 1967; Perrow 1972; Tushman 1977).

Organisasjoner styres derfor ikke nødvendigvis etter internt rettet eller eksternt bestemt atferdsrasjonalitet. Snarere er det slik at rasjonalitet, målsettinger og preferanser oppstår fra organisatoriske handlinger heller enn å veilede dem (Pfeffer 1982:9). I forhold til den klassiske antakelse om at målsetting, planlegging og styring går forut for organisatorisk handling, løper organisasjoner baklengs. Rasjonelle beslutningsprosesser kan faktisk være dårlige måter å initiere organisatorisk handling på. Derfor kan det være ønskelig å skille selve beslutnings- takingen fra handlingen, slik at ulike rasjonaler kan virke til organisasjonens fordel. Åpenbart vil organisasjoner kunne ha ulike ideologier



og ulik tilbøyelighet til å la seg påvirke av omgivelsene. Men organisasjoner vil måtte kreve ideologisk endring før en funksjonell eller strategisk endring kan oppnåes (Brunsson 1985:33).

Den "virkelige" organisasjon anses som en samfunnsskapt virkelighet (Berger & Luckmann 1966), et felles meningssystem (Weick 1979) eller rammeverk (Hennestad 1985). I et slikt rammeverk består sentrale organisasjonshandlinger av å utvikle felles organisasjonsparadigmer (Brown 1978; Pfeffer 1982:226-253) og av bevisst symbolmanipulasjon (Weick 1979). Slik sett kan organisasjoner styres i henhold til f.eks. myter (Meyer & Rowan 1977), organisasjonssagaer (Clark 1972), organisasjonsfortellinger (Martin, Feldman, Hatch & Sitkin 1983) og gruppefantasier (Kets de Vries & Miller 1984).

Organisasjonskulturelle former refererer vanligvis til kognitive fenomen som er sosialt skapt og formidlet, og som påvirker de handlinger medlemmer i en organisasjon utfører (Broms & Gahmberg 1982). Som del av de kognitive kart vil symboler og kulturformer både hjelpe til fortolkning og til å støtte handling i organisasjoner. Som oftest kalles slike studier for "organisasjonssymbolisme" (Turner 1986), samtidig som de også hører til innenfor det bredere definerte området "organisasjonskultur" (Allaire og Firsirotu 1984). Organisasjonskultur og organisasjonssymbolisme ble derfor hurtig mine to viktigste teoretiske "rotekister", på samme måte som induktiv logikk og eksempelstudier ble de metodiske, for letingen etter et gangbart analytisk perspektiv på myter og symbolsk ledelse.

Et hovedperspektiv i slik forskning er at organisatoriske handlinger styres av det felles rammeverk som utvikler seg innen den gitte sosiale struktur. Gjennom et omforent perspektiv og organisatorisk orden, gis organisasjonsmedlemmene stabilitet og samhold og forståelse av den sosiale verden. (Pfeffer 1982:10). Dette perspektivet på handling er felles for det som kalles "sosiale prosess-

modeller". Det kan oppfattes som en sofistisert integrasjon av to andre organisasjonsteoretiske hovedmodeller; nemlig slike hvor handlingsperspektivet bygges på antakelser om målrettet rasjonalitet og slike som antar at handlinger er kontrollert utenfra. Dermed blir organisasjonen (Pfeffer 1982:10):

sett som eksternt kontrollert, og administrativ handling fokuseres rundt det å skape illusjonen av kompetanse og kontroll for å opprettholde støtte både internt og eksternt for det organisasjonen eller andre former for sosiale enheter avkreves for å overleve. Lederen anses å ha en symbolsk, legitimerende, fornuftsproduserende rolle, som gir forsikring om kontrollerbarhet av hendelser selv i fravær av slik kontroll.

Sosiale prosessmodeller legger vekt på den sosiale virkelighets relativistiske natur, og på organisatoriske handlingers vilkårlige og uforutsigbare utvikling. Organisatoriske handlinger kan derfor ikke i særlig grad forutsies på bakgrunn av tidligere erfaringer. Derimot er kunnskap om selve utviklingsprosessen i organisasjonen nødvendig for å kunne forutsi og forklare slike handlinger (Pfeffer 1982:12). Den sosiale prosess en organisasjon gjennomløper har en tolkbar indre logikk. Derfor vil slike prosessmodeller legge den analytiske hovedvekten på å avdekke organisasjonsprosessuelle forløp, snarere enn å analysere selve organisasjonsstrukturen.

I denne sammenheng er to typer sosiale prosessmodeller særlig interessante. Den ene betrakter organisasjoner som paradigmer, og den andre som en institusjonalisert form. Å se en organisasjon som et paradigme innebærer at man vektlegger hvordan organisasjonen fungerer som veileder av handling. Et paradigme er i vitenskapelig forstand idealer og en felles forståelse som veileder forskning og forskningsrelaterte aktiviteter. Paradigmet blir således en anvisning på hvordan man gjør forskning, gjennom det perspektiv som det tilbyr på verden. I organisatorisk sammenheng blir det, derimot, snarere en form for administrativ teknologi (Pfeffer 1982:227):

Et paradigme er en teknologi, som inkluderer tro på årsaks-virkningsrelasjoner og standarder for praksis og atferd, samt spesifikke eksempler på disse, og som konstituerer hvordan en organisasjon gjør ting.

I en slik referanseramme blir ledelsens sentrale oppgave å formulere og lansere organisasjonens paradigme. Selznick (1957) poengterer sterkt at viktige lederskapsoppgaver knytter seg til det å produsere myter og oppfatninger som gir mening og formål til organisasjonens daglige aktiviteter. Slike myter kan oppstå og forsvinne i organisasjoners livsløp (Jønsson & Lundin 1977:163):

Den seirende myte er den som for tiden veileder individenes atferd samtidig som den rettferdiggjør deres atferd overfor dem selv.

Pfeffer synes å sette likhetstegn mellom paradigmer og myter (1982:229) ved å hevde at disse omslutter all ny informasjon som kommer inn i organisasjonen. Det må sterke anomalier til for at de eksisterende myter skal bli erstattet av nye. All informasjon blir nemlig omformet slik at den lengst mulig skal passe overens med de eksisterende myter. Men til slutt oppstår det tilstrekkelig organisatorisk stress til at nye myter oppstår. Disse myteerstatningene skaper entusiasme, og utløser organisatoriske handlinger innen den nye organisatoriske referanserammen.

Denne måten å se myter på, samstemmer godt med Kuhns (1970) syn på hvordan vitenskapelige paradigmer utvikles og endres. Paradigmeskifte skjer i revolusjonære sprang, hvor hele paradigmet erstattes av et nytt, snarere enn i evolusjonære skritt. I organisatorisk sammenheng innebærer det at et paradigme, når det først fungerer som organisatorisk rettesnor, har en tendens til å omgjøre organisasjonen til et lukket system. Læring og skrittvis endring er en trussel mot paradigmets gyldighet. Det organisatoriske paradigmet lager altså tette og lukkede koblinger mellom systemets deler og

aktører, og endring i deler av systemet blir nærmest en umulighet (Pfeffer 1982:228):

På denne måten, hvis paradigmer er limet som binder organisasjonen sammen og som differensierer den fra dens omgivelser og fra andre organisasjoner, blir paradigmeskift traumatiske og grunnleggende organisatoriske hendelser.

Det er altså to viktige poeng som understrekes i denne formen for sosial prosessmodell. For det første at organisasjoner kan være forholdsvis lukkede og non-adaptive systemer. Rasjonalitetsbegrensninger tilsier en forenkling av den informasjonsramme som organisasjonen fatter beslutninger i. Dermed lukkes organisasjonen, samtidig som det vil være umulig for de enkelte organisasjonsmedlemmene å ha oversikt over alle administrative retningslinjers og tidligere beslutningers rasjonale. Derfor må det lukkede systemets gyldighet tas for gitt. Og for det andre, at organisatorisk endring tenderer mot å skje i akkumulerte sprang. Paradigmet kastes ikke overbord første gang det oppstår nye og relevante fakta som ikke stemmer overens med det. Snarere må det skje en forutgående kjede av dysfunksjonelle organisatoriske handlinger, før paradigmet løses opp og erstattes av et nytt. Når paradigmet først er på plass begrenser det både hvordan ny informasjon skal tolkes, og om slik informasjon overhodet skal innhentes. Organisatoriske mål og handlingsregler tas for gitt; det underliggende rasjonale som paradigmet bygger på rutiniseres og blir gjenstand for lite organisatorisk ettertanke (Pfeffer 1982:252) (1).

Organisasjonsparadigmer viser seg i de historier, sagaer, myter og teknologier for å utføre arbeid, som fins i organisasjonen. Disse blir noen slags (ofte uuttalte og ubevisste) trossetninger for organisatorisk handling. For å påvirke og styre atferd, må paradigmene altså virkeliggjøres i den daglige drift av organisasjonen. Organisasjonshistorier og operasjonsprosedyrer kan ses som måter å konkretisere

paradigmet på. Men paradigmet må også befestes i organisasjonen, det må bli en del av organisasjonsmedlemmenes handlingsgrunnlag. Ellers vil ikke målsettinger og prosedyrer bli tatt for gitt. Paradigmet må derfor gis den fornødne legitimitet. Det skjer gjennom en såkalt institusjonalisering, dvs. en prosess hvor systemets deler blir alment godtatt (Pfeffer 1982:239):

Å snakke om framgangsmåter eller prosedyrer som fortsettes og overføres uten spørsmål, å snakke om meninger som blir forbilder og overført til nykommere i organisasjonen og delt uten ettertanke og evaluering, er å snakke om institusjonaliseringsprosessen.

Organisatorisk institusjonalisering omhandler altså hvordan og hvorfor meningsstrukturer, former og prosedyrer tas for gitt, og hvilke konsekvenser dette har for organisatorisk handling. Institusjonalisering er en måte å sørge for at organisasjonene blir levedyktige, selv om de opprinnelig bare hadde et tids- eller saksbegrenset siktemål (Selznick 1957). Det blir også en strategi som kan anvendes for å beskytte organisasjonen mot konkurransens lunefullhet; konkurranse både mellom ulike organisatoriske former og konkurranse om å tilegne seg begrensede ressurser (Pfeffer 1982:239). På samme måte som for andre organisasjoner i en markedsregulert økonomi, kan institusjonalisering være en måte for oljeselskapene å unndra seg markedets dom på, dvs. endre konkurransebetingelsene på.

I moderne samfunn vil forekomsten av institusjonaliserte handlingsregler i organisasjoner være stort. Og jo mer utviklet det rasjonelle nettverket mellom organisasjoner er, jo flere institusjonaliserte regler vil finnes i organisasjonen. Sterk kollektiv organisering av omgivelsene styrker også denne tendensen til å anvende overindividuelle handlingsregler. Reglenes legitimitet tas for gitt uansett hvordan de evalueres i forhold til daglig praksis i organisasjonen (Meyer & Rowan 1977:344). Organisasjoner importerer

formen på reglene fra omgivelsene og implementerer disse hos seg selv. Siden disse reglene deles av aktørene i omgivelsene, opprettholder de også sin legitimitet ved at andre organisasjoner opptar disse (Pfeffer 1982:245). Et slikt perspektiv kan gi oss innsikt til å forstå hvordan nye oljeselskap tilpasser seg bransjeforholdene, samt hvilke organisatoriske former slike selskap velger.

Om man har institusjonaliserte normer, men mangler samsvarende kunnskap eller teknologi som letter utførelsen av faktiske arbeidsoppgaver, vil likevel organisasjonen kunne overleve. Det skjer gjennom en dekobling. Organisasjonen utvikler seremonier og symboler som anvendes for å sikre fortsatt oppslutning og legitimitet fra dens omgivelser, mens dette faktisk ikke påvirker hvordan organisasjonen gjennomfører sin daglige drift. Derfor vil organisasjonen motsette seg innsyn og evaluering fra omgivelsene, fordi det åpenbart kunne trekke dens legitimitet i tvil (Pfeffer 1982:245). En slik logikk synes å passe på oljeselskapenes situasjon. Deres omgivelser (f.eks. regjeringer, andre selskaper, nasjonal industri etc.) vil avkreve selskapene erklæringer om deres motiver, kompetanse og kapasitet. Slike erklæringer vil selskapene måtte avgi for å kunne få ta del i leting og utvinning av petroleum. Men de vil energisk motsette seg å bli kikket i kortene. En intern evaluering av deres faktiske skikkethet, praktiske arbeidsmåter o.l. skjermes under henvisning til konkurransesituasjonen og bedriftshemmeligheter.

Rett nok er det viktig for organisasjoner å samsvare med sine kulturelle omgivelser, men det av konformitetshensyn til de institusjonaliserte normer, ikke av hensyn til teknisk effisiens (Pfeffer 1982:252). Nye oljeselskap kan altså komme til å etterligne etablerte selskaps ytre staffasje og seremonier, mens de innad kan ha sin egen måte å gjøre tingene på.

En slik organisatorisk virkemåte synes å stå i en motsetning til det tradisjonell (f.eks. situasjonsbestemt) organisasjonsteori foreskriver, hvor rasjonell tilpasning gjennom kobling mellom teknologi og handlingsmiljø gir effektivitet.

Sosiale prosessmodeller synes på sin side å hevde at rasjonaliserte myter institusjonaliseres og gir organisasjonen effektivitet, men garanterer også legitimitet, ressurser og overlevelsesmuligheter. Mytene rasjonaliseres ved å anta karakter av upersonlige normer som angir visse formål som rent tekniske, og som samtidig anviser midler for å nå disse målene. Dessuten institusjonaliseres disse ved å bli organisatoriske imperativ de individuelle organisasjonsdeltakere ikke kan unndra seg (Meyer & Rowan 1977:343).

Organisatorisk institusjonalisering fremmes altså ved at organisasjonene utformes utifra slike rasjonaliserte myter. Dessuten skjer det ved at organisasjonene blir mer og mer like hverandre. Slik institusjonell isomorfisme oppstår gjennom lovbestemmelser og reguleringer, gjennom imitasjon og mote og gjennom økende profesjonalisering (DiMaggio & Powell 1983). For organisasjonene fører denne isomorfismen til at de hurtig opptar elementer som er legitimert av omgivelsene, snarere enn å anlegge strenge effisienshensyn. Dessuten vil de anlegge eksterne eller seremonielle vurderingskriterier for å avgjøre den verdi enkelte strukturelementer i organisasjonen har. På den annen side vil henvisningen til og avhengigheten av eksternt fastlagte, institusjonaliserte standarder, redusere omskiftelighet og vedlikeholde stabilitet i organisasjonen. Institusjonalisert isomorfisme fremmer altså organisasjonens suksess og sannsynlighet for å overleve (Meyer & Rowan 1977:348-349).

Selvsagt vil ikke alle organisasjoner støtte seg til og nyttiggjøre institusjonalisering som overlevelsesstrategi. Noen organisasjoner bruker rutiner og klart definerte teknologier for å framstille sine varer og tjenester. Disse er ofte markedsavhengige produksjonsorganisasjoner, hvor det gis en streng produksjonskontroll gjennom markedsaktørenes evaluering. Slike organisasjoner er avhengig av hvordan det relasjonelle nettverket forvaltes, for å oppnå suksess. På den motsatte ytterlighet fins slike organisasjoner som er institusjonalisert, og hvor markedet er erodert av en

utstrakt samhandling av sosial, snarere enn økonomisk karakter. Institusjonaliserte organisasjoner er avhengig av den tillit og stabilitet som oppnåes gjennom isomorfisme med institusjonelle regler (Meyer & Rowan 1977:354), og ved gode relasjonelle nettverk.

Oljeselskapene befinner seg som organisasjonstyper midt i mellom disse ytterpunktene. På den ene side er de produksjonsorganisasjoner (i driftsfasen) hvor produksjonskvantum kontrolleres av myndighetene, prisene av markedet og kvaliteten av forbrukerne. Hvordan selskapene håndterer de interorganisatoriske relasjoner er avgjørende for både produksjons- og salgsbetingelsene. På den annen side er de institusjonaliserte organisasjoner, både i kraft av sin lange historie som forretningsforetak og sin samfunnsmessige rolle som forvaltere av veldige energiresurser. Dette er i sin tur avhengig av at de ikke bryter med institusjonaliserte myter og regler (konesjoner, kultur, politikk etc.) og dermed støttes ut av selve produksjonsarenaen.

Denne organisatoriske tvetydigheten i oljeselskaper kan åpenbart skape motsigelser internt. For det første vil krav til teknisk effektivitet kunne komme i motsetning til seremonielle produksjonsregler. For det andre kan slike regler, som overføres gjennom myter som oppstår i ulike deler av selskapenes omgivelser, komme i konflikt med hverandre. Dermed vil selskapene kunne oppleve at det blir vanskelig å koordinere og kontrollere aktivitetene slik at man oppnår fornøden effisiens. De organisasjonselementer som støtter de institusjonaliserte myter skiller seg fra de som handler effisient. Selskapenes informasjons-, personell- og ledelsesfunksjoner vil være annerledes oppbygd enn de driftselementer som frembringer olje og gass på sokkelen. De førstnevnte funksjoner har klar rituell signifikans ved at de skaper og vedlikeholder tilstedeværelse og gir et valideringsgrunnlag for organisasjonen. De sistnevnte har teknisk signifikans; organisasjonen må produsere, den kan ikke bare leve av å symbolisere sin virksomhet.



For å klare seg må derfor oljeselskap beflitte seg på å koble kravene fra de seremonielle aktiviteter til de tekniske, samt knytte inkonsistente seremonielle elementer til hverandre. Det fins fire, delvise løsninger på slike inkonsistenser (Meyer & Rowan 1977:356). For det første kan selskapene motsette seg seremonielle krav. Vansken er imidlertid at en organisasjon som overser den seremonielle konformiteten og betegner seg selv som effektiv, kan møte vansker med å dokumentere den påståtte effektiviteten. For det andre kan selskapene opprettholde en stivbent konformitet overfor de etablerte handlingsreglene ved å avskjære sentrale eksterne relasjoner. En slik organisasjon kan imidlertid få problemer med å vise at mytene faktisk fungerer. Det er ikke nok bare å erklære seg selv som tilhenger av disse, de må også ha synbare organisatoriske konsekvenser. For det tredje kan organisasjoner åpent godta at deres struktur er inkonsistent med de faktiske krav effektiv problemløsning setter. Vansken med en slik handlemåte er at den forneker de institusjonaliserte mytenes gyldighetsområde. Dermed saboterer den også organisasjonens legitimitet i forhold til omgivelsene. Den fjerde strategien vil være å love reform. Ved å angi at den egentlige, valide organisasjon skal realiseres i fremtiden, erklærer man dagens organisasjon som midlertidig og ugyldig.

I stedet for å realisere slike delvise løsninger, kan organisasjoner som befinner seg i det institusjonaliserte kraftfeltet i samfunnet, iverksette en helhetlig løsning på den iboende konflikten mellom seremonielle regler og organisatorisk effisiens. En slik løsning har to deler; løse organisatoriske koblinger og etablering av organisatorisk tillit (Meyer & Rowan 1977:357):

Institusjonaliserte organisasjoner beskytter sine formelle strukturer mot evaluering på basis av teknisk ytelse; inspeksjon, evaluering og kontroll av aktiviteter minimaliseres og koordinering, uavhengighet og gjensidig tilpasning mellom strukturelle enheter behandles uformelt.

I institusjonaliserte organisasjoner vil forsøk på å kontrollere og evaluere aktivitetene føre til spenninger og konflikter (kfr. Thompson 1967). Derfor vil bestemte organisatoriske strukturer dekobles fra aktiviteter og fra hverandre. Løse koblinger blir altså en organisatorisk nødvendighet for å overleve (Weick 1976). Remøe (1984) har vist at gjennom en slik dekobling sikres oljeselskapers formelle overordnede styringsstrukturer mot alle de anomalier og inkonsistenser som oppstår i de tekniske aktiviteter ombord i de produserende plattformorganisasjoner. Løse koblinger hindrer krav om systemintegrasjon og minimaliserer derfor mulige konflikter mellom selskapets ulike avdelinger. Dermed makter også oljeselskapet som helhet å opprettholde standardiserte, legitimerende og formelle strukturer, mens dets faktiske operasjoner varierer etter de praktiske, daglige krav de tekniske operasjoner på produksjonsenhetene stiller (Meyer & Rowan 1977:357).

Løst koblede organisasjoner er imidlertid ikke anarkier. Arbeidshverdagens operasjoner finner sted i "ordnede" former (Meyer & Rowan 1977:357):

Det som legitimerer organisasjoner, og gjør dem istand til å framstå som nyttige trass i mangel på teknisk validering, er den tillit og gode tro deres interne deltakere og eksterne støttespillere har.

Slik tillit i organisasjonenes strukturelle elementer vedlikeholdes på tre måter; ved unngåelse, diskresjon og overseelse. Dekobling av subenheter letter både unngåelse og diskresjon. Dessuten går det også lett å overse det man egentlig burde ha lagt merke til av inkonsistenser. En slik praksis følges opp både av interne organisasjonsmedlemmer og eksterne støttespillere eller kontrollører. Det er altså en ikke uvanlig organisatorisk praksis. En slik handlemåte støtter opp under antakelsen om at tingene er som de bør være; både ansatte og ledelse utfører sine rolleaktiviteter på rette måte. En felles forståelse av denne antakelsen

sikrer at en organisasjon kan utføre sine daglige gjøremål trass i den løse organisatoriske koblingen (Meyer & Rowan 1977:358).

Alle institusjonaliserte organisasjoner vil søke å minimalisere og seremonialisere ekstern inspeksjon og evaluering. Som produksjonsorganisasjoner er oljeselskapenes driftsorganisasjoner nødt til å godta kontroll og overvåkning fra myndighetenes side når det gjelder sikkerhet, produksjonskvantum, arbeidsbetingelser o.l. Basisorganisasjonene vil i størst mulig grad unndra seg slikt innsyn, men må likevel underkaste seg dette i forbindelse med f.eks. nye konsepsjoner. Dessuten blir selskapenes organisatoriske integrasjon regelmessig evaluert ved uhell og ulykker som inntreffer i driftsorganisasjonen. I sin natur er imidlertid slik evaluering truende for selskapenes legitimitet (Meyer & Rowan 1977:359):

Evaluering og inspeksjon er offentlige forsikringer om samfunnsmessig kontroll som truer antakelsen om at enhver opptrer med kompetanse og i god tro. Å true denne antakelsen senker moralen og selvtilliten. Derfor undergraver evaluering og inspeksjon organisasjoners seremonielle aspekter.

Oljeselskaper vil derfor forventes, som så mange andre organisasjoner som befinner seg i institusjonaliserte omgivelser, å motsette seg slik offentlig overprøving.

Ser vi antakelsene fra institusjonaliseringsteorien under ett, vil organisasjoner som inkorporerer institusjonaliserte myter framstå som mer legitime, suksessrike og med større sannsynlighet for å overleve enn andre. Slike organisasjoner vil anlegge en isomorf form med sine institusjonaliserte omgivelser. Oljeselskaper, som antas å operere i slike omgivelser, må derfor kunne dekode signalene fra omgivelsene, påvirke rammene for slike signaler, samt tilpasse sine organisasjonselementer slik at de gir rom for utøvelse av institusjonaliserte og rasjonaliserte myter. Virkningene av

den institusjonelle isomorfisme på selskapene vil bevirke en dekobling av strukturelle enheter og aktiviteter, produsere ritualer om tillit og god tro, samt resultere i handlemåter for å unngå eller redusere virkningen av inspeksjon og effektiv evaluering fra myndigheter og offentlighetens side.

#### 4.2 Kultur i organisasjoner

Mange organisasjonsforskere har således behandlet ulike aspekter ved det som (foreløpig) med en samlebetegnelse skal kalles "organisasjonskultur". Jones (1983:465-466) hevder i en analyse av organisasjonskulturers framvekst at organisasjonskultur-begrepet har en:

status lik den som innehas av begreper som struktur og teknologi. ... kultur kan vise seg å være enda mer signifikante enn disse i å forklare formen på organisatorisk og individuell atferd, siden i siste omgang den rasjonalitet som styrer bytterelasjonene bestemmer valget av en bestemt struktur eller teknologi.

Det synes imidlertid feilaktig å hevde som Bate (1982:43) at organisasjonskultur inntil nylig ikke har trukket til seg seriøs oppmerksomhet fra forskere. Han hevder at organisasjonskultur-begrepet har blitt oversett, ansett som vagt og upresist eller som tilknyttet samlebegrepet "organisasjonsklima" (og derfor oversett). Riktignok må det være å si at til begrepet organisasjonskultur har det manglet en teoretisk overbygning. Begrepet har manglet tilknytning til et paradigme (Kuhn 1970), en klar anvisning av hvordan virkeligheten bør betraktes og forskningen utøves (Pfeffer 1982:227). I organisasjonsforskningen har imidlertid kultur-begrepet hatt en lang tilblivelse og vært analysert fra ulike vinkler (Beyer & Trice 1984:653):

Det startet omtrent i 1970, da organisasjonsforskere gjenoppdaget kultur og brukte kulturelle begrep for å analysere ulike aspekter ved organisatorisk atferd. De har brukt mangeartede begreper: Trice, Belasco og Alutto (1969) analyserte en mengde personaltiltak som seremonier, og Gephart (1978) beskrev lederskifte som en slags degraderingsseremoni. Clark (1972) analyserte utvikling og nåværende særtrekk ved tre velkjente almenfaglige høyskoler uttrykt gjennom deres sagaer. Mitroff og Kilmann (1976) analyserte lederes historier for å avdekke deres begrepsfesting av en ideell organisasjon. Martin (1982) utpekte virkningen organisasjonshistorier har på intern kommunikasjon. Både Kamens (1977) og Meyer og Rowan (1977) forklarte organisatorisk struktur og legitimitet uttrykt gjennom myter. Boland (1982) utvidet bruken av myter for å analysere revisorer. Peters (1978), Pondy (1978), Weick (1979), Dandridge, Mitroff og Joyce (1980) og Pfeffer (1981) er blant de som har påpekt den symbolske betydning ved organisatorisk atferd. Beyer (1981) og Chatov (1973) viste hvordan beslutningstaking og annen atferd er knyttet til ideologier og verdier som ledere og medlemmer i organisasjonen har. I de fleste av disse studiene, har kulturelle begrep tjent som følsomme mekanismer som har hjulpet til å vise hvordan bestemt atferd som forekom irrasjonell, non-rasjonell eller uproduktiv - var funksjonell for noen medlemmer eller grupper i organisasjonen.

Både forskere som har studert enkeltstående kulturelementer som symboler, myter og historier, og de mer populariserte og brede kulturbeskrivelser (Baker 1980; Deal & Kennedy 1982; Schwartz & Davis 1981) synes å ha "uteglemt å plassere deres valgte begreper innen en generell kulturdefinisjon" (Beyer & Trice 1984:654). Dermed fremstår organisasjonskultur bare som en "primitiv term" snarere enn et vitenskapelig begrep. En fruktbar paradigmatisk tilkobling kan imidlertid etableres ved å beskrive organisasjon i metaforisk form som "små samfunn" (Silverman 1970). Dermed kan man også anvende det begrepsapparat som vanligvis brukes til å analysere samfunn; sosiale institusjoner, sosialisering, normer og strukturer osv. Det er i en slik metaforisk sammenheng at begrepet kultur finner sin plass (Allaire & Firsirotu: 1984:193). Som minisamfunn antar organisasjoner bestemte kulturtrekk.

Faktisk hevdes det også at variasjoner i slike kulturtrekk viser ulike organisasjoners individualitet (Eldridge & Crombie 1974:88).

Men organisasjonskultur er sjelden så artikulert og gjennomslagskraftig som den samfunnsmessige kultur (Wilkins & Ouchi 1983:479):

Organisasjoner vil ikke ofte, om noensinne nå den dybde og rikdom av felles sosial forståelse som særpreger den paradigmatisk kultur studert av antropologer. Siden innlæringen av "organisasjonskultur" typisk oppstår i voksen alder og medlemmene i nåværende organisasjoner sjelden lever i "totale institusjoner" og derfor er utsatt for alternative orienteringer, antar vi at den sosiale forståelse i organisasjoner, i den grad den eksisterer, hverken er så dyp eller så immutabel som den antropologiske metafor ville indikere.

I oljesektoren er de sentrale organisasjoner av ulike karakter både når det gjelder historie, størrelse, tidshorisont og institusjonell karakter. På den ene ytterlighet fins multinasjonale oljeselskaper med 120 års historie, med nær 200.000 ansatte, en erklært tidshorisont til år 2100 og en "paternalistisk" og beskyttende holdning overfor sine ansatte. På den annen ytterlighet fins det i kontraktorvirksomhet en rekke "døgnflue-selskap", med få ansatte, ingen forventninger om en lang levetid og nærmest en anarkisk holdning til sine ansatte. Oljevirkomheten er et konglomerat av selskaper og sannsynligvis også av ulike former for organisasjonskulturer. I noen vil kulturen kunne være viktig for måloppnåelse og ytelse, i andre sannsynligvis nærmest betydningsløs.(2)

Kulturbegrepet er imidlertid langt fra entydig. Kroeber og Kluckhohn (1952) fant opprinnelig 164 definisjoner av begrepet. Dette tyder i seg selv tyder på at begrepet har stor anvendelse og popularitet, men samtidig en usedvanlig lav

konseptvaliditet. Et grunnleggende skille har imidlertid gått mellom de teoretikere som har ansett kultur som et iboende trekk ved det sosiale system, og de som har betraktet kultur som et frittstående, ideasjonelt system. I det første tilfellet vil man hevde at "organisasjon er kultur", i det andre at "organisasjon har kultur". Nyere studier har tatt utgangspunkt i denne begrepsdikotomien og utformet analytisk koherente definisjoner av kulturbegrepet. Til disse definisjonene, i hovedsak avledet fra antropologisk forskning, har de knyttet pendants fra organisasjonsteori. Smircich (1983) identifiserer 5 hovedgrupper av antropologiske kulturbegreper, med tilhørende organisasjonsteoretiske begreper. Allaire & Firsirotu (1984:195-99) opererer på sin side med 8 slike kulturdefinisjoner; i 4 ses kultur som et ideasjonelt system, dvs. at det kulturelle og sosiale området er atskilte, men interrelaterte. Kulturen gjenfinnes enten i kulturbærernes bevissthet eller i deres felles symboler og meningsrammer. De øvrige 4 betrakter kultur som et sosiokulturelt system, dvs. at kulturen er en del av det sosiale systemet og viser seg i atferd og atferdsprodukter hos organisasjonens deltakere (3).

Av disse 8 ulike skoleretningene med sine tilhørende kulturdefinisjoner og pendants i organisasjonsteori, synes den delen av det ideasjonelle paradigmet som omfatter den symbolske skoleretningen (Geertz 1973) å være den som best passer til å analysere mytenes funksjoner i oljesektoren. Selvsagt vil det i dette vell av teoritilfang også være fornuftig å være eklektisk; dvs. hente inn synspunkter og ideer også fra andre skoleretninger der de synes å forklare mer enn den symbolske. I figur 4.1 er definisjoner av kulturbegrepet og sammenhengen med organisasjonsteorien for den valgte, organisasjonssymbolske skoleretningen, avbildet (Allaire & Firsirotu 1984:221).

Skole	Definisjon av kultur	Forbindelse med organisasjonslitteratur	Viktigste organisasjonsteoretikere
Symbolisk (Geertz)	Kultur er tilvirkning av mening som folk tolker sin erfaring og leder sin handling utifra. Det er et ordnet system av felles og offentlige symboler og meningsrammer som gir form, retning og særpreg til menneskelig erfaring. Kultur burde derfor ikke letes etter i folks hoder, men i meninger felles for samhandlende aktører. Analysen av kultur er derfor ikke noen eksperimentell vitenskap på let etter lover, men en fortolkende (vitenskap) på let etter mening.	Organisasjon er et resultat av sin særlige historie og av tidligere og nåværende ledere skaper og vedlikeholder symbolsystemer som tjener til å fortolke og gi mening til medlemmenes subjektive erfaring og individuelle handlinger, og bringe fram eller rasjonalisere deres hengivenhet overfor organisasjonen. Slike kollektive meningsstrukturer manifesteres i ideologier, myter, verdier, sagaer, "karakter", emosjonell struktur etc.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fortolkende, aksjonalistisk organisasjons sosiologi (Weber, Silverman)</li> <li>2. Institusjonell skole (Selznick, Clark, Rhenman, Pettigrew, Eldridge &amp; Cromble, Wilkins, Harrison, Berg, Stymne, Handy).</li> </ol>

Figur 4.1 Kulturbegrepet og organisasjonsteorien

Den symbolske skoleretningen er et særlig egnet stargrunnlag fordi den fremhever både ledere og ansatte som relevante aktører. Dessuten gjør den særlig oppmerksom på at ledere oppretter og anvender symbolsystemer som ledd i sin styring av organisasjonen; symbolsystemene forvaltes altså i organisasjonen. I tillegg omtaler denne skoleretningen også myter som del av de kollektive meningsstrukturer organisasjonen bygger på. Derfor burde det være metateoretisk akseptabelt å forankre en analyse av oljeselskaps symbolaktivitet i det ideasjonelle paradigmet symbolske skoleretning, slik det her foreslåes. Den omfatter m.a.o. organisasjonssymbolske fenomen som "myter" og "symbolsk ledelse" og angir koblingen mellom den samfunnsvitenskapelige (storsamfunnet) og organisasjonsvitenskapelig (småsamfunnet) forståelse av kulturbegrepet. Det ideasjonelle paradigmet antar at kultur har en selvstendighet i forhold til det sosiale systemets struktur og prosesser. Det innebærer at et viktig spørsmål blir (Allaire & Firsirotu 1984:203):



i hvilken grad kan mistilpasning mellom en organisasjons kultur og dens struktur, mål og prosesser oppstå som et resultat av internt eller eksternt press på organisasjonen?

Slik "dissonans" eller manglende synkronisering mellom organisasjonens kulturelle og strukturelle deler kan gi opphav til ulike former for organisatorisk endring (organisasjonsutvikling, kulturskift e.l.), uten at det skal utdypes nærmere her. Viktigere blir imidlertid at kultur blir en variabel som kan påvirkes (Geertz 1973:44):

kultur er best sett .... som et sett av kontrollmekanismer - planer, oppskrifter, regler, instruksjoner (hva dataingeniører kaller "programmer") - for styring av atferd.

Den symbolske skolen som hører hjemme i dette paradigmet definerer kultur som "forstandsprodukter, som felles menings-systemer" (Allaire & Firsirotu 1984:206). Innen denne skolen er det to (av tre) hovedretninger som er særlig interessante i min sammenheng. Den institusjonelle retningen legger særlig vekt på at organisasjonens karakter er et historisk produkt som avspeiler tidligere og nåværende lederes evne til å gi sin organisasjon en særlig kompetanse (Selznick 1975). Pettigrew (1979:574) følger dette direkte opp ved å hevde at organisasjonens grunnleggere (entreprenørene) ikke bare kan:

ses som skapere av noen av de mer synlige og rasjonelle aspektene ved organisasjonen som struktur og teknologi, men også skapere av symboler, ideologier, språk, overbevisninger, ritualer og myter, aspekter av de mer kulturelle og ekspressive komponentene i organisasjonsliv.

For å studere blant annet myter, foreslår derfor Pettigrew at man ser på entrepenørfasen i organisasjonens historie.

Atskillig mer nyanse legger imidlertid den fortolkende, handlingsorienterte retningen på lederes rolle for organisasjonens meningsstruktur og verdisystem (kfr. Silverman 1970). Disse meningsstrukturene karakteriserer organisasjonens natur og utgjøres av felles verdier, normer, roller og forventninger. De påvirkes både av organisasjonens historie, av den situasjonsdefinisjon signifikante aktører (ikke nødvendigvis bare lederen) pådytter andre, og av organisasjonsmedlemmenes kumulative fortolkning og meningsdannelse av handlinger og samhandlinger (Allaire & Firsirotu 1984:208).

Kultur kan altså ses som et felles menings- og symbolsystem. Som kulturbegrepet trenger også "organisasjon" en fortolkning (Manning 1979), avlesning (Turner 1983) eller desifrering (Van Maanen 1973). Forskningsutfordringen ligger i å "dokumentere dannelsen og vedlikeholdet av organisasjon gjennom symbolsk handling" (Smircich 1983). Myter vil være en kulturell form som formidler meningsstrukturen, og ledelse kan ses som forvaltning av mening og utforming av fortolkninger (Peters 1978; Smirich & Morgan 1982).

Med bakgrunn i den symbolske skoleretningen utvikler Allaire & Firsirotu (1984:214) en begrepsmodell for organisasjonskultur (4). I denne modellen påvirker bakgrunnsfaktorene (samfunn, historie, teknisk/økonomiske rammebetingelser etc.) både organisasjonens kultur og dens sosiostrukturelle system. Mellom kultursystemet og aktøren med sin personlighet og bevissthet, eksisterer det et dynamisk påvirkningsforhold. Det samme finner vi mellom aktøren og det sosiostrukturelle system.

I forskningslitteraturen identifiseres ulike eksterne faktorer som opphav til et sosialt systems kultur og struktur. Den struktur-funksjonalistiske skole og de kryss-kulturelle studier av organisasjoner og ledelsesprosesser, legger vekt på (det omgivende) samfunnets verdier og særtrekk, særlig kulturelle, sosiale, politiske og juridiske systemer.

Den historisk-diffusjonistiske samt den institusjonelle skole vektlegger organisasjonens historie og tidligere ledelse, herunder dens oppstart og kursendringer, og grunnleggerens visjoner og verdier utøvet av etterfølgende ledere. Den situasjonsbestemte og den økologisk-adapsjonistiske skolen vektlegger situasjonsbestemte omgivelsesfaktorer så som teknologi, økonomi, konkurranse og reguleringer som særpreger organisasjonen og den næring (Allaire & Firsirotu 1984:209). Disse tre rammefaktorene representerer makrososiale kulturde-terminanter, de gir næring og form til organisasjonens interne kultur.

De ulike skoleretningene er også ganske ulike mht. hvilke faktorer de vektlegger når det gjelder organisasjonens indre form, dvs. hvordan kultur, struktur, aktører og interaksjonen mellom dem anses. Innen den symbolske hovedretningen anser den aksjonalistiske og den institusjonelle skolen kultur som noe som viser seg i en blanding av verdier, oppfatninger, meningsstrukturer, symboler, myter, ideologier og i et utvalg av artifakter som riter, ritualer, spesialistspråk, seder, metaforer osv. (Allaire & Firsirotu 1984:209). Disse faktorene representerer byggeklossene i de organisasjonsstrukturelle særtrekk, de som må identifiseres for å kunne forklare den organisatoriske aktørs forståelse og fortolkning av sin atferd.

Modellen illustrerer også at aktøren påvirkes av de normer, roller, statuser som utvikles i skjæringsflaten mellom en organisasjons sosio-struktur og dens kultur. Disse normer, roller og statuser uttrykker organisasjonens fortolknings- og handlingsrom overfor aktøren, og hjelper ham til å foreta valg som er i overensstemmelse med organisasjonens mål. Organisatorisk ytelse vil med andre ord være resultatet av slike styrte og rasjonaliserte organisatoriske handlinger hos organisasjonens medlemmer. På samme måte virker også de samfunnsmessige rammefaktorene og aktørens øvrige erfaringer.

#### 4.2.1 Empirisk illustrasjon: Kultur i oljeselskap

En slik overordnet rammemodell kan også overføres til analyse av norsk oljevirkksomhet. De samfunnsmessige (kulturelle, sosiale, politiske, juridiske) rammebetingelsene omhandler bl.a. konsesjonssystemet og fornorskningspolitikken som kjerneelementer. De spesifikke situasjonsbetingelser er knyttet til den teknologi, den storskala-økonomi, den konkurranseform og de offentlige reguleringer som har funnet sted i bransjen siden starten på norsk sokkel. En utdypning av den tredje faktoren, de organisasjonshistoriske betingelser kan være på sin plass (Iacono 1985:9):

For å illustrere (denne distinksjonen) med et eksempel fra oljeindustrien, kan en tenke på den organisasjonskultur og entusiasme hos de ansatte som kunne karakterisere oppstarts-operasjoner og organisatorisk vekst og ekspansjonsfase hos et nytt, større oljeproduksjonsprosjekt til havs. Kulturen av entusiasme, pionerånd og teknologisk-grenselands begeistring fulgt av signifikante karrieremuligheter for de ansatte, kan ikke duplikeres, bevisst villet, eller på annen måte implanteres i en moden, stødig organisasjon hvis mikro-historiske omstendigheter ellers ville være fullstendig annerledes. Dette skyldes at de spesifikke betingelsene og kulturelle determinanter som skapte den opprinnelige kulturen ikke kan reproduseres.

Gjennom hele 70- og 80-tallet har de utelandske oljeselskapenes norske filialer hatt vekst. I denne perioden har det vært minst tre sentrale kulturelle utviklingskrefter som har vært virksomme innen disse selskapene (Iacono 1985:23-24):

1. De ansattes entusiasme, som skyldes opprinnelig arbeidskrafts- og aktivitetsutvidelse, den økonomiske betydning oljeindustrien har for Norge og engasjementet i front-teknologisk pionervirkosomhet. I de tidlige år i disse datterselskapenes organisatoriske liv, utløste det for den enkelte ansatte å være del av dette "oljeeventyret", uvanlige mengder entusiasme, motivasjon og kreativitet.

2. Den kulturelle synergi, som oppsto fra en multinasjonalt sammensatt arbeidsstyrke. Det faktum at individuelle ledelses-, fag- og operasjonsfolk av ulike nasjonaliteter har arbeidet sammen med hverandre, skapte både kulturelle problemer og kulturelle muligheter. Imidlertid tenderte nyheten ved og de særpregede interpersonelle krav dette miljøet stilte, til å skape en sterk oppfatning av unikheter og særlig stolthet som også utløste motivasjon og hengivenhet. Forekomsten av selskaps "fornorskingsprogram" som krevde stadig høyere andel nordmenn, forhøyet denne utviklingstendensen.
3. Den politiske karakter tilstedeværelsen av multinasjonale datterselskap av dette slaget i en så viktig sektor for norsk økonomi for første gang, tenderte også til å vitalisere de ansattes opplevelse av sin arbeidssituasjon uansett hvilken politisk overbevisning de hadde, fordi den tvang hver individuell ansatt til å utvikle et personlig samstemt syn på sitt selskap, sitt arbeid og sin politiske oppfatning.

Slik dette er beskrevet faller det i kategorien av unike og situasjonsbestemte, organisasjonshistoriske kulturdeterminanter. De lar seg ikke manipulere eller replikere liksom organisatoriske virkemidler. Ikke desto mindre har de vært avgjørende for oljeselskaperens særpregede arbeidskultur.

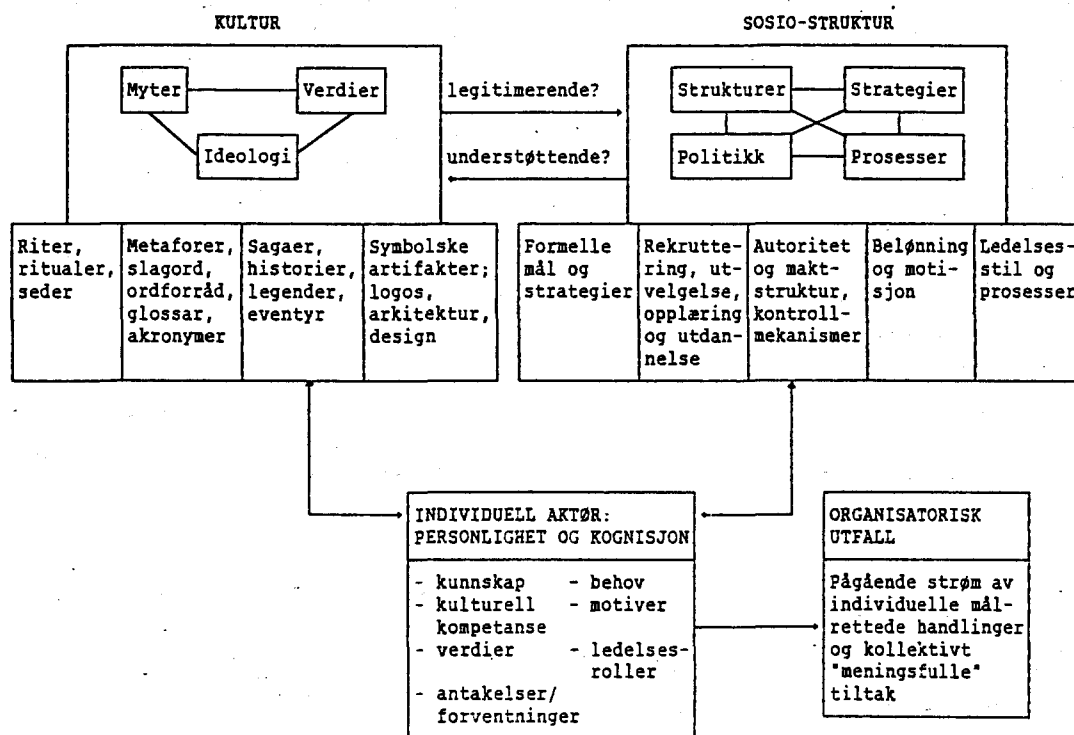
Uavhengig av at de oljeselskaper som startet opp på norsk sokkel mot slutten av 60- og begynnelsen av 70-tallet utelukkende var multinasjonale, påvirkes både organisasjonsstruktur og -kultur av et sett av determinanter som bare er tilstede på det aktuelle tidspunkt og sted. Disse lar seg hverken kopiere eller viske ut, de er en del av de historiske bestemte opphavsbetingelsene slike organisasjoner har (kfr. Stinchcombe 1965). Derimot er det mer sannsynlig at enkelte av de sosio-strukturelle trekk disse selskapene anla, og som i sin tur kan påvirke organisasjonskulturen, både var kopierbare, overførbare og forholdsvis universelle. De multinasjonale selskapene hadde sine egne organisasjons-

modeller for hvordan slike datterselskaper skulle bygges opp og struktureres. Til og med så sent som på 80-tallet var slike organisasjonsmodeller gangbar salgsvare for virksomheten på norsk sokkel. Da Statoil startet oppbygningen av Gullfaksorganisasjonen (1981-85) kjøpte man en komplett organisasjonsanalyse fra et amerikansk konsulentfirma, hvor de enkelte funksjoner og trinn i oppbygningen av en driftsorganisasjon var skissert.

Det distinkte sett av verdier, ideologi, seder og antakelser som utgjør organisasjonskulturen til disse datterselskapene, ble ujevnt fordelt og utviklet over tid. De ble skapt av moderselskapenes ideologier slik de allerede fra slutten av 60-tallet ble introdusert gjennom datterselskapenes utenlandske toppledelse og eksperter, av bredden av nordmenn som fra slutten av 70-tallet ble rekruttert inn i organisasjonen, av intern vekstdynamikk og interne systemer og praksis, av det norske samfunns' lovverk, reguleringer og sosio-politiske omgivelser, og i høy grad av interaksjonen mellom hvert av disse elementene (Iacono 1985:25).

Allaire og Firsirotus modell indikerer at enkelte determinanter er manipulerbare og andre ikke. Men den sier ingenting om hvilke faktorer som virker sterkest eller på bestemte måter på de resultatparametre som settes opp. Det sies ingenting om på hvilken måte de samfunnsmessige kulturbetingelser, organisasjonens historie eller dens aktuelle forretningsmessige rammevilkår faktisk virker determinerende på organisasjonskultur og sosio-struktur. Den sier heller ikke noe om hvordan denne påvirkningen i sin tur kan virke bevissthets- og handlingsformende på organisatorisk atferd og ytelse. Modellen trenger derfor atskillig detaljering og utdyping for å kunne være analytisk fruktbar i empirisk sammenheng.

I modellen (kfr.fotnote 4) tenker Allaire og Firsirotu seg sammenhengen innbyrdes og mellom en organisasjons interne elementer som vist i Figur 4.2:



Figur 4.2 Kultur og sosiostruktur

Den første (og muligens største) utfordringen ligger i å begrepsbestemme de sentrale aspekter ved en organisasjons kultur. Ideologi, sier de, er (Allaire & Firsirotu 1984:213):

et enhetlig og symbolsk system av anskuelser som gir omfattende, vinnende, ofte mytiske forklaringer på sosial realitet ...

Ideologi kan legitimere såvel den bestående orden som en omveltning, og den er en drivkraft for kollektiv handling. Verdier, derimot, kan både ses på som ideologiens byggestener og som frittstående elementer. Verdier blir dermed (Allaire & Firsirotu:213):

symbolske fortolkninger av virkeligheten som gir mening til sosial handling og standarder for sosial atferd.

Gagliardi (1984:8,11) hevder at om en verdi er rotfestet i en organisasjons kultur, forlates den ikke selv om den atferd den foreskriver, ikke lenger gir de ønskede resultater. Verdier er nemlig en idealisering av kollektiv erfaring på et felt som tidligere har brakt suksess, samt en emosjonell omvandling av tidligere antakelser og oppfatninger. Derfor både forklarer og forenkler verdier sosial handling og atferd.

Myter definerer Allaire & Firsirotu (1984:203) med Levi-Strauss som:

Myter, "maskiner for å undertrykke tid" gir hardnakkede og affektive bånd mellom en verdsatt, ofte glorifisert fortid og nåværende virkelighet, (og) overfører legitimitet og normalitet til nåværende handlinger og organisasjonsformer.

Selv om ikke alle organisasjoner gir næring til myter og ideologier, vil alle likevel ha sine særpregede verdier og sine tilhørende kulturgjenstander, hevder de.

Mens ideologi og verdier får akseptable definisjoner i denne modellen, blir mytebegrepet altfor overflatisk behandlet for å kunne nyttes i den videre analyse. (5)

Det kulturelle og det sosio-strukturelle systemet i en organisasjon står i et komplekst forhold til hverandre. I normale situasjoner vil det kulturelle systemet virke legitimerende på det sosio-strukturelle og til gjengjeld motta støtte og forsterkning, det vil eksistere en harmoni mellom dem. Men både plutselige eller langsomt utviklede, men uoppdagede, endringer i organisasjonens omgivelser kan



forstyrre denne harmonien. Tilpasninger som organisasjonen foretar kan gi opphav til sosio-strukturelle endringer som ikke kan eller bør overføres til organisasjonskulturen. Dermed oppstår en dissonant og dissynkronisert tilstand mellom de to systemene. Slik organisatorisk mistilpasning kan være mer eller mindre alvorlig, og kan variere fra "midlertidig reduksjon av effektivitet til kronisk stagnasjon, organisatorisk død eller 'kulturrevolusjon'" (Allaire & Firsirotu 1984:215). Normer, status og roller, slik de avbilder både formelle og uformelle sider ved organisasjonen, gir sensitive indikatorer på den grad av kongruens og systemharmoni som til enhver tid hersker mellom organisasjonens kultur og sosio-struktur.

#### 4.2.2 Myter og organisatorisk handlefrihet i oljeselskap

Oljeselskap vil muligens kunne tåle en større disharmoni mellom organisasjonens kultur og sosio-struktur, iallfall når det gjelder å kunne nå de umiddelbare fortjenestemål for utbygging og drift av et gitt oljefelt. Organisasjonskultur synes nemlig å være mindre viktig i kapitalintensive (oljeselskap) enn i arbeidsintensive foretak (Iacono 1985:26):

storskala oljeleting og feltutvikling til havs er svært kapitalintensive virksomheter hvor individuell produktivitet spiller en redusert rolle med hensyn til samlet profitabilitet. Siden organisasjonskulturens potensielle virkning på fortjeneste- evnen viser seg i hovedsak gjennom dens virkninger på individuell produktivitet hos de ansatte, kan det rimeligvis forventes at organisasjonskultur og de kulturdeterminerende systemer og praksis som gir opphav til den, ikke vil ha noen stor virkning på fortjeneste- evnen i høyt kapitalintensive foretak.

Iacono hevder at organisasjonskulturens virkning på organisatorisk ytelse, dvs. profitt, i hovedsak formidles gjennom jobbproduktivitet hos den enkelte. I oljeselskap er det ikke slike innsatser som bestemmer fortjenesten i det lange løp,

snarere er det faktorer som knytter seg til utviklingen og driften av installasjonene. I det samlede kostnadsbildet for en installasjon utgjør selskapenes personellutgifter ofte ikke mer enn 4-5 %, dvs. en ubetydelig størrelse som blir ytterligere nedtonet gjennom det norske skattesystemet. Slik sett virker denne argumentasjonen plausibel.

Antakelsen om at organisasjonskulturen bare virker på organisatorisk ytelse gjennom individuell produktivitet, er imidlertid for spinkel. Myter som del av organisasjonskulturen kan antas å ha andre formidlingsformer og funksjoner enn å høyne slik produktivitet. Snarere enn å være rettet mot å skape høyere produktivitet, kan myter skape en reduksjon av usikkerhet gjennom å argumentere for større handlefrihet for organisasjonen i å nå sine overordnede mål. Disse overordnede mål vil for alle slike tiltak være knyttet til hovedelementene i det som virkelig påvirker selskapenes fortjeneste. Om myter skal ha en antatt organisatorisk signifikans (av instrumentell karakter) må de være knyttet til å skape rom for at disse hovedelementene kan utformes til beste for selskapene. De organisatoriske myter må kunne legitimere de sosio-strukturelle handlemåter selskapene iverksetter for å oppnå best organisatorisk ytelse målt gjennom optimal fortjeneste. Om organisasjonsmyter kan sies å ha betydning for de handlemåter et oljeselskap anlegger, vil de måtte omhandle slike økonomiske nøkkelområder snarere enn individuelle aktørers arbeidsinnsats. De må være rettet mot sentrale, snarere enn marginale områder som har betydning for organisatorisk ytelse og strategisk måloppnåelse. Et utsagn som tydelig angår det å skape handlefrihet og legitimere handlingsvalg, er:

**Påstand 6: Oljevirkosomhet er fri konkurranse**

Denne "myten", nemlig at oljevirkosomheten er et marked med fri konkurranse, har også vist en forbausende evne til å overleve. Først og fremst sikter den mot å legitimere

forholdet mellom operatørselskapene på den ene side og innbyrdes konkurrerende kontraktorselskap på den annen side. Den impliserer at årsaken til den lave andelen av norske varer og tjenester til norsk sokkel - som har variert mellom 50 og 60 % siden 1977 (før var den atskillig lavere (Jfr. St. meld. nr. 53 - 1979-80:62) - ligger i at de norske bedriftene ikke har vært konkurransedyktige. Flere studier viser at den økonomiske regulering som foregår på oljemarkedet er preget av nettverkskameraderi snarere enn av fri konkurranse (Berrefjord & Heum 1983: 108):

- Over halvdel av leveransene til utbyggingen av Ekofisk, hvor det amerikanske selskapet Phillips er operatør, kom fra USA, og at
- over en tredjedel av leveransene til utbyggingen av Frigg, hvor det franske selskapet Elf er operatør, kom fra Frankrike.

De multinasjonale selskapene har sitt internasjonale leverandørnett som de benytter. Derfor er det svært vanskelig for nasjonale og lokale bedrifter å kjempe seg inn på dette markedet (Egeland & Nødland 1980). Operatørselskapene kan lett dirigere oppdrag til firmaer de har brukt tidligere, som de har eierinteressser i, som de har nasjonal tilknytning til eller som de av politiske årsaker velger å støtte.

Norsk industri har derfor ikke konkurrert på like fot med utenlandske selskaper når det gjelder konstruksjonsvirksomheten til havs. De fleste multinasjonale selskapene har i stor grad lagt opp til en "koblet handel" hvor bare de største og veletablerte utenlandske entrepenørfirmaene har hatt gjentatt suksess på oppdragsmarkedet i Nordsjøen. Statoils anbudspolitikkk søkte å bryte med dette mønsteret ved at man splittet opp anbudsområdene på en slik måte at norsk industri kunne konkurrere om de deler hvor den har kapasitet og kunnskap. Denne politikken skaper en markedssituasjon hvor frikonkurranseprinsippet realiseres i langt større grad enn

det de fleste øvrige operatørselskapene praktiserer.

Enkelte hevder at markedssituasjonen også særpreges av en form for "legalisert industrispionasje"; norske bedrifter tappes for kunnskap av de multinasjonale oljeselskapene gjennom den konkurransen de har om å få oppdrag (Berrefjord & Heum 1983). Faktisk har oljeselskapene (KNK 1980, bd. 1:455):

.. i 70-årene kunnet foreta en betydelig kompetanseoppbygging gjennom aktiv deltakelse på norsk sokkel.

Denne kompetanseoverføringen - som altså egentlig har gått i motsatt retning av det norske myndigheter forutsatte - har foregått på tre hovedmåter; gjennom selve anbudspolitikken, ved å bruke operatørrollen til å utvikle spisskompetanse som skjermes fra norske selskaper og ved teknologiavtaler. Gjennom anbudsprosessen og de kontrakter som knyttes til leveranser er ubalansen svært stor mellom oljeselskap og leverandørbedrift. De norske bedriftene må eksistere på oljeselskapets nåde og dets kompetanse tilfaller oljeselskapet, mens oljeselskapets egen kompetanse vernes (Berrefjord & Heum 1983: 116).

Mobil er et eksempel på hvordan en utenlandsk operatør har brukt sin operatørrolle på norsk sokkel til å bygge opp sin egen internasjonalt nyttige kompetanse. Selskapet har i ly av sin operatørstatus brukt Statfjordfeltet som en driftskole for sine fremste plattformledere slik at disse kan brukes på tilsvarende oppdrag andre steder i verden, til å utvikle en spisskompetanse (fordi Statfjordfeltet er stort og teknisk komplisert) og til å være et prestisjeprosjekt ("en teknologisk triumf - selv i verdensmålestokk" hevder Mobil). På slutten av 70-tallet la myndighetene opp til en kobling mellom konsesjonstildeling og industrisamarbeid. Petroleumsressursene skulle brukes som et direkte industripolitisk virkemiddel. Dette skjedde ved hjelp av to virkemidler; industrisamarbeidsavtaler og teknologiavtaler (kfr. St.meld.

nr. 63, 1978-79). Industrisamarbeidsavtalene er ikke primært avtaler om utveksling av petroleumsteknologi, snarere støtter oljeselskapene utviklingsprosjekter o.l. i norsk industri generelt. Men sammen med teknologiavtalene teller de sterkt med i vurderingen om konsesjonstildelinger. Teknologiavtalene, som det er tre typer av; 50 % avtaler (blokkavtaler), tilbudsavtaler og goodwillavtaler, har et mer direkte siktemål om kompetanseoverføring i petroleumssektoren. Blokkavtalene er slike som forplikter operatøren til å utføre minst 50% av all FoU som kreves for å utnytte ressursene på blokken optimalt, i Norge. Tilbudsavtalene er slike som skal sikre overføring av mer generell FoU som selskapene utfører, uavhengig av anvendelsen på de enkelte blokker. Goodwillavtalene er helt løsrevet fra bestemte blokktildelinger, og skal sikre overføring av FoU som selskapene utfører uavhengig av blokktildeling. De inneholder ingen investeringsforpliktelse utover det at selskapene må uttrykke sin vilje til å utføre så mye som mulig av sin FoU i Norge. Av disse tre typene har goodwillavtalene hatt det langt største omfang siden de ble startet opp i 1979, og representerer idag kontaktflater mellom norsk industri og forskning og operatørselskaper samt selskaper som ikke har slike oppgaver og som derfor ikke har gått inn på de to øvrige avtaletypene.

Teknologiavtalene er direkte rettet mot overføring av interessant teknologi fra utenlandske oljeselskaper til norsk industri. Dette er tenkt å finne sted både som direkte overføringer fra oljeselskapene, men også ved at norsk oljeindustri får økt kompetanse ved å engasjere seg i selve kunnskapsoverføringen og -tilpasningen. Teknologiavtalene skal knytte til seg norske selskapers behov for kompetanse i oljesektoren, og skal ikke anta karakter av "avlat" eller "inngangsbillett" til norsk sokkel for utenlandske selskaper. Tvert om skal teknologiavtalene sørge for at prosjektene som gjennomføres overfører framtidsrettet teknologi og kunnskap, og gir norske selskaper utviklings- og nyskappingsmuligheter.

Så langt om de politiske ønskemålene med disse teknologiavtalene. Evalueringer (utført av NTNF i 1985) av avtalenes faktiske virkning viser at de ikke representerer noen reell teknologioverføring til norsk oljeindustri. De norske avtalepartnerne synes ikke å være i stand til å forvalte kontakten med de utenlandske oljeselskapene på en slik måte som forutsatt. Snarere tvert om skjer teknologioverføringen ut av Norge, istedet for inn. En bidragende årsak til dette er at de utenlandske selskapene også viser manglende åpenhet overfor sine norske avtalepartnere. Oljeselskapene benytter ofte tradisjonelle skjermingsmuligheter til enten å holde de norske selskapene unna den mest spennende teknologien, eller til å dekke over at de egentlig ikke har noe særlig nytt å tilby (Professor Knut Bjørlykke, sitert på lederplass i Teknisk Ukeblad nr. 5, 30.1.86):

Teknologioverføringen går i dag like mye, ja kanskje mer, i den andre retningen - fra norske bedrifter og forskningsmiljøer, til de utenlandske selskapene! For oljeselskaper er dette til og med billig: - Skattleggingen gjør at prisen egentlig ikke blir mer enn 15% av de ofte imponerende millionbeløpene. - Sannsynligvis ville de 2.5 milliardene som er satset siden 1980, ha gitt større resultater hvis de var tildelt norsk forskning gjennom mer tradisjonelle kanaler.

Goodwillavtalene omfatter store nominelle pengebeløp, ca. 500 millioner kroner hvert år. Men dette er overføringer som ellers ville ha kunnet blitt beskattet på linje med det øvrige overskuddet hos de utenlandske oljeselskapene, dvs. etter en skattesats frem til 1987 på ca. 85%. Nettovirkningen i kroner er derfor ikke så betydelig. Verre er det imidlertid at kompetanseoverføringen synes å gå i motsatt retning av det som var intendert (Teknologisk Ukeblad nr. 6 1986:27):

nemlig at de fleste oljeselskaper er rent ut sagt teknologifattige i Nordsjøsammenheng. Og vil bli det i enda større grad dess røffere arbeidsforholdene blir. De er med andre ord bevisst ute etter vår teknologi! Hvis dette er sant, står vi vel nesten overfor et tilfelle av industrispionasje med norsk statsstøtte!

Ikke alle evalueringer av teknologiavtalene synes så enstemmig å konkludere med at overføringene er bortkastede midler. Grønhaug, Reve & Fredriksen (1986) vektlegger den kompetanseoppbygging og læring som har funnet sted, snarere enn den teknologioverføring som uteble. Både styrings-, samarbeids- og markedskompetanse er bygget opp i enkelte (ingeniørtunge) bedrifter. Slik avtalene har vært praktisert, har de imidlertid hatt et altfor snevert teknologisk siktemål. Større suksess har vært mulig å oppnå om de hadde vært gitt et bredere omfang med sikte på å utvikle kompetanse av organisatorisk, kommersiell og markedsmessig kompetanse i tillegg til den opprinnelig antatt teknologikompetanse.

Avtalene har gradvis blitt en del av den inngangsbillett de utenlandske selskapene må betale for å komme i betraktning på norsk sokkel, og de har i tillegg representert i verste fall en teknologidrenering fra norske FoU-miljøer og industri og i beste fall en beskjeden teknologioverføring til Norge. En lærdom har imidlertid vært nyttig; de utenlandske oljeselskapene besitter ikke så svært mye generell teknologi. Samtidig begrenser den Nordsjørelevante teknologi og kompetanse faktisk seg til den som selskapene har utviklet i samarbeid med norske miljøer i den perioden de har hatt oppgaver på norsk sokkel. Grunnlaget for en reell overføring av teknologi og kunnskap har derfor i utgangspunktet vært mer begrenset enn hva man kunne få inntrykk av gjennom selskapenes egenreklame (Teknisk Ukeblad nr.6 1986:27-28).

I et slikt bilde, med bevisste koblinger fra myndighetenes side mellom utenlandske selskaper og norsk industri, og med forholdsvis tette interorganisatoriske koblinger mellom

næringens ulike aktører, er det lite igjen som minner om en fri konkurransesituasjon. Likevel fortsetter selskapene å karakterisere situasjonen som markedsavhengig konkurranse trass i at både transaksjonenes unikhhet, usikkerhet og frekvens skulle tilsi at markedet var erstattet av en trilateral styringsform (Williamson 1970; Williamson & Ouchi 1981).<sup>(6)</sup>

#### 4.3 Organisasjonskulturelle former

Studier av organisasjonskultur tar ulike utgangspunkt: På den ene siden finner man beskrivelser rettet inn mot raske diagnoser og hurtige aksjonsrettede endringsplaner. Organisasjonskultur anses som et fenomen en hvilken som helst utenforstående kan oppdage, gitt at han besitter det rette analyseapparatet til å beskrive det (kfr. Peters og Waterman 1984). På den annen side finner man studier som hevder at organisasjonskultur er en form for "dypstruktur" som bare (delvis) kan avdekkes gjennom langvarige studier av utenforstående kompetente eksperter (kfr. Bradford & Harvey 1972). Det første synspunktet synes altfor lettvtint i den forstand at det bare ompakker tidligere ideer og begreper om f.eks. lederstil, bedriftsklima, holdninger hos ansatte, mellommenneskelige relasjoner, organisasjonsstruktur, strategi o.l. med nye begreper så som symboler, myter, verdier, etc. Det andre synspunktet synes også lite fruktbart (iallfall i praktisk forstand) ved at organisasjonskulturen antas å være et fenomen som bare kan studeres rent vitenskapelig, ikke i sammenheng med f.eks. organisasjonsutvikling eller andre mer praktisk anlagte handlingsorienteringer.

En måte å komme ut av dette, foreslår Beyer & Trice (1987) er å studere naturlige, observerbare utløp for kultur på plasser hvor elementer av kulturell forståelse skjult under organisasjonens overfalte viser seg. En måte å se organisasjonskultur på er som et nettverk av felles forståelse, normer og verdier som tas for gitt og som ligger til grunn for (og under overflaten av) organisatorisk atferd. Men kultur krever



også at denne forståelse, disse normer og verdier blir formulert, formidlet og stadfestet hos organisasjonens medlemmer på en konkret og tydelig måte. Denne "konkrete og tydelige" måte kalles kulturelle former, det er her det felles nettverk av antakelser og handlingsgrunnlag bringes til overflaten. Mange slike kulturelle former er studert i forbindelse med organisasjoners handlemåter, f.eks. (Beyer & Trice 1987:6); rite, ritual, myte, saga, legende, historie, eventyr, symbol, språk, gest, fysiske omgivelser og artifakter. Det fins altså ulike kulturelle former som alle har som hovedfunksjon å skape og vedlikeholde en organisasjons' kultur. Til nå synes den organisasjonssymbolske litteraturen å inneholde de fleste eksempler på organisasjonshistorier, riter og ritualer, mens også symboler er studert som organisasjonskulturell form.

Kulturelle former har imidlertid både praktiske og ekspressive konsekvenser. De praktiske konsekvenser er særlig viktige for både organisasjonsledere og organisasjonsutviklere. De ekspressive konsekvenser er på sin side viktige for organisasjonens medlemmer og for dens omgivelser, men er ikke alltid like synlige hverken for den ene eller den andre av disse gruppene. Enkelte organisatoriske handlinger har både praktiske og ekspressive konsekvenser (f.eks. ledertrening og komitemøter), mens andre synes å ha for det meste ekspressive virkninger (fortelle organisasjonshistorier).

Av de kulturelle former Beyer og Trice (1987:7) omtaler synes "ritene" å være de som i størst grad bygger på, forutsetter eller har implikasjoner for andre kulturelle former. Riter innebærer ofte felles språk, gester, ritualisert atferd, artifakter, fysiske omgivelser og andre symboler for å høyne den sosiale forståelse for en begivenhet. Denne felles forståelse formidles imidlertid ofte gjennom myter, sagaer, legender eller organisasjonshistorier forbundet med den situasjon riten hører til i. På den måten synes riter å gi et rikere inntak til å avdekke kulturell forståelse i en organisasjon, enn bare å analysere en enkelt kulturell form.

En slik konsekvens synes ikke bruken av myter å ha. Organisatoriske myter innebærer ikke nødvendigvis aktivisering av noen av de øvrige kulturelle formene som her er nevnt, annet enn kanskje organisasjonshistorier. Dessuten synes mytene i hovedsak å være bærere av ekspressive snarere enn av instrumentelle verdier. Mytene uttrykker en "tro" på noe, f.eks. en organisatorisk handlemåte, men innebærer selv bare sjelden registrerbare atferdskonsekvenser. Mytene er den ideasjonelle motpol til den atferdsbetingede rite. Den blir imidlertid langt vanskeligere å identifisere, fordi den ikke ytrer seg så mangfoldig som riten gjør.

Omgrupperer og utfyller vi oversiktene hos Beyer og Trice (1987- se Appendiks A, og Allaire og Firsirotu 1984 ,kfr. figur 4.2), finner vi at organisasjonskulturelle former faller i fire grupper:

1.	FYSISKE SYMBOLER:	logos, arkitektur, design, fysiske omgivelser.
2.	VERBALER:	metaforer (metonymer, synekdoke, ironi), akronymer, slagord, slang, ordtilfang, særuttrykk.
3.	FORTELLING:	myte, saga, historie, legende, eventyr (lore).
4.	ATFERD:	rite, ritual, seder, gester.

Figur 4.3 Kulturelle hovedformer

En organisasjonskultur synliggjør seg altså på ulike måter, dvs. den formuleres og formidles gjennom de kulturelle hovedformer vi her har kalt fysiske symboler, verbaler, fortellinger og atferd. Riter, ritualer, oppvisninger osv. er alle atferdsbestemmende måter å understreke bestemte trekk ved organisasjoners handlingsmønster. Logos, arkitektur, design osv. er på samme måte aspekter ved de fysiske omgivelser som understreker organisasjonens egenart. Myter, legend-

er, fortellinger o.l. uttrykker i ord, det riter o.l. uttrykker i handling, det metaforer, akronymer o.l. uttrykker i fortattede "språkblomster" og det arkitektur o.l. markerer i fysisk struktur. Alle er de med på å skape identitet og integrasjon hos organisasjonsmedlemmene. Og på den måten kan de være et effektivt instrument for måloppnåelse (Allaire & Firsirotu 1984:213).

Selvsagt vil ikke forekomsten av slike former i seg selv være nok til at en organisasjonssymbolisk sosialisering finner sted. Det vil være nødvendig å ha ulike former for kulturell forvaltning, dvs. administrative hjelpemidler for at budskapet i de kulturelle former skal forstås og overføres. Først da vil det være grunnlag for å finne en organisasjonskulturell forståelse og handling hos organisasjonsmedlemmene.

Allaire & Firsirotu (1984) makter ikke å se det viktige skillet mellom organisasjonens kulturgrunnlag og dens kulturformer, som Beyer & Trice (1987) påpeker. De førstnevnte plasserer myter som en del av kultursystemet på linje med verdier og ideologier, mens de plasserer f.eks. ritualer, riter, sagaer, historier osv. som kulturelle artifakter. De sistnevnte makter på sin side heller ikke å klargjøre eller påpeke hvordan ulike organisasjonskulturelle former nedfeller seg i en organisasjonskulturell forståelse. De bare antar at den gjør det.

#### 4.4 Teoretisk oppsummering

Diskusjonen så langt har for det første illustrert at organisasjonskultur vanligvis anses som svakere og ofte mindre uttalt (av og til uttalt) enn samfunnets kultur. For det andre foreslås det å analysere tre ulike former for kulturelle fenomener i en organisasjon; kulturelle determinanter, kulturelle særtrekk og kulturelle virkninger.

Kulturelle determinanter kan deles inn i to grupper; de som er unike og ikke-manipulerbare slik som de samfunnsmessige rammefaktorene er, og slike som er manipulerbare som de sosio-strukturelle virkemidler og aktørens personlighet og kognisjon. Kulturelle særtrekk består av organisasjonens myter, verdier og ideologier samt de tilhørende kulturelle ytringsformer. De kulturelle virksomheter viser seg både i de organisatoriske utfall, dvs. hvordan individuelle og kollektive aktørers handlinger målrettes og hvordan disse aktørenes meningssystemer dannes og vedlikeholdes. Blant disse kulturfenomene er mitt fokus utelukkende en type særtrekk, nemlig myter.

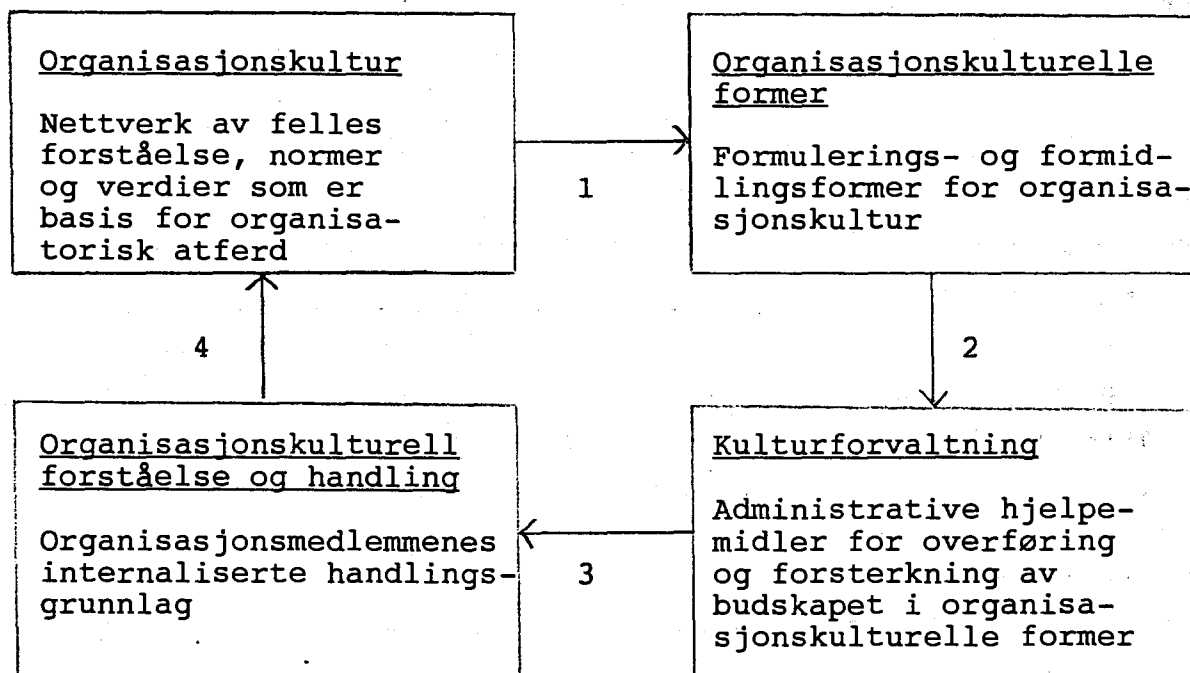
Organisasjonskultur påvirkes og formes derfor av det omgivende samfunns kulturelle, sosiale, politiske og juridiske system, av organisasjonens egen historie og av bransjens rammevilkår, så vel som av organisasjonens egne mål, strukturer, prosesser og funksjoner og av aktørens intensjoner, kunnskap og handlinger. Organisasjonens kultur kan endres over tid, og den må ikke nødvendigvis heller være homogen og ensartet. Den kan heller ikke overføres på samme måte som teknologi eller organisasjonskart. Derimot kan manipulerbare kulturdeterminanter, særlig av sosio-strukturell karakter både overføres og imiteres.

For det tredje antas det at enkelte organisasjonskulturelle særtrekk har små organisatoriske effekter i oljeselskap eller i organisasjoner som generelt er svært kapitalkrevende fordi de virker gjennom individuell effektivitet og ikke gjennom kapitalavkastning. På den annen side vil andre særtrekk kunne være signifikante for organisatorisk atferd og ytelse, når og hvis det eksisterer en form for langtids-sosialisert klan-kontroll som sikrer samstemming oppslutning om de spesifikke kulturelle former.

Og for det fjerde antas det at ikke alle organisasjoner vil oppvise myter og ideologier som del av deres organisasjonsstruktur, og heller ikke symbolsk ledelse som sosio-

strukturelt virkemiddel. Oljeselskap synes på sin side å ha en tilbøyelighet til å benytte begge deler.

En nyansert modell må derfor rette seg mot alle disse elementene, samt bygge bro mellom dem ved å fokusere på de deler av en organisasjons sosiostruktur som formidler fra form til forståelse og handling. En alternativ modell vil derfor kunne se ut som i figur 4.4:

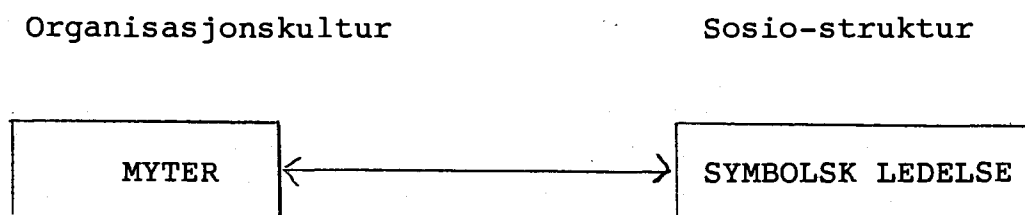


Figur 4.4 Analysemodell

Denne figuren gir rammeverket for studiens fokus. Den kobler organisasjonskultur sammen med de tilhørende kulturelle former - herunder myter - (1), knytter disse til sosiostrukturelle (administrative) tilleggsbetingelser for formulering og formidling (2), som i sin tur gir det kulturelle handlingsgrunnlag organisasjonens medlemmer etablerer (3) og som på nytt kan danne grunnlaget for endring av organisasjonens organisasjonskulturelle grunnlag (4).

Fra en slik overordnet modell er det mulig å trekke ut de organisasjonskulturelle og -strukturelle elementer som berører kun en kulturform; nemlig organisasjonsmyter. Så snarere enn å operere videre med hele skalaen av organisasjonskulturelle nettverkselementer og kulturformer, skal analysen vinkles inn mot den betydning et enkelt av disse elementene og formene har; myter. Disse vil selvsagt være ytringer for hele klassen av organisasjonskulturelle aspekter, og vil være knyttet til det overordnede teoretiske perspektiv som er klarlagt foran. Organisasjoner vil forstås som ideasjonelle systemer med sosio-strukturelle og kulturelle hovedelementer hvor aktørene forvalter sin kulturelle kompetanse i forhold til både organisasjonens meningsstrukturer og til samhandlende aktører. Det som her omtales som "kulturforvaltning" vil være de sosio-strukturelle trekk som omfavner en organisasjons symbolske ledelse. Det er slike administrative hjelpemidler og ytringsformer organisasjonen anvender for å overføre og forsterke effekten av de organisasjonsstrukturelle former som aktiviseres.

Det er på en slik bakgrunn jeg ønsker å rette søkelyset mot et sett av sammenhenger mellom det kulturelle og det sosio-strukturelle systemet i en organisasjon; nemlig mellom myter og symbolsk ledelse som illustrert i figur 4.5:



Figur 4.5 Analysens hovedfokus

Med utgangspunkt i den modell Allaire & Firsirotu henfører til den symbolske skoleretningen, vil myter være trekk ved enkelte organisasjoners kultur. Likeledes vil symbolsk ledelse ikke nødvendigvis forefinnes i enhver sosial organisasjon. Hvorfor det er slik at noen (typer) organisasjoner utvikler og anvender myter og symbolske ledelsehandlinger mens andre ikke gjør det, tar ikke Allaire & Firsirotu (1984:215) opp. De nøyer seg bare med å slå fast at det er slik. Oljeselskap benytter tilsynelatende både myter som del av sin organisasjonskultur og symbolske ledelse som del av sine sosiostrukturelle virkemidler, og det er en av grunnene til at slike organisasjoner brukes som empiriske illustrasjoner.

Modellen bare plasserer myten for oss, den gir oss ingen vitenskapelig definisjon å arbeide utifra. Derfor må det gjennomføres en konseptuell klargjøring av selve begrepet "organisasjonsmyter" før vi kan analysere den funksjonelle betydning slike kan ha for organisatorisk atferd. Neste kapittel vil rette søkelyset på hvordan en slik konseptualisering kan gjennomføres.

FOTNOTER KAPITTEL 4

- (1) I dette ligger også den implikasjon at etablerte paradigmer (myter) ikke blir særlig omtalte og debatterte før de utsettes for sterke spenninger fra relevante aktører enten innen organisasjonen eller i dens omgivelser.
- (2) For oljeselskapers fortjeneste vil organisasjonskulturen neppe være en betydningsfull faktor i det hele tatt. Fortjenesten vil avgjøres av teknologiske, geologiske, økonomiske, juridiske, politiske og organisasjonsstrukturelle faktorer. Det er valg av utbyggingsløsning, reservoarets beskaffenhet, kostnader ved boring og produksjon, priser på olje og gass, konsesjons- og skattebetingelser og organisatorisk fagkompetanse som bestemmer selskapets fortjeneste. De områder som er kritiske for et oljeselskaps fortjeneste er, under forutsetning av upåvirkbare oljepriser, optimale kvalitetsbeslutninger knyttet til nøkkelfaktorer i kapitalutgifter og inntekter. I oljeindustri til havs vil utgiftssiden inkludere letekostnader, optimale valg av feltutviklingsstrategi og plattformkonsept, nøyaktighet i beregning av prosjektkostnader og ferdiggjøring, tid og kostnad for produksjonsboring, tapt produksjon som følge av tilfeldige nedstengninger, uforutsette kapitalutgifter til ny teknologi ol. På inntektssiden vil de viktigste postene omfatte opprinnelige nøyaktige anslag over utnyttbare reserver, opprinnelig tildelte andeler og reforhandling av feltandeler og reservoarutnytting ved oppdatering av anslagene, nøyaktige forutsigelser av petroleumsmarkedets volum, kvaliteter og priser, skatteregler og avregningsregler, lisensavtalenes fortjenesterater ved varierende produksjonsnivåer. Det å operere selskapets hovedoppgaver og de oppfatninger myndighetene har av dette vil også være av stor betydning fordi de påvirker den fremtidige tildeling av lisenser av ulik karakter og kvalitet (KNK 1980; Stinchcombe & Heimer 1985; Iacono 1985).

Derimot vil et lite engineeringsselskap som skal arbeide seg inn på en spesialisert sektor i oljevirksoheten, kunne være helt avhengig av å ha den rette organisasjonskultur, basert på innsatsvilje, motivasjon og kreativ produktivitet for å lykkes. En glitrende studie av en slik organisasjonskulturs betydning er Kidders "The Soul of a New Machine" (1982) som beskriver et lite selskaps fremstilling av en ny type datamaskin. Dette er også en type logikk Wilkins & Ouchi (1983) beskriver. De hevder at enkelte egenskaper ved lokale organisasjonskulturer er viktigere enn andre. I noen



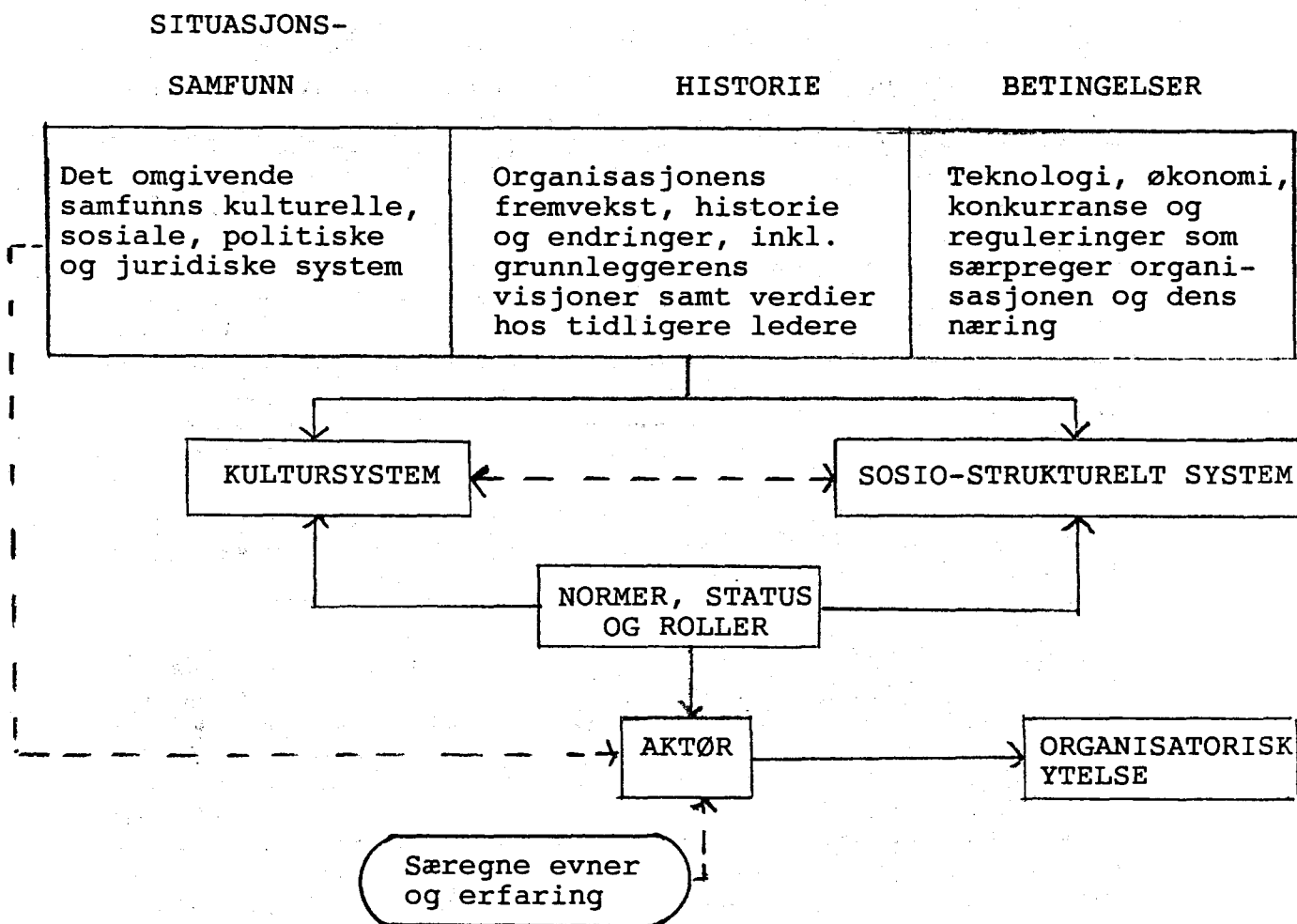
situasjoner er dessuten organisasjonskultur uten betydning for hvordan en organisasjon fungerer og oppnår sine mål.

- (3) Det synes å være diametralt motsatte oppfatninger av hva det innebærer at organisasjoner har kultur eller er kultur. Smircich hevder i sin taksonomi at de kulturoppfatninger som hører inn under Malinowski's funksjonalisme og Radcliffe-Brown's strukturfunksjonalisme er slike hvor "kultur enten er en uavhengig eller avhengig, ekstern eller intern variabel" (s. 342) og hvor Goodenough's etnovitenskap, Geertz symbolske antropologi og Levi-Strauss' strukturalisme viser at "kultur er ingen variabel i det hele tatt, men en rotmetafor for å begrepssette organisasjon" (s. 342). Hun utdyper dette ytterligere ved å henvise til at funksjonalister og strukturfunksjonalister har det "syn at en kultur er noe organisasjon har" (s. 347), i motsetning til de som ser "kultur som noe en organisasjon er" (s. 347) med referanse til kognitiv, symbolsk og strukturalistisk antropologi.

Allaire & Firsirotu hevder (s. 195) at: "en første og kritisk distinksjon trekkes mellom de teoretikere som ser kultur som viklet inn i det sosiale systemet og de som oppfatter det som et begrepsmessig atskilt, ideasjonelt system. I det førstkomende tilfellet er det kulturelle og sosiale området integrert i et sosio-kulturelt system, som postulerer harmoni, konsonans og isomorfisme mellom de to områdene." De teoretikere som Smircich hevder har det syn at organisasjon har kultur, er de samme som Allaire og Firsirotu hevder ser på kultur som en iboende komponent i det sosiale systemet. "Oppfatningen om at organisasjoner som sådan har kulturer har blitt foreslått ganske ofte de siste ti år", sier Allaire og Firsirotu (s. 194) og refererer til flere av de forskere som de senere plasserer i den "ideasjonelle" paradigmegruppen (f.eks. Turner, Eldridge & Crombie, Pettigrew m.fl.).

Implikasjonene av slike motstridende oppfatninger av hvor de ulike skolene og teoretikerne hører hjemme i er egentlig ganske langtrekkende. Hos Smircich og Allaire & Firsirotu får det imidlertid ingen avsporende virkning. Det skyldes at de snarere enn å avlede sine forskningsspørsmål fra de to paradigmene, tar utgangspunkt i de ulike "skoler" som hører hjemme i hvert av disse. Dvs. Allaire & Firsirotu (s.199,203) påpeker hvilke hovedspørsmål forskning tilhørende hver av de to paradigmene tar opp, mens Smircich bare bruker sine ulike skoleretninger som formuleringsgrunnlag for forskningstemaer.

(4) Denne modellen kan avbildes som i figuren under:



Rammemodell for organisasjonskultur

I modellen defineres hovedelementene slik:

1. Et SOSIOSTRUKTURELT system består av nettverket av formelle strukturer, strategier, politikk og administrative prosesser, og av alle hjelpekomponenter i en organisasjons virkelighet og funksjonsmåte (formelle mål, autoritet og maktstruktur, kontrollmekanismer, belønning og motivasjon, rekrutteringsprosess, utvelgelse og utdanning, forskjellige ledelsesprosesser.
2. Et KULTURELT system som omfatter organisasjonens ekspressive og affektive dimensjoner i et system av felles og meningsfulle symboler manifestert i myter, ideologi og verdier og i mangeartede kulturelle artifakter (riter, ritualer og seder; metaforer, glossarier,

akronymer, ordforråd og slagord; sagaer, historier, legender og organisatoriske eventyrfortellinger; logos, design og arkitektur).

3. Den INDIVIDUELLE AKTØR,....., med sine særpregede evner, erfaring og personlighet, er ikke bare en passiv mottaker av en prefabrikkert "realitet"; avhengig av sin status og lederrolle, blir de bidragsyttere og formere av mening. Alle aktører strever imidlertid etter å konstruere et sammenhengende bilde for å orientere seg i hva som foregår i organisasjonen. Deres tilknytningsform til det kulturelle systemet ('kulturell kompetanse') og i hvilken grad de deler oppfatning med andre aktører er variable og situasjonsbetingede fenomener. Imidlertid ettersom alle aktører fabrikerer 'mening' fra det samme kulturelle råmaterialet, vil en betraktelig felles meningsdannelse tendere til å utvikle seg blant aktører som samhandler i den samme sosiale kontekst for en lengre tidsperiode.
- (5) "Overflatisk" betyr her at definisjonen har langt igjen til å kunne operasjonaliseres, dvs. den antyder lite konkret om hvilke funksjoner som impliseres.
- (6) Faktisk kan man hevde at det fins en "myte" motsatt av påstand 6, nemlig at "Oljebransjen er gjennomregulert". Flere av oljeselskapene hevdet både på 70-tallet og tidlig på 80-tallet at den statlige styringen av oljesektoren var altfor streng til at konkurranse fritt kunne dominere. I og for seg er det ikke unaturlig at slike motsatte "myter" kan eksistere side om side så lenge de i hovedsak regulerer forholdet mellom ulike par aktører. Påstand 6 gjelder forholdet mellom operatørselskapene og selskapene som hører til entreprisestrukturen, mens den alternative påstanden omtaler relasjonen oljeselskapene har til myndighetene.

## 5. MYTERS ORGANISASJONSTEORETISKE RELEVANS

### 5.1 Myters organisatoriske universalitet

Myter kan gi innblikk i mange ulike organisasjonsaspekter. Den symbolske betydningen av et slikt innblikk kan ofte være slående. På organisasjonskart finner vi likeartede og klassiske symboler som viser rangordningen i organisasjonshierarkiet. Folk flest har sett symbolene så ofte at de antar de også avbilder virkeligheten. Faktisk bekrefter de snarere den virkning myter og symbolisme har på vår virkelighetsoppfatning. Vi aksepterer myten, og dermed regulerer vi vår atferd i overensstemmelse med den forståelsesramme myten tilbyr oss. Er vi i tvil, vil den overleverte myten (når den er tilstrekkelig artikulert) frita oss fra skepsis og tilbakeholdenhet - vi vet og handler i henhold til det. På denne måten bidrar myter til å konservere organisasjonskulturen (Westerlund & Sjøstrand 1979:4).

Organisasjonskulturelle myter er imidlertid ikke noe automatisk trylleformular på alle slags problemer knyttet til den usikkerhet, tvetydighet, spenning o.l. som kan oppstå i organisasjoner. Full organisatorisk effekt betinger selvsagt at mytene er tilstrekkelig artikulerte, og at de alltid er justerte i forhold til den daglige situasjon hvor de blir påkalt. Om de ikke er det vil ingen (eller bare enfoldige?) organisasjonsmedlemmer hefte noen tiltro til mytene; de vil ikke være tilstrekkelig internaliserte (Abravanel 1984:2) til å kunne sortere ut motsetninger (Jackson & Carter 1984:521). Mytene må altså ha en viss fullstendighet og kvalitet, og de må presenteres i en bestemt språkdrakt. Selvsagt vil en ikke overalt i organisasjoner finne myter som tilfredsstillende alle karakteristika. En rik kilde kan man imidlertid finne i mange biografier og selvbiografier som understreker den makt historier spiller innen moderne storskala organisasjoner, hevder Mitroff, Nelson & Mason som beskriver det slik (1974:372):

Disse selvbiografiene gjenforteller i en form bemerkelsesverdig lik de store episke myter fra fortiden livet i organisasjonen og slik individet innen den har det. De beskriver i heroiske termer mer dramatisk enn livet selv, de vanskelige omstendighetene organisasjonen ble grunnlagt under, den umåtelige kamp som måtte kjempes for å holde organisasjonen levende i de farlige år av dens eksistens, hvordan de som var innblandet gjorde store personlige ofre skapt av en intens hengivenhet til organisasjonen, hvordan organisasjonen sakte begynte å vokse, og endelig hvordan organisasjonen i senere år nådde suksess langt større enn noen turde drømme om. Historien blir til organisasjonens myte og er utskriften som etablerer og sikrer korporative tradisjoner. Den finfortelles ved formelle tilstelninger og i de uformelle gruppesamtaler ved kaffepausene, og brukes til å indoktrinere nyansatte. Organisasjonsmyten blir organisasjonens "ånd" og tilføres i alle nivåer i policy og beslutningstaking. Viktigst av alt, disse biografiske og selvbiografiske skissene gir tiltro til oppfatningen om at en organisasjons faktiske data, uansett hvor presise og nøyaktige de måtte være, ikke er informasjon med mindre de er integrert inn i et eller flere av de motiv som definerer organisasjonens symbolske natur.

Historiens detaljer kan selvsagt variere fra organisasjon til organisasjon, og det kan også de ritualer som vanligvis følger framføringen av historiene. Men som oftest vil man gjenfinne kjerneelementene i enhver slik organisasjonsmyte. Alle vil selvsagt ikke følge den indre logikk som en slik "grønder-myte" som er presentert over, har. Likevel viser analyser av mytene at de slett ikke er uten mål og mening, og at de har en bestemt systematikk. Både i innhold og form er mytene, slik de fremstilles i organisasjonshistorier, bemerkelsesverdig like i ulike subkulturer. Denne likheten gjelder både de hovedtemaer og den fortellingsmåte mytene anlegger (Murray 1960; Kluckhohn 1968; Clark 1972; Martin, Feldman, Hatch & Sitkin 1983). Et slikt eksempel på en organisasjonshistorie som handler om selve dannelsen av en selskapsmyte i oljesektoren, er:

<p>Påstand 7: Phillips "66", myte -'logos' og lykketall</p>
---

De foregående eksemplene på antatte "myter", må sies å være forholdsvis bransjegerelle. Oljevirkksomheten har imidlertid også en del "myter" som er selskapsspesifikke, og dette utsagnet er et slikt eksempel. Oljeselskapet Phillips har i sin logos et tall - "66" - som gjennom selskapets nesten 70-årige historie har fått mange ulike tolkninger. Selskapet selv har sett på mytedannelsen rundt sin logos som god PR, faktisk så god at det har laget en pen liten brosjyre om "hvorfør 66?". I denne brosjyren konfronterer selskapets informasjonsavdeling det den kaller "fablene", som er ulike mytiske oppfatninger av tallets egentlige betydning, med fakta. Det anvender altså samme logikk som er brukt i presentasjonen av sannhetsgehalten i de foregående illustrasjonene. Slik er Phillips' framstilling:

I årenes løp har mange folk spurt hvorledes "Phillips 66" varemerket ble til. De fabler og historier som er blitt til om opprinnelsen til "Phillips 66" merket er utallige. Dette vesle heftet inneholder noen av de mest kjente slike fabler, og de virkelige fakta bak merket.

#### FABLENE

"Frank Phillips var 66 år gammel da han dannet Phillips Petroleum Company". (Da ville merket ha vært "Phillips 44". Mr. Phillips ble født i 1873, selskapet ble dannet 13. juni 1917.)

Før de fant sin første oljebrønn og dannet Phillips Petroleum Company, hadde Frank og L.E. Phillips bare \$ 66 på deling. Derfor ble de enige om at hvis de noensinne solgte bensin så skulle de kalle denne "Phillips 66". (Skjønt brødrene Phillips boret ni tørre hull før de fant olje, så var de ikke akkurat på fattigdommens rand da den første oljen begynte å strømme.)

"Den første "Phillips 66" var 66 oktan". (Umulig. Framgangsmåten for bestemmelse av oktantalet ble ikke tatt i bruk før fem år etter at navnet ble valgt.)

"En av de ansatte hos Phillips Petroleum vant bedriftens første raffineri i Texas Panhandle da eieren kastet "dobbel seks" i et terningspill. Selskapets direktører likte terningen så godt at de besluttet å kalle raffineriets produkt for "Phillips 66". (Denne historein er utvilsomt en forveksling med raffineriets berømte nabo, 6666 ranchen, som etter sigende ble vunnet i et pokerspill med fire seksere. Selskapet fikk ikke sitt første, vesle raffineri så lett.)

"Man kom frem til 66 på grunn av at der er 66 bøker i Bibelen" (Denne historien ble gjentatt så ofte at en eldre dame faktisk skrev til selskapet og protesterte for "forretningsdrift med dårlig smak", men heller ikke denne historien har en kjerne av sannhet i seg.)

"Den berømte "styrte flyktighetsegenskapen" til "Phillips 66" bensin ble perfektionert etter 66 laboratorieprøver." (Forskningsavdelingen hadde ikke en gang rullet opp ermene ved den 66 laboratorie- og veiprøve).

"Da den første Phillips Petroleum-stasjonen skulle stenge den første dagen så forhandleren at han hadde solgt 6 600 gallon bensin. Han vendte seg til en representant fra selskapet og sa: "Jammen ser det ut til at 66 er vårt lykketall." Fra det øyeblikket av het det "Phillips 66". (Den første Phillips Petroleum stasjonen i Wichita, Kansas, solgte 12 000 gallon bensin på åpningsdagen.)

Og hva med den skråstilte helning fremover til sekstallene? Vel våre gode kunder forteller oss at dette gjenspeiler det faktum at vårt selskap ser fremover i tiden. (Naturligvis godtar vi den forklaringen med glede.)

#### LA OSS NÅ TA FAKTA

Det var fablene. Her følger den sanne historie. Den første gallon bensin fra Phillips Petroleum-raffineriet kunne kjøres av bilførere i Wichita, Kansas, 19. november 1927. Forberedelsen til denne store begivenhet hadde holdt alle travelt opptatt i måneder i det 10 år gamle selskapet som vesentlig hadde drevet med produksjon av råolje.

Ved å ta dette dristige skritt var selskapet nødt til å tilby publikum en bensin som var enhver annen bensin på markedet overlegen. Arbeidet for å nå dette mål hadde skapt forsinkelser i å velge et merke like til siste minutt.

Selskapet mente at handelsmerket til det nye produktet måtte være iøyenfallende, beskrivende og pirre nysgjerrigheten. Men i likhet med å finne et navn for et barn så syntes ingen av forslagene å treffe midt i blinken.

Forskningsfolkene hos Phillips Petroleum foreslo så at man skulle bruke den daværende målestokk for å angi kvaliteten, nemlig "høy gravitet" og en eller annen sa: "La oss kalle den "66"." Men skjønt graviteten til det nye brennstoffet lå rundt 66, så mente mange at et varemerke som var knyttet til ett spesifikt gravitetstall ikke kunne gå sammen med den for såvidt revolusjonerende ideen om å variere graviteten og styre flyktigheten for å passe til alle årstider og steder. Så det vitenskapelige foreslåtte "66" døde bort.

Andre innen firmaet arbeidet også med å finne et passende varemerke. Markedsføringsfolkene gikk inn for det som for den tid var moderne, nemlig å kombinere et tall med et ord eller to. Men hvilket tall?

Phillips Petroleum første raffineri, som ble anskaffet i 1927, lå nær Borger i Panhandle, Texas, og herfra gikk den meget benyttede amerikanske hovedvei 66 gjennom Oklahoma, Missouri og Illinois til Chicago. Så nok en gang dukket "66" opp. Men også denne ideen ble lagt på hyllen fordi markedsføringsområdet skulle være langt større enn den ruten en enkel hovedvei fulgte.

Tiden var nå knapp. En egen komite ble nedsatt utelukkende for å avgjøre spørsmålet om et varemerke. Kvelden før møtet skulle finne sted vendte en av folkene fra Phillips Petroleum tilbake til selskapets hovedkontor i Bartlesville, Oklahoma, i en av selskapets biler som ble brukt til å prøve selskapets nye bensin på veien.

"Denne bilen kjører rundt 60 på vår nye bensin," utbrøt han. "Seksti, ikke tale om," svarte han som kjørte bilen og kastet et blick på speedometeret. "Vi kjører i 66!".

Denne hendelsen ble fortalt på møtet neste dag. En eller annen spurte hvor den fant sted. Svaret var: "Nær Tulsa på hovedvei 66." Dermed var det gjort! "Phillips 66" hørtes iøyenfallende og smittende ut. Komiteens avstemning var enstemmig. "Phillips 66" var det banner under hvilket Phillips Petroleum Company skulle markedsføre sin bensin.

I det halve århundre som er gått siden "Phillips 66" varemerket ble skapt, er både bensin og



kjemiske produkter med dette merket blitt tilgjengelig i et utvalg og i områder som de folkene som forsøkte bare å komme frem til et merkenavn for bensinen i 1927 aldri kunne ha tenkt seg i sine villeste drømmer.

Slik Phillips framstiller historien omkring selskapets logos i skrift, tale, film o.l. spiller selskapet både på behovet for å styrke integrasjonen innad i organisasjonen såvel som å etablere en holdning til dets organisasjonskulturelle særpreg overfor dets omgivelser. Alle ansatte i Phillips har gjen-tatte ganger sett selskapets filmer, videoer, brosjyrer og fått fortalt om disse "mytene" (fablene) i sammenheng med sitt arbeid. Og selskapets informasjonsavdeling har med profesjonell dyktighet presentert det samme for besøkende og interesserte utenforstående. Når selskapet, slik som illustrert i det foregående, faktisk velger å framstille både de selskapsspesifikke "myter" og siden sammenholde det med fakta, kan det få den effekt at "mytene" blir organisatorisk sanksjonert. Det er imidlertid ikke de fortalte "fabler" som blir stående som myter, men avledningene av de historiske fakta selskapet selv presenterer. Phillips-logoen ble jo dannet som en intuitiv ide, sanksjonert gjennom konsensus, og er blitt basis for vareutvalg og en geografisk spredning utover grndernes villeste fantasier, heter det i brosjyren. Denne fremstillingen blir derved del av selskapets egen organisasjonskulturelle kjerne. Bramfritt presentert som den blir får den en antatt konsekvens for atferden både hos selskapets egne ansatte og hos utenforstående. På denne måten kan selskapet håpe å oppnå at det også omtales og tenkes på som et selskap grunnlagt av entreprenører og videreført av dyktige bransjefolk, slik det selv presenterer sin historie.

## 5.2 Samfunnsvitenskapelig myteteori

I dagliglivet ser folk flest på myter som ufullstendige tolkninger av virkeligheten. Slik blir mytebegrepet brukt i litt nedsettende betydning, det er en slags halvsannhet med diffust historisk opphav. Men mytebegrepet har også en tentativ vitenskapelig definisjon, eller rettere sagt, den har mange. I den vanlige betydningen er myter tradisjonelle historier om overnaturlige hendelser og guder. De er forskjellige fra legender og sagaer, som nedtegner menneskelige ( gjerne martyrs og helters) gjøremål og fra eventyr eller fabler som ble funnet opp for å more eller lære bort. Legende brukes av enkelte om hvordan skapelsen av en samordnet myte og eventyr blir overført fra en generasjon til den neste. Det historiske innslaget i legenden er altså fremtredende (Westerlund & Sjøstrand 1979:4).

Mytene kombinerer religiøse hensikter med forklarende hensikter, dvs. myteskaperne forsøker gjerne å tolke naturen ved personifikasjon. Den allegoriske tolkning hevder at myter opprinnelig ble funnet opp for å peke ut sannheten, men senere ble de (av uvisse årsaker) tatt bokstavelig. Teologiske forklaringer er at de er forutsigelser for Skriften eller forvanskninger av denne. Psykoanalytiske skoler anser myter enten som et uttrykk for de ubevisste drømmer hos folk, eller som en mekanisme for ønskeoppfyllelse (1). De fleste antropologer tror ikke på en generell teori om myter, men tilbyr i stedet spesifikke forklaringer på myter i ulike sosiale sammenhenger. En antropologisk definisjon gir oss et godt innblikk i variasjonsbredden myter kan tenkes å ha som sosialt fenomen (Rosenstand 1981:51):

En myte er således en fortelling som kan ha forskjellige funksjoner i den kulturkrets hvor den er utviklet; den kan være en del av et overordnet mytesystem, som uttrykker et verdenssyn. Den kan være et program for utførelsen av en kults ritualer. Den kan i visse tilfeller være en slektshistorie, en helteberetning og er nesten alltid en

historie om hvordan en eller annen ting kom inn i verden, altså en opprinnelsesberetning. Den kan uttrykke den herskende moral i samfunnet eller være en av flere rivaliserende versjoner av samfunnets kodeks, den kan være et uttrykk for ærefrykt og lengsel overfor den sterke, guddommelige virkelighet og en guddommeliggjørelse av visse av dagliglivets fenomener. Den krever å bli tatt alvorlig, dens temaer skifter med tidene, men involverer alltid menneskelige standardproblemer, og siktet er belærende og generelt.

P.S. Cohen gir oss en glimrende oversikt over de mange varianter av vitenskapelige definisjoner antropologer har av mytebegrepet. Myter er såvisst ikke feiltakelser, for den sannhet som de inneholder, er for dem som aksepterer dem, bevart for evigheten, sier Cohen som hevder at mytene har følgende hovedtrekk (Cohen 1969:337):

- \* myte er en fortelling om begivenheter
- \* fortellingen inneholder en guddommelig/hellig egenskap
- \* i det minste noen begivenheter/objekter som opptrer i myten fins bare der
- \* fortellingen refererer i dramatisk form til opprinnelser og omskapelser
- \* fortellingskvaliteten skiller en myte fra en generell ide eller et sett av ideer, som f.eks. kosmologi
- \* den guddommelige kvaliteten og referansen til opprinnelse/skapelse skiller myter fra legender og andre typer folkeeventyr
- \* fortellingen av hendelser og referansen til objekter som er ukjente utenfor mytens verden differensierer myten fra historie og pseudo-historie
- \* myten blir trodd og skilles derfor fra "fiction" fortelling

Figur 5.1. Myters hovedtrekk

Følger vi Cohens definisjon med en viss nøyaktighet, er det innlysende at de fleste moderne myter (f.eks. om teknologi og moderne samfunnsfenomener) ikke kan kalles myter. Snarere blir de å rubrisere som legender; de mangler henvisningen til guddommelige eller hellige egenskaper. Likevel brukes mytebetegnelsen om fenomener som utelater en slik referanse. Et standardverk, som faktisk kaller seg "Organisasjonsmyter" vil i henhold til Cohens definisjon ikke handle om myter, men i beste fall om legender og organisatoriske eventyrfortellinger. Dette til tross for at forfatterne av dette verket selv uttrykkelig hevder at de analyserer myter, ikke legender o.l. (Westerlund & Sjøstrand 1979):

... uttrykket myte har ingen nedsettende betydning i det hele tatt. Uttrykket involverer et antall begreper og relaterte ideer som gir det en bestemt karakter, forskjellig fra eventyr og legende. ...Når vi bruker ordet myte, ønsker vi ikke å introdusere begreper bak den klassiske myte .....  
 ... Den tradisjonelle klassiske myte er om personer, bestemte hendelser og tilstander, alle på en eller annen måte unike ...

Dette representerer nok en vanlig bruk av mytebegrepet i organisasjonslitteratur og tilgrensende fagområder. Oppfatningen av om personene, hendelsene eller gjenstandene var guddommelige eller menneskelige synes ikke å spille særlig rolle. Man velger å tolke mytebegrepet slik at det ikke inneholder noe annet enn rent jordlige aktører, handlinger eller gjenstander (2).

Det finnes imidlertid mange typer av myter. To typiske eksempler er opprinnelsesmyter og lurendreiermyter. Den første handler om hvordan gudene ble skapt og hvordan disse i sin tur skapte mennesket, miljøet og elementene. Denne typen er altså lite relevant i sammenheng med organisasjonsstudier. Den andre mytetypen handler om lurendreiere som ved hjelp av

uanstendige og skremmende strategier får det som de vil med mektigere folk (Encyclopedia of Sociology 1974:195). En slik mytetype vil nok kunne ha en viss relevans innenfor organisasjonsforskningen, slik den antyder renkespill, tilbakeholdelse av informasjon, hemmelige allianser og strategier o.l. (kfr. kap. 2, påstand 3).

Det er også utviklet mange typer av teorier om myter. I følge Cohen fins det syv ulike hovedtyper av antropologiske, psykologiske og sosiologiske myteteorier karakterisert etter hvor myten (Cohen 1969:338):

TEORITYPE:

- |    |  |
|----|--|
| 1. | er en form for forklaring, og opptrer på bestemte trinn i utviklingen av samfunn og kultur             |
| 2. | er en form for symbolsk utsagn som uttrykker et mål i seg selv og som reflekterer en bestemt tenkemåte |
| 3. | en form for eller uttrykk for det ubevisste  |
| 4. | har som funksjon å skape og vedlikeholde solidaritet og samhold  |
| 5. | har som funksjon å legitimere sosiale institusjoner og sosial praksis                                  |
| 6. | en form for symbolsk utsagn om sosial struktur, muligens sammenknyttet med ritualer                    |
| 7. | en form for mekling i universiell menneskelig konflikt og bekymring                                    |

Figur 5.2 Myteteoriers kjerne

Den første og andre teoritypen er eksempler på 19. hundretallets intellektualisme, og en slags antropologisk tenkemåte som tillata primitive folk en viss nysgjerrighet. Mytene bruker metaforens språk for å personifisere naturkreftene. Svakheten med slike teorier er at de ikke forklarer hvorfor myter er sosiale i sin karakter. De forklarer heller ikke hvorfor det å inneha en myte ikke bare er kollektivt, men også viktig for å markere særpreg og identitet hos en sosial gruppe. Likeså gir disse teoriene dårlig innsyn i mytens symbolske innhold, hevder Cohen (1969:339).

Den tredje teoritypen antar at myten er en måte å bruke språket til ekspressive formål, særlig gjennom anvendelse av metonymer og synekdoke (3). Det å fremstille myter blir gjerne et mål i seg selv. Cohen tillegger denne teorien forholdsvis liten forklaringskraft. Men teorien anser mytene som en måte å symbolsk strukturere verden på. Dessuten projiseres mytene, som deler av forstand og tankeprosesser, over på virkeligheten. Psykoanalytiske teorier om myter trekker også på det samme tankegodset. Den jungianske skolen bruker myten i sine grunnleggende antakelser om det menneskelige sinn, mens freudianerne betrakter mytene som avledninger av andre grunnleggende egenskaper (bl.a. seksualitet). Kjernen i disse teoriene er at mytene er koblet sammen med det ubevisste. Den kollektive ubevissthets universelle form tar lokale former som ytrer seg i mangeartede myter, sier Jung. Freud er mer opptatt av mytens kilder, og ønsker svar på hva som skaper myter og hva de mytiske symbolene betyr. Myter blir som dagdrømmer, hvor budskapet kamufleres og sammenpresses (Cohen 1969:340-341).

Svakheterne med psykoanalytiske tolkninger av myter er mange, hevder Cohen. Betydningen av det ubevisste kan variere i ulike myter, og det behandles ikke av psykoanalysen. Psykoanalysen forklarer heller ikke mytenes sosiale funksjon, men tolker mytene bare som refleksjoner av ubevisste intrapsykeprosesser (Cohen 1969:341-343).

De tre første teoritypene er ikke-sosiologiske forklaringsmåter. Durkheim er et eksempel på en sosiologisk tilnærming slik teoritype 4 viser. Myter behandles her som en del av et religiøst system, og uttrykker i ord det rituales uttrykker i handling. Både myte og rituale har en sosial funksjon i å vedlikeholde og uttrykke solidaritet, integrasjon og sosial kontroll. Mytens innhold, liksom ritualet, er symbolsk betydningsfullt. Den representerer visse verdier som er innebygget i sosialt liv, og den reflekterer bestemte trekk ved sosial struktur.

Malinowski's teori (type 5) er utledet fra Durkheims, men er forskjellig på to punkter, sier Cohen (1969:344). Den mangler den erkjennelsesteoretiske dimensjon som hos Durkheim betyr en oppmerksomhet overfor symbolisme, og den inneholder et snev av verdslig pragmatisme som Durkheims teori mangler. Malinowski hevder at de fleste myter handler om politiske rettigheter og om eiendomsrettigheter, men at noen også gir besyv til magisk praksis. Mytens hovedfunksjon ligger hverken på det symbolske plan eller som forklaringselement, men det Malinowski kaller mytens rettferdiggjørende budskap.

Andre antropologer (type 6) som har anvendt den sosiologiske tradisjonen har fulgt Durkheim tettere enn Malinowski gjorde. Enten understreker de sammenhengen mellom myte og ritual (ord og handling), eller hevder at myten inneholder et sosiologisk budskap. Raglan (1971) hevder at alle myter kan føres tilbake til ritualer; myten validerer så å si ritualet slik at det blir tilstrekkelig detaljrikt og presist. Leach (1954:13-14) sier at myter og riter er forskjellige måter å kommunisere det samme budskapet på; begge er symbolske og kryptiske utsagn om den sosiale struktur (Cohen 1969:345).

Hovedsvakheten til de fleste sosiologiske teorier om myter, dvs. de som er sammenfattet under teoritype 4, 5 og 6 foran, er at de ikke riktig forklarer hvorfor mytens sosiale funksjon utføres av myten og ikke av noe annet. Spørsmålet er altså om det fins "funksjonelle alternativ" for myter i

sosiale system. For å analysere mytens antatte uerstattelighet måtte de sosiologiske teoriene forklare mer om egenskapene ved mytisk tro. Dette ville i sin tur implisere undersøkelse av de mytiske symbolers egenart og den mytiske tenkningens interne struktur (Cohen 1969:345).

Den siste teoritypen, er en ren antropologisk variant. Den bygger på Levi-Strauss' strukturalistiske ideoppfatning, en oppfatning som Cohen (1969:344) på grunn av dens "dialektiske mystikk" ikke helt er villig til å kalle teori. Den sier at mytens hovedfunksjon er som instrument til å mekle mellom motsetninger eller opposisjoner. Myten gjenforteller bestemte hendelser. Men selve fortellingen er ikke det viktigste for dem som framsier myten eller slutter seg til den. Betydningen ligger i dens evne til å fremstille og forene motsetninger som måtte finnes i et sosialt system (Cohen 1969:346).

I tråd med Cohen kan vi hevde at myter, slik disse teoritypene viser, utfører en rekke funksjoner samtidig. Opprinnelig kan mytene ha vært måter å utelukke alternative forklaringer på, f.eks. om skapelsen. Men etterhvert har funksjonene blitt flere. Det gjør også at vi sitter tilbake med flere ubesvarte eller delvis besvarte spørsmål om hvorfor mennesker lager myter, hvorfor de har den betydning de har, hvorfor folk gjør så mye ut av det å dele mytene med hverandre, hva det er i mytene som tiltrekker seg folks oppmerksomhet og hengivenhet osv. Alle disse spørsmålene har relevans for myteanvendelse både i storsamfunnet så vel som i småsamfunnet (organisasjonen). Og svaret på disse, i ren generell form, er i følge Cohen at myter utfører flere sammenkjedede funksjoner. Fordi disse mytene inneholder meningsnivåer som kobler seg på intuitiv opplevd virkelighet, fordi de er fortellinger med en tidsforankret struktur, fordi de handler på samme tid om det sosiale og psykologisk betydningsfulle, fordi de gjør bruk av hva som oppfattes og er tilgjengelig og knytter dette til den opprinnelige betydning av en dypere virkelighet, får de en status som selvstendige maktinstrumenter (Cohen 1969:351).



### 5.3 Organisasjonskulturelle panderter

Cohens typologi over myteteorier er rendyrket antropologisk og gir selvsagt ingen umiddelbar tilknytning til organisasjonsanalyse. Denne vinklingen vil derfor være utilstrekkelig for vårt formål, fordi den ikke knyttes direkte til en gitt organisasjons interne kultur og kulturelle former. En mulig strategi for å overkomme denne vansken er å anlegge samme tenkemåte som i f.eks. Smirichs (1983) og Allaires og Firsir-otus (1984) begrepsanalyser. Disse viser at ulike oppfatninger av kulturbegrepet i samfunnsvitenskapelige analyser motsvares av liknende oppfatninger i organisasjonsteoretiske analyser. En analogi bør kunne anvendes for å diskutere hvordan ulike samfunnsvitenskapelige oppfatninger av begrepet myte, kan motsvares av en organisasjonsteoretisk pendant.

Det enkleste og ideelle burde være å forankre min analyse i den symbolske antropologiens (kfr. kap.4.2) utgangspunkt, for deretter å finne panderter i organisasjonsteoriene. Med en slik basis ville det være mulig å utvikle hypoteser og operasjonalisere begreper. Hos Geertz (1971,1973) finner vi imidlertid ingen særskilt behandling av myter. Tvert om behandler han myter sammen med andre kulturelle former som ritualer, språk og kunst (1973:48,82), eller ved å poengtere at myter legitimerer sosiale institusjoner og sosiale privilegier (1973:88), eller ved i parentes å bemerke at noe kan være vitenskapelig falsk og samtidig mytisk sant (1973:121). På samme måte mangler også forskningen om organisasjonssymbolisme og organisasjonskultur ekspliserte implikasjoner og betydning (Dandridge, Mitroff & Joyce 1980; Turner 1986). Sett under ett er det derfor hverken i antropologisk kulturforskning eller i den mangeartede organisasjonsteorien noe ferdig vitenskapelig byggverk for det formål å analysere myters plass i organisasjoner. Den enkle og ideelle veien er altså hverken staket ut eller ryddet. Det fins ikke noe grunnlag for teoretisk hypoteseutvikling på et slikt grunnlag.

De samfunnsvitenskapelige teoriene om myter er imidlertid også biter av teorier om "kultur". Det er blant de åtte ulike skolene (kfr. kap. 4.1) i kulturforskningen, mulig å gjenfinne iallfall tre retninger hvor myter også er behandlet på en måte som har føringer for organisasjonsteori. Den første er representert ved Malinowski. Han hevder at myter legitimerer sosiale institusjoner og sosial praksis, og er eksponent for en subgruppe av de teoretikere (funksjonalister) som ser kultur som et "sosio-strukturelt fenomen". Kultur er en del av det sosiale system og viser seg i livsstil og atferdsnormer. Kultur er en instrumentell innretning som gjør individet bedre istand til å løse problemer knyttet til egen behovsdekning. Kulturens viktigste former, som sosiale institusjoner og myter, forklares med utgangspunkt nettopp i folks behovsstruktur. Denne kulturoppfatningen har gitt opphav til mye forskning om folks dekning av bestemte behov gjennom deltakelse i arbeid og organisasjoner. Organisasjoner er "teatre" hvor ulike roller om behovsdekning spilles. Betegnelser på disse retningene er f.eks. "human relations", "det sosiale mennesket", "det selvrealiserende mennesket" etc. (Allaire & Firsirotu 1984:199-200, 217).

Den andre retningen er representert ved Levi-Strauss, som med sin påpekning av at myter mekler mellom motsetninger og opposisjoner, hører til de (strukturalister) som oppfatter kultur som et "ideasjonelt system". Den kulturelle og sosiale sfære er distinkte, men knyttet til hverandre. Kulturen består av både kulturbærerens teorier om verden og av symbolske produkter. Siden alle kulturer er produkter av menneskelig hjernevirksomhet, må det være noen trekk som er felles for alle kulturer. Dette synspunktet finner vi igjen i spennende, moderne organisasjonsforskning. Det generelle spørsmål som stilles er om organisasjoner på et dypere strukturelt nivå trass i deres mangfoldige karakter, struktur og prosesser, er sosiale ytringer av universelle og ubevisste tankeprosesser. Forskning om organisasjoner som avbildninger av individers kognitive kapasitet og begrensninger (March & Simon), kognitiv stil (McKenney & Keen), venstre og høyre

hjernehemisfære (Mintzberg) og "lederens tenkemåte" (Ewing) er alle eksempler på organisasjonsteoretisk forskning med forankring eller tilkoping til den strukturalistiske oppfatning av hva "kultur" egentlig er (Allaire & Firsirotu 1984:204-205, 200).

Den tredje retningen utgjøres av struktur-funksjonalister (kfr. Radcliffe Brown) og moderne Durkheim-tolkere. Organisasjonsforskerne Beyer og Trice (1987) synes å være eksponenter for klassen av moderne Durkheim-tolkere (uten at det eksplisitt vises til ham) i sitt syn på organisatoriske myter. For dem er myter en av mange ulike kulturelle former, herunder hører også riter som er deres egentlige analytiske fokus. Som oftest vil organisasjonsriter iverksette eller forutsette symbolske utsagn om sosial struktur, ofte manifestert gjennom myter, legender, organisasjonshistorier osv. Hos Beyer og Trice er tilkoblingen til samfunnsvitenskapelig kulturteori gjort ved henvisning til Leach (1968) som har poengtert at menneskelig handling kan understøtte både hva man gjør og hva man sier. Individens organisatoriske handlinger har dermed en blanding av praktiske og ekspressive konsekvenser (Beyer & Trice 1987:7). Og Leach (1954) er samtidig eksponent for de Durkheim-tolkere som hevder at myter og riter er ulike måter å kommunisere det samme budskapet på (kfr. type 6 av myteteoriene). Dermed spoles muligheten til analytisk å skille ulike kulturelle formers betydning for organisatorisk aktivitet fra hverandre.

Klassiske antropologer og sosiologer som Malinowski, Levi Strauss, Radcliffe Brown og Durkheim synes derfor på hver sin måte å ha inspirert moderne organisasjonsforskere. Det er imidlertid ikke disse klassikernes analyser av myter som har tiltrukket seg størst oppmerksomhet, snarere synes det å være den brede tilnærmingen til kultur som har virket mest tillokkende. Velrenommerte organisasjonsforskere har jevnlig hentet sin kulturforståelse innen alle av de (åtte) ulike skoleretninger Allaire og Firsirotu (1984) hevder kulturforskningen kan deles inn i.

Således finner man i organisasjonsteorien klassisk inspirert forskning om ulike aspekter ved organisasjoners sosiostruktur og kultur. Imidlertid har intet av denne inspirasjonen ennå blitt konvertert til en målbevisst teoriutvikling om organisasjonssymbolisme generelt eller om organisasjonsmyter spesielt. Faktisk står vi ennå på ganske bar bakke.

#### 5.4 Organisasjonsteoretisk myteteori

Som helhet har det hittil funnet sted lite teoriutvikling om organisasjonskultur og kulturelle former innen det ideasjonelle paradigmet. Unntak herfra gjelder de arbeider Weick (1979) har gjort med basis i "gjensidig ekvivalens-struktur skolen" om kognitive prosesser i organisasjoner. På linje med dette kan nok også studiene om organisasjonsklima (f.eks. Springer & Gable 1980) og organisatorisk læring (f.eks. Argyris & Schön 1978; Hedberg 1979), som alle hører hjemme i den "kognitive" kulturskolen. Alle disse studiene må regnes som forløpere til den bølge av organisasjonskulturell forskning 80-tallet har brakt så langt.

Blant de etablerte organisasjonsforskerne som hører hjemme i den symbolske skoleretningen, synes imidlertid ingen ennå eksplisitt å ha behandlet myter som en særegen organisasjonskulturell form. Riktignok har Clark (1972) behandlet organisasjons-sagaer i høyere utdanning, Pettigrew (1979) har angitt en metodisk hovedstrategi for å studere organisasjonskultur, og Wilkins og Martin (1979) har tatt opp organisatoriske legender som særemne. Ingen har imidlertid gitt organisasjonsmyter en operasjonaliserbar definisjon, eller for den sakens skyld en analytisk behandling som element i organisasjonskulturelle prosesser. Det trenges derfor en ytterligere presisering og detaljering før en slik kobling mellom det ideasjonelle kultursynet og den symbolske organisasjonsteorien kan sies å ha fått en fullt utviklet forståelse av organisasjonsmyters plass. Det er et hovedbidrag denne analysen vil sikte mot å gi.

Nå fins det ulike oppfatninger av hvor fruktbar en forskningsstrategi som tar sikte på å isolere effekten av myter i organisasjoner kan sies å være. Trice og Beyer (1984:653) hevder at det kan føre galt avsted både om man fokuserer på en enkeltstående kulturform som myte, symbol eller organisasjonshistorie, eller anlegger et for bredt og popularisert perspektiv på kulturbegrepet. Den største faren ligger imidlertid i at man mangler en tilknytning til en overordnet definisjon av kultur. Pettigrew (1979) anfører imidlertid at de ulike kulturformer er tett koblet til hverandre, og ikke lette å analysere som enkeltstående elementer:

I beskrivelse og definisjon av de ulike former og funksjoner hos symboler, språk, ideologier, antakelser, ritualer og myter bør det erkjennes at disse begrepene i varierende grad er interavhengige og at det er et visst sammenfall i måten de relaterer seg til funksjonelle problemer som integrasjon, kontroll og engasjement.

En slik påpekning gjør det enda mer utfordrende å studere en enkeltstående kulturform, så som myte, i organisatorisk sammenheng. Selvsagt vil det være vanskelig å skille den virkning andre kulturformer har på organisasjonens sosiostruktur ut fra den unike effekt myter har. Men forskningsutfordringen vil nettopp ligge i å klargjøre begreper og analysemodell slik at dette lar seg gjennomføre.

### 5.5 Desifring av mytedefinisjoner

Tar vi utgangspunkt i representative samfunns- og organisasjonsvitenskapelige arbeider om myter, finner vi at de vektlegger og fremhever ulike teoretiske aspekter. Det har nok for de flestes vedkommende sammenheng med deres relativt anekdotiske bruk av eksempler. Ingen av dem angir heller empiriske indikatorer som kan gjøre mytedefinisjonene opera-

sjonaliserbare. Faktisk er det slik at de ikke engang antyder noen vitenskapelig nytte av å forsøke å nå videre enn en tentativ, nominell definisjon. Hos fire utvalgte, moderne representanter for slik forskning anses myter å være:

1. Cohen (1969): En hovedsaklig oppdiktet oversikt over begivenheter knyttet til opprinnelser og omdannelser, uttrykt i ekspressive termer og tillagt en guddommelig egenskap (omtalt av A&F 1984:213).
2. Allaire & Firsirotu 1984 Myter, 'maskiner for å undertrykke tid (Levi-Strauss), gir hardnakkede og affektive bånd mellom en verdsett, ofte glorifisert fortid og nåværende virkelighet, (og) overfører legitimitet og normalitet til nåværende handlinger og organisasjonsformer.
3. Beyer & Trice 1987
  - a) En dramatisk beretning om oppdiktete begivenheter, vanligvis brukt for å forklare opprinnelser eller omdannelser av noe.
  - b) En udiskutabel overbevisning om de praktiske fordeler ved spesielle teknikker og atferd som ikke understøttes av fakta.
4. Bradford & Harvey 1972 En organisasjonsmyte er en ubegrunnet og utestet overbevisning som virkningsfullt påvirker måten organisasjonsmedlemmer opptrer og responderer på.

Den første mytedefinisjonen er en klassisk antropologisk variant formulert av Cohen (1969). Myter knyttes til opprinnelser og omdannelser innen gitte sosiale systemer, de uttrykkes i ekspressive termer og har referanse til en overindividuell og guddommelig egenskap. En slik definisjon er vanskelig å overføre til bruk i organisasjonsteorien, særlig om man skal ta henvisningen til guddommelige egen-

skaper bokstavelig. Selvsagt kan man velge å se bort fra dette elementet, eller velge et operajonaliseringskriterium som definerer en slik egenskap som "ekstraordinær" men dog innen menneskets rekkevidde.

Den andre definisjonen hevder imidlertid eksplisitt å være plassert i den symbolske skoleretningens organisasjonsteoretiske forlengelse (Allaire & Firsirotu 1984:213). Den presterer likevel å plassere sin definisjon av myter utenfor denne skolens hoveddrammer. Det henvises til Levi-Strauss og moderne fortolkere av ham (Cohen), dvs. til strukturalister, snarere enn å ta utgangspunkt i den symbolske skoleretningens opphavsmann (Geertz). Definisjonen er imidlertid utformet for å utsi noe om hvordan organisasjoners myter vil se ut ved å påpeke båndene mellom en glorifisert fortid og dagens situasjon. Påpekningen av det historiske opphav er altså viktig, på samme måte som i den rent antropologiske mytedefinisjonen foran. Imidlertid synes den også å blande elementer fra Malinowski's funksjonalistiske kulturoppfatning, ved å si at mytene overfører legitimitet til organisasjonsformer og handlinger, med elementer fra Levi-Strauss' strukturalistiske oppfatning om at myter mekler mellom motsetninger og opposisjoner, dvs. den overfører legitimitet. Styrken ved denne definisjonen er at den kan anvendes på organisasjoner, dvs. "samfunn skrevet med små bokstaver", for å anvende en metafor. Vansken med den er at den er eklektisk, men samtidig forutsatt å skulle anvendes innenfor en gitt organisasjonsteoretisk skoleretning. Imidlertid synes den lite anvendbar i analytisk organisasjonsforskning med den klare tilknytning den har til Levi -Strauss' blomsterspråk (kfr. metaforen "myter er maskiner for å undertrykke tid"). Dessuten er det både vanskelig og kanskje heller ikke ønskelig å forsøke å operasjonalisere metaforer.

Den tredje definisjonen (Beyer & Trice 1987) er to-delt. Den første delen er en forenklet replikasjon av Cohens antropologiske definisjon. Den andre delen er løfterik fordi den kan knyttes an til organisatoriske virkemidler (spesielle

teknikker og atferd) som pr. definisjon i hovedsak er basert på oppdiktet, dvs. mytisk informasjon, og som har instrumentelle funksjoner (praktiske fordeler) og hvis legitimitet innad i organisasjonen ikke trekkes i tvil (en udiskutabel tro). Beyer og Trice avgrenser imidlertid ikke denne definisjonen til noe organisatorisk fenomen; den kan forklare samfunnsmessige, såvel som organisatoriske og individuelle myter. For dem er definisjonen bare ett av mange eksempler på ulike kulturelle former (kfr. Appendiks A). Desverre gies det heller ingen andre føringer på opphavet til eller anvendelsen av en slik definisjon. Taksonomisk kan likevel sies å være en moderne variant av Durkheims teori hvor myter og riter har samme sosiale funksjon, nemlig å skape og vedlikeholde sosialt samhold.

Den fjerde definisjonen er noe løsere formulert enn de øvrige (Bradford & Harvey 1972). Her gis det ingen definatorisk tilknytning til historisk opphav eller omdannelse. Derimot tilkjennes myter en plass i normgrunnet for organisasjonsmedlemmenes handlinger, men med den viktigste bibetingelse at denne handlingsveiledning knytter an til ubegrunnede og ikke sosialt uttestede antakelser. De hevder at slike myter (hvorav de aller fleste er dysfunksjonelle) er viktige for moderne organisasjoner(244):

Faktisk, enhver organisasjon med mer enn en kort historie, har myter som gjør mer for å bestemme og kontrollere medlemmenes atferd enn alle strukturelle arrangement, arbeidsprosedyrer, appeller, rådgivningsmøter og andre ledelsestiltak som utformes for å påvirke organisasjonen.

På denne bakgrunn hevder de også i definisjonen at myter "virkningsfullt" påvirker organisasjonsmedlemmenes atferd. Det er et synspunkt som ikke deles av ledende forskere idag (Schein 1983), hvor organisasjonskultur festnes og overføres (dvs. utvikles) mer effektivt gjennom andre virkemidler.(4)



Forfatterne gjør overhodet ikke noe forsøk på å plassere seg i noen kulturteoretisk retning. Siktemålet med deres arbeid er imidlertid av ren organisasjonsterapeutisk karakter, og kan derfor henføres til den kognitive skolen, hvor de organisasjonsteoretiske motsvarigheter som tidligere nevnt er å finne i retninger som "organisasjonsklima" (f.eks. Schneider 1975) og "organisatorisk læring" (f.eks. Argyris og Schön 1978, Hedberg 1979). På den annen side har den også en funksjonalistisk tilknytning gjennom sitt påståtte hopehav med McGregors (1960) og Argyris' (1962) "selvrealiserende menneske". Et hovedpoeng i studien er å handtere dysfunksjonelle organisatoriske myter til beste for både organisasjonen selv og dens medlemmer. Særlig viktig er det imidlertid at denne definisjonen eksplisitt forankres i organisasjonen som analytisk enhet; den omtaler organisasjonsmyter. De øvrige tre definisjonene skiller ikke mellom makro-, meso- og mikroorienterte fenomener; de omtaler myter.

Av de fire definisjonene som her er desifret, er det bare de to siste som umiddelbart kan danne eklektisk råstoff til en alternativ definisjon av organisasjonsmyter. Kombinerer vi den andre delen av Beyer og Trice's med Bradford og Harvey's definisjon, får vi et forslag som ser slik ut:

#### MYTEDEFINISJON: FORSLAG 1

En organisasjonsmyte er en ubegrunnet, udiskutabel og utestet overbevisning om de organisatoriske, praktiske fordeler ved spesielle teknikker og atferd som påvirker måten medlemmene opptrer på.

Dette forslaget retter for det første søkelyset på organisasjon som analyseenhet. Og for det andre knytter det an til mytisk informasjon (ubegrunnet overbevisning) og til organisatorisk legitimitet (udiskutabel anskuelse) som skjermes mot falsifisering (utestet) gjennom organisatoriske virkemidler (teknikker og atferd; f.eks. kulturelle former og symbolsk

ledelse), med konsekvenser (organisatoriske, praktiske fordeler) for organisatorisk atferd (f.eks. målkonform opptreden). Samlet sett ga desifring av disse representative mytedefinisjoner oss muligheten til å formulere en alternativ og presumptivt fruktbar nominell definisjon av organisasjonsmyter. Samtidig blir sannsynligheten for å begå konseptuelle feil høy fordi definisjonsforslaget ikke er forankret i en teori. Man kommer derfor ikke videre uten å etablere kriterier for hvordan et konsept skal vitenskapeliggjøres.

### 5.6 Konseptuell vitenskapeliggjøring

De definisjonene som så langt er angitt av myter, representerer hver på sin måte et "teoretisk konsept". Følger vi logikken i figur 2.2 om studiens forskningsopplegg, kan vi si at fra den opprinnelige empiriske observasjonen (kap.1 og 3) som kalte på en primitiv term (myte), er det via teorisøk i tilgrensende teorifelt (kap.4) via desifring utviklet forslag til et teoretisk mytekonsept (kap.5.5). Utfordringen ligger dernest i å operasjonalisere konseptet (kap. 7), ved en form for umiddelbar validering (kap.5.6). En slik validering kan gjennomføres ved at konseptutviklingen foregår i overensstemmelse med vanlige krav for vitenskapeliggjøring av begreper. Disse kravene kan hjelpe til å etablere en teoretisk korrekthet i den validering som skal utføres. Mytekonseptet bør derfor være konsistent med følgende fire "tester" (Galtung 1967) (5):

1. Konseptet må avledes fra og kunne relateres til konkrete organisatoriske eksempler.
2. Konseptet må samsvare med "eksperimenter".
3. Konseptet må samsvare med kriterier for logisk konsistens.
4. Konseptet må samsvare med mikro- og makrohistoriske kriterier.

Snarere enn å kunne velge en konseptualisering av mytebegrepet direkte utifra en teori, må vi altså gå veien om en preliminær uttesting av den nominelle mytedefinisjonens operasjonelle egenskaper. Slike retningslinjer som Galtung her anviser, kan hjelpe oss når vi befinner oss på et så tidlig stadium i vitenskapeliggjøringen. Galtungs ulike tester har jo ord på seg for å diskriminere godt mellom det fenomen en ønsker konseptet skal omhandle, og konkurrerende, men irrelevante elementer. Dermed burde det gi et godt grunnlag for å unngå konseptuelle feil i den umiddelbare validering av den nominelle mytedefinisjonen.

Ved hjelp av disse fire testene kan vi få et bilde av den umiddelbare begrepsvaliditet forslaget på definisjon av organisasjonsmyte har. En illustrasjon er gitt i figur 5.3:

<u>TESTKRITERIER</u>	<u>TESTVERDIER</u>	
	<u>Ja</u>	<u>Nei</u>
1. Avledet fra konkrete eksempler:		
- observasjonsbasert	X	
- mulig å verifisere på andre organisasjoner	X	
2. Konsistent med organisatoriske eksperiment:		
- upåvirket av organisasjonsendring		X
3. Logisk konsistent:		
- skille myter fra andre kulturelle former		X
- klarlegge grenser ift. sosio-struktur	X	
- klarlegge grenser ift. samfunnsstruktur	X	
- skille særtrekk, determinanter og virkninger		X
4. Historisk konsistent:		
- oppfange variasjoner i historiske grensebetingelser	X	

Figur 5.3 Nominell konseptvalidering

Definisjonsforslaget er for det første avledet fra konkrete eksempler. Både Beyer og Trice (1987) og Bradford og Harvey (1972) som jo forslaget bygger på, forankrer definisjonen til konkrete eksempelstudier. Det er altså observasjonsbasert, men bygger på de rapporterte studiene, dvs. på sekundærdata. Begge bidragene ønsker å generalisere sine funn og definisjoner; ingen av dem hevder at de organisasjoner de har studert på noen måte representerer avvikende eller helt særpregede tilfeller. Vi må derfor anta at definisjonen kan verifiseres også på andre organisasjoner. Ekstern validering er altså mulig.

På den annen side må vi for det andre må vi anta at begrepet ikke nødvendigvis vil være konsistent med organisatorisk endring. Det er f.eks. tenkelig at vektleggingen av mytens dysfunksjonalitet vil være knyttet til spesielle organisasjoner i spesielle situasjoner. Om disse endres, vil også dysfunksjonaliteten tenkes å opphøre.

For det tredje er det usikkert om definisjonsforslaget er logisk konsistent i alle henseender. Slik det er formulert er det sannsynligvis underbestemt for å kunne skille myter fra alle andre relevante, kulturelle former. Det gjelder både atferdsrelaterte (f.eks. riter, ritualer) og språkrelaterte (f.eks. historier, saga, legende). En "overbevisning" slik forslaget presenterer mytens ytringsform, vil nemlig kunne vise seg både i atferd og i ord. Dette er en kritisk innvending mot all organisasjonssymbolisk forskning. Hittil har ingen klart å skille myter fra liknende kulturelle formers organisatoriske relevans, noe som blokkerer både teoretisk og empirisk videreutvikling. Derimot skiller forslaget lett ut alle elementer som vedrører organisasjonens struktur (kfr. figur 4.3), og likeens avgrenser den fenomenet til organisasjonen. Definisjonen makter likevel ikke fullt ut å skille særtrekk, determinanter og virkninger, fordi den ikke utsier noe om alle elementene. I definisjonen angis bare mytens særtrekk og at den antas å ha virkning på organisatorisk atferd. Hva slags årsaksfaktorer som knytter seg til mytens tilblivelse og vedlikhold sier forslaget ingenting om.

For det fjerde må det antas at definisjonen kan tilpasses endringer i historisk utvikling; både på makro-, meso- og mikronivå. Årsaken til det ligger blant annet i at mytens årsak ikke er spesifisert. Myter kan derfor tenkes å oppstå både som følge av sykliske endringer i samfunn, organisasjon og individuelt livsløp. Dessuten vil ytringsformen "overbevisning" kunne åpne for ulike kilder til at myter oppstår; den må ikke nødvendigvis utelukkende være et resultat av organisasjonsinterne krefter. Derimot må den holdes og deles av organisasjonens medlemmer, men den må ikke av den grunn skapes i det samme fellesskap. Variasjoner i en organisasjons rammebetingelser og interne forhold vil derfor ikke endre karakteren av det fenomen definisjonen utsier noe om. Riktignok vil det kunne forefinnes ulike myter til ulike tider og i ulike situasjoner, men de vil alle være myter i henhold til dette forslaget.

Samlet er den umiddelbare begrepsvaliditet dette forslaget har, ikke overbevisende. Til det svikter det både i organisatorisk og logisk konsistens. Særlig viktig er det å utvikle en nominell dimensjon og tilhørende empiriske indikatorer som skiller myter fra tilgrensende kultur-former. Derfor vil det være nødvendig å raffinere forslaget ytterligere for at det kan være et fruktbart nominelt uttrykk for organisasjonsmyter. En måte å gjøre det på er ved å la utprøvingen av begrepets operasjonelle, umiddelbare validitet spille tilbake på den nominelle definisjonen. Det vil være i tråd med den prosedyre induktiv logikk foreskriver (i kap. 2.1.7-2.1.8).

Før det gjøres, er vi imidlertid nødt til å klargjøre den organisatoriske betydning, dvs. hvilke funksjoner, myter har. Det kan gi oss en forståelse av myters organisasjonskultur- eller relevans og virkemåte. Dermed gis et grunnlag for å forbedre mytedefinisjonens evne til å fange opp determinanter, skille myter fra andre kulturelle former og forstå hvordan endring i organisatoriske funksjoner påvirker fenomenet. Derfor vil mytefunksjoner relatert til organisatoriske prosesser og atferd, være fokus i neste kapittel.

## FOTNOTER KAPITTEL 5

1. Moderne undersøkelser av myter startet (muligens) med Ottfried Müller som i 1825 skrev sin "Prolegomena zu einer Wissenschaftlichen Mythologie" (Levin 1968:107), eller (muligens) med Friedrich Max-Müller som populariserte filologi og mytologi bl.a. i sitt voluminøse (51 bind) "Heilige Bücher aus Osten" og som anså myter som lingvistiske forvanskninger (The Columbia Viking Desk Encyclopedia 1968:Bind I, 729). I litteraturen blir myter, både slike som er lånt fra gamle religioner og slike som omskapes etter forfatterens eget hode, brukt for sin symbolismeeffekt. I historie kan det ofte brukes som bevisførsel for en bestemt sosial struktur, i antropologien kan myter brukes som forklaring på sosial atferd, i psykologien som forklaring på bestemte nevroseformer, i organisasjonsstudier som eksempel på maktfordeling og organisatorisk kontroll (Jackson & Carter 1984:516).
2. Westerlund og Sjøstrand er for øvrig skuffende uenig med seg selv om hvordan mytebegrepet skal forstås. Rent innledningsvis hevder de nemlig (s. 2) "Vår hensikt er å samle noen av de eventyr eller myter - eller hva man ønsker å kalle dem - under den generelle overskrift Organisasjonsmyter."

Forfatterne synes imidlertid å være svært ivrige etter senere nettopp å unngå at de "myter" de behandler oppfattes som eventyr og legender. En grunn til det kan være at det synes lettere å bygge bro mellom antropologiske studier av myter og organisasjonsteori enn mellom folkloristikk og organisasjonsteori. En "streng" og bokstavelig tolkning av Cohens mytedefinisjon vil tvinge forfatterne nærmere eventyrtolkning og historieanalyse, enn om man velger å se bort fra moderne legends mangler på guddommelige innslag, slik at man dermed kan betegne legendene som myter. Westerlund og Sjøstrand oppfatter i tillegg myter bare som "en grunnleggende men feilaktig, eller i hvertfall dubiøs og uprøvet, antakelse om virkelighetens karakter". En slik oppfatning faller utenfor den "symbolske skolen" jeg tar utgangspunkt i. Myter må i tillegg uttrykke "arkaiske, ideologiske, sosiale eller politiske mønstre som påvirker/påvirkes av organisasjonsstruktur eller strategi" (Alvesson og Berg 1988:49). Westerlund og Sjøstrands mytedefinisjon blir derfor lite anvendbar, utover det å antyde et sannhetskriterium (kfr. kap. 7.4.1) for mytens avgrensning.

3. Metonym er et retorisk navnebytte, dvs. en talefigur hvor et uttrykk erstattes av et nærslektet, f.eks. kan "Under hakekorset" erstatte det mer korrekte "Under nasjonalsosialistisk styre".

Synekdoke er også en billedlig talemåte. Her settes en del i stedet for det hele; f.eks. "Brede seil" betyr "skip" og "18 somrer" betyr "18 år".

Se også diskusjonen i kap. 9.3.

4. Schein hevder at ledere har sterkere påvirkningsmekanismer enn myter (kfr. kap. 10), men skiller dessverre ikke myter fra andre kulturelle former som historier, legender og parabler. For Schein synes alle å ha samme beskjedne effekt og være av samme analytiske kategori.
5. I tilknytning til vitenskapeliggjøring av mytekonseptet bør disse retningslinjene forstås på følgende måte:

ad.1 Konseptet avledes fra konkrete eksempler.

Det er nyttig at de teoretiske sammenstillinger som anvendes for å definere organisasjonsmyter er direkte avledet fra observasjon av spesifikke organisasjoner. Dessuten ville det være nyttig om konseptet anvendt på andre organisasjoner ga muligheter for verifikasjon. Det ville hindre at man utviklet konsept som ikke ga mulighet til ekstern validering eller som ikke kunne anvendes i praktisk analyse. Dette behovet er også knyttet til det faktum at definisjoner på organisasjonsmyter ikke er ideologisk nøytrale og at de definisjoner som anvendes vil kunne tillate/hindre at organisasjonskulturen påvirkes på bestemte måter.

Dette innebærer selvsagt ikke at alle utsagn eller begrep som knyttes til organisasjonsmyter må ha en manifest motsvarighet i en spesifikk organisasjon. Galtungs krav knytter seg mest til nytten av at begrep som omtaler latente organisasjonsfenomener kan verifiseres mot observerbare organisatoriske fenomen. Dessuten bør slike begrep gi en form for "tilbakemelding" ved å åpne for konsistente forklaringer, prediksjoner eller kontroll som ellers ikke ville være mulig uten at disse begrepene ble brukt.

ad.2 Konseptet er konsistent med organisatoriske "eksperiment".

Observerer man en gitt organisasjon på et gitt tidspunkt, finner man at den består av ulike komponenter og fysiske fasiliteter. Om alle disse funksjonene, avdelingene, subkulturene, lokalitetene osv. ble forandret gjennom f.eks. en organisasjonsendring, ville det innebære at konseptet måtte endres? En organisasjonsendring kan ses på som et "eksperiment" hvor både organisasjonskultur og symbolisme kan påvirkes. Spørsmålet er om enkelte elementer i mytekonseptet ville forsvinne eller dukke opp på nytt ved slike organisatoriske eksperiment. Konseptet må altså være generelt nok

til at det passer på en organisasjons ulike kulturelle og sosio-strukturelle former.

### ad.3 Konseptet er logisk konsistent

Et konsept for organisatoriske myter må ideelt sett møte bestemte logiske standarder. Et elementært krav er at det skiller mellom hva myter er og ikke er i organisatorisk sammenheng, dvs. definisjonen må klargjøre hva som inkluderes og ekskluderes i konseptet. Ideelt sett burde det være mulig å skille mellom eller iallfall klarlegge hvilken overlapping konseptet har med definisjoner på andre kulturelle former, så som riter, ritualer, legend-er, sagaer osv. Dessuten burde konseptet klarlegge grensene overfor konsept som vedrører organisasjonens sosio-struktur (autoritet, belønninger, motivasjon, ledelses-stil osv.), og konsept som vedrører samfunnets kultur (sosiale myter, historie, teknologi osv.). Likeens trengs det å trekkes en logisk distinksjon mellom tre ulike aspekter ved myter; a) hvilke særtrekk har myter, b) hvilke determinanter eller årsaksfaktorer frembringer myter og, c) hvilke virkninger har myter på andre sider ved organisatorisk struktur og liv ?

### ad.4 Konseptet er konsistent med historiske kriterier.

En organisasjon er, i følge oppfatningene i generell system-teori, et system skrevet inn i systemer av høyere orden, og består selv av ulike delsystem(kfr. "organisasjoner er samfunn skrevet med små bokstaver"). Organisasjoner har likeens grenser og en endelig levetid. Slik er det også med organisasjonens kultur og dens myter. Definisjonen av organisasjonens myter må derfor være konsistent med organisasjonens grensebetingelser. Selv om et oljeselskaps kultur og faktiske myter vil kunne variere mye ettersom det vokser og får ulike oppgaver, må den vitenskapelige gehalt i mytekonseptet kunne fange opp variasjoner både i de (makrohistoriske) rammebetingelser som omgir organisasjonen og i de interne ( meso- og mikrohistoriske) organisasjonsbetingelser.



## 6. MYTERS FUNKSJONER OG REPRODUKSJON

### 6.1 Mytenes sosiale funksjon

Selv om drøftingen så langt ikke tilstrekkelig har godtgjort at de utsagnene som er omtalt virkelig representerer myter, må det være tillatt å spørre hvilken overordnet sosial funksjon myter skal ha. Gitt at det er myter, hvilken hensikt tjener de for oljeselskapene? Rent generelt kan jo myter sies å være konservative krefter i det sosiale liv. Men det å skape og opprettholde mytene er i høyeste grad en dynamisk prosess som krever både innovasjon og kreativitet. Oljeselskapene har et slikt organisatorisk potensiale, med sine lobbykontorer og slagkraftige og velutrustede informasjonsavdelinger. Ofte styres informasjonsaktiviteten fra selskapenes hovedkvarter i andre verdensdeler ut til alle de ulike deler av verden hvor de har operasjoner (International Management, aug. 81; Fortune, 14. des. 81). I denne informasjonen kan myter profileres om nødvendig eller ønskelig.

Malinowski og Radcliffe-Brown peker på at den sentrale nøkkelfunksjon mytene har er å opprettholde og rettferdiggjøre sosiale institusjoner. Slik kan også myter virke for oljeselskapene. De kan beskytte selskapenes monopolstilling ved å beskytte deres antatte kunnskapsbasis. Om ingen andre får innsikt i å drive oljevirksomhet, vil heller ikke selskapenes egen handlefrihet bli beskåret. Men samtidig er det klart at i den grad vi har med myter å gjøre, vil de handlingsmuligheter som sikter mot å virkeliggjøre våre nasjonale interesser gjennom det politiske systemet, ikke blir fullt utnyttet. Mytene begrenser de politiske valg som kan gjøres ved at vi aksepterer en del konsekvenser som "prisen vi må betale" uten at en faktisk kan kontrollere om det er nødvendig.

## 6.2 Funksjonalistisk myteanalyse

Myter - som i dagliglivet ikke nødvendigvis er løgner - tvert om er "myter realiteter vi lever etter" (Jackson & Carter 1984: 531), kan ha multiple funksjoner. I første omgang kan det synes viktigere å diskutere disse, enn å gi seg i kast med en omfattende evaluering av hvilken sannhetsgehalt mytene måtte inneha. Etter enkelte teoretikers mening kan nettopp det synes å være en Sisypheosoppgave (Leach 1974: 54) fordi:

Myter er måten vi beskriver oppfatninger hos andre vi ikke er enige med, men hvor vår uenighet ikke gjør mytene ugyldige.

Vitenskapelig sannhetsbevis behøver altså ikke være tilstrekkelig for å underminere en myte. En myte kan oppfattes som gyldig og sann av enkelte, og avvises som ugyldig og usann av andre. At ulike aktører har ulike oppfatninger av myten er ikke nok til å slette den.<sup>(1)</sup> Den kan overleve trass i at den møter kontrafaktisk informasjon. Som Bradford og Harvey (1972:251) anfører:

Det er ikke nok, ..., å bare identifisere en myte og få rasjonell enighet om at den eksisterer som en måte å erklære den ufruktbar på. Faktisk, med mindre nye og mer passende måter angis for å handtere de underliggende problemer som myten representerer, er det usannsynlig at myten kan ødelegges. Eller om den blir ødelagt, er det sannsynlig at den erstattes med en annen som er like dysfunksjonell for organisasjonen.

Mytene er ikke alltid manifeste som sammenhengende fortellinger. Oftere er de idealiserte oppfatninger av bestemte former for sosial organisasjon og atferd som blir symbolsk presentert (f.eks. gjennom oljeselskapenes PR og informasjonskampanjer) gjennom ulike aktørers syn på seg selv.

Det som derimot er viktigere å understreke er at mytene er en måte å skaffe seg data om organisasjoners kultur på. Sammen med mange andre kulturelle former (riter, ritualer, skikker, metaforer, slagord, akronymer, sagaer, fortellinger, legender, framvisninger, logos, arkitektur o.l.;kfr. Appendiks A) utgjør de organisasjonens symboler (Pettigrew 1979; Allaire & Firsirotu 1984). De inneholder kodete budskap om noen av de mest ukrenkelige deler av organisasjoners kulturelle meningsinnhold (Bate 1982:48):

Myter og legender gjennomtrenger i ulike grader ulike nivåer og grupper, og framstår ganske naturlig i samtaler og intervjuer (særlig med selverklarte "avvikere"). Mens kjernebudskapet eller historien forblir den samme, kan detaljene, de poeng som utheves og presentasjonsmåten variere. ... den samme myten eller legenden (kan) opptre i ulike kretser som lignelse eller skandale, langdryge historier eller slagkraftige epigram, sladder eller offentlig kunngjøring.

En måte å forstå og tolke slike kodete budskap på kan være å lete etter deres organisatoriske funksjoner; hva tjener de til i en organisasjon? Det synes nemlig å være bred enighet om at organisasjonskulturer har viktige funksjoner. En slik funksjon er å skape engasjement og begeistring hos organisasjonsmedlemmene, gjerne ved henvisning til at organisasjonen har særtrekk ingen andre har (Kanter 1972; Pettigrew 1979; Ouchi 1981; Martin & Powers 1983). En annen funksjon er den å skape kognitive kart eller modeller som muliggjør handling og samhandling i organisasjonen (March & Simon 1958; Bougon, Weick & Binkhorst 1977; Weick 1979; Martin 1982; Porac & Salancik 1982; Louis 1983; Daft & Weick 1984). En tredje mye omtalt funksjon som organisasjonskulturen har er at den definerer organisatoriske grenser. Den gjør det mulig å skille en organisasjon fra en annen (Goffman 1963; Ouchi 1980; Wilkins 1983).

En analog til analyse av organisasjonskulturens funksjoner kan vi også anvende når det gjelder myter. For det første er myter slik det tidligere er definert en distinkt del av organisasjonens kulturelle system (kfr. figur 4.2). Og for det andre er det i det foregående flere ganger rent tentativt antydnet at mytene også har egne bestemte funksjoner. Sammenkoblingen mellom individ, organisasjon og omgivelser blir mer fremtredende ved å se på de dypstrukturer de alle er relatert til; myter, ideologier og verdier. Studier av organisasjonskultur og symbolisme viser at det er en sammenheng mellom de myter og symboler som fins i omgivelsene og de som er knyttet til organisasjonen (Meyer & Rowan 1977). Likeens er det en sammenheng mellom organisasjonens myter og de dens medlemmer besitter (Pettigrew 1979; Smircich & Morgan 1982). Både individ, organisasjon og omgivelser kan derfor forståes innen den samme begrepsramme, og være en del av en organisk helhet (Ebers 1984:12). Et slikt perspektiv illustrerer også at myter ikke er noe løsrevet sosialt fenomen. Tvert om vil de funksjoner disse har, i første rekke interagere med organisasjonens ideologi og verdier, og dernest med dens sosio-struktur, påvirke eller bli påvirket av dens medlemmer og avspeiles av bl.a. omgivelsesmessige institusjoner og hendelser. "Oljemytene" kan derfor forvente så finnes både som bransje-, selskaps- og individmyter.

Sett i relasjon til oljevirkksomheten trenges en forklaringsmåte som kan anvendes når man vil analysere hvordan et sosialt mønster gjendannes. Hvordan kan det ha seg at oljeselskapers organisasjonsformer og handlemåter tilsynelatende er forholdsvis strategisk invariante (kfr.kap. 3, samt Appendiks B)? Kan mytene være med å forklare denne strategiske stabilitet? Kan det også være slik at oljeselskapenes sosiostruktur er et viktig element i å forklare hvordan mytene gjendannes eller omdannes? I situasjoner hvor vi finner ensartethet i de konsekvenser bestemte handlinger har, men variasjon i den atferden som skaper disse konsekvensene, kan en funksjonalistisk forklaring være på sin plass. Det fins mange sosiale fenomen som kan forklares på denne måten,

bl.a. arveregler, opplæringsmønstre (Stinchcombe 1968:81):

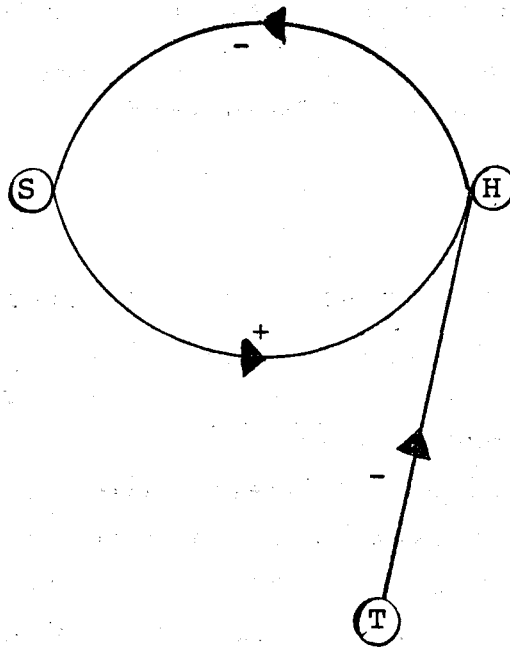
Alle organisasjoner forsøker å nå sine mål under usikkerhet og variabilitet i omgivelsene og forsøker å redusere usikkerheten. Men av og til gjør de det ved å undersøke usikkerhetsfaktorene, noen ganger ved fleksibilitet i å tilpasse seg til endringsfaktorene, noen ganger ved å kjøpe eller erobre organisasjonen eller landet som skaper usikkerheten, og noen ganger ved å utjevne usikkerhetsfaktoren ved f.eks. å føre adekvat oversikt over varierende lagre. Et slikt konsekvenslikt mønster antyder en funksjonell forklaring på organisatorisk atferd uttrykt gjennom reduksjon av usikkerhet.

Vi finner altså en slags konsekvenslikhet, hvor ulike midler fører til det samme mål. Aktører prøver seg frem med de ulike alternativer, helt til de finner et middel som fører til målet, og dernest brukes dette midlet i alle senere situasjoner. Om økte vansker i å nå målet fører til økte anstrengelser, antydes en slik konsekvenslik struktur. Også om vi bare kan observere de økte vanskene (men ikke de økte anstrengelser) og at man faktisk når målet, kan vi anta at det foreligger en form for konsekvenslikhet. Om det gis inkonsistente eller utilfredsstillende forklaringer på atferden fra aktører som har i oppgave å forklare denne, antydes likeens en (latent) konsekvenslikhet. Også om det er kjent at det fins en eller annen årsaksprosess som velger ut bestemte atferdsmønstre i henhold til deres konsekvenser, kan vi forvente å finne et slikt mønster. En funksjonalistisk forklaringsmåte er derfor naturlig når man observerer en konsekvenslikhet i sosiale fenomener (Stinchcombe 1968:82-85).

Som forklaringsmåte er funksjonalisme en ganske kompleks form for årsaksmodell. Hensikten med slike forklaringsmåter er å analysere sosiale fenomener med en slags motsatt kausalløp, hvor atferdsmønstre velges på grunn av sine konsekvenser (Føllesdal m.fl. 1984:143):

Funksjonalistisk forklaring er i en forstand det stikk motsatte av årsaksforklaring - man forklarer et fenomen gjennom hva det er årsak til snarere enn gjennom hvilke årsaker det har.

Strukturen i slike modeller kan illustreres i følgende figur (Stinchcombe 1968:87-90):



Figur 6.1. Årsaksstrukturen i en funksjonalistisk forklaring

Modellen har tre hovedvariabler. Den konsekvensen (funksjonen) som opprettholdes, kalles for H (homeostase). Det er en variabel som er forholdsvis stabil, til og med om det er krefter som tenderer mot å endre den over tid. Den atferden som har en kausal virkning på homeostasevariablen, kalles for S (struktur). Årsakssammenhengen mellom S og H holder H konstant, eller varierende mellom angitte (homeostatiske) grenser. Andre årsaksfaktorer, spenninger eller vansker kan forstyrre balansen i H, og virke slik at systemet kommer i ubalanse, med mindre S kompenserer for dette. Slike eksterne spenninger kaller vi for T (spenningsvariabel). Dette mønsteret opprettholdes gjennom en årsaksprosess (utvikling,

konkurransen, tilfredsstillelse, belønninger fra andre, planlegging o.l.) som sørger for at de strukturer (S-er) som kan gjendanne konsekvensene (H-ene) blir utvalgt eller styrket.

Fra dette logiske mønsteret kan det utledes flere teoretiske antakelser (Stinchcombe 1968:88). For det første at konsekvensvariablen (H) ikke vedlikeholdes naturlig ettersom den eksterne spenningen (T) øker. Det innebærer i sin tur at den kausale kraften som påvirker aktivitetsnivået i strukturvariablen (S), må aktiveres. Jo høyere ekstern spenning, jo høyere strukturaktivitet. Organisasjoner vil ha en form for "organisatorisk usikkerhet" (eller motsatt formulert som "handlefrihet") i forhold til sin eksterne og interne tilpasning. For oljesektoren vil det ha følgende parallell: Om et selskaps prestasjoner angripes fra utenforstående slik at organisatorisk usikkerhet (H) øker (f.eks. fordi det er et gap mellom dets prestasjoner og aspirasjoner), kan det resultere i større mobilisering av de deler av selskapets organisasjonsstruktur som aktiviserer mytene (S) slik at balansen i H gjenopprettes. For det andre kan det utledes av figuren at om T er høy eller varierer, og H forblir konstant, er det sannsynlig at det foreligger en slik kompenserende kausal tilbakekobling. Om selskapets prestasjoner forblir uendret trass i angrep fra myndigheter og offentlighet, er det sannsynlig at selskapet har organisatoriske virkemidler å anvende for å takle dette. For det tredje, hvis en struktur opprettholdes ved en ikke anerkjent selektiv prosess fra homeostasen (dvs. fra den organisatoriske handlefrihet), f.eks. gjennom en myteproduksjon eller villedende informasjon (Hedberg & J nsson 1978), vil strukturen være stabil så lenge spenningen vedvarer. Organisasjonsmedlemmer kan altså gi forklaringer på mytene som er helt urelaterte til både T og H. For det fjerde, hvis det er en kausal sammenheng mellom H og S, slik at S-er (myter) velges ut og styrkes om de gjendanner H (det opprinnelige usikkerhetsnivået), vil disse S-ene sannsynligvis være de mest funksjonelle. De myter som best er i stand til å opprettholde selskapenes handlings-

mønster, vil velges ut og må være gjenstand for en form for symbolsk forvaltning. Og for det femte, hvis det er flere strukturer som fører til at H opprettholdes, vil alle kunne være forårsaket av et funksjonelt kausalt system. Selskapenes prestasjoner vil kunne påvirkes og opprettholdes av flere elementer enn av myter. Også andre viktige deler av organisasjonskulturen og -strukturen vil kunne påvirke dette; ikke minst ideologi, verdier, kompetanseutvikling og beslutningssystemer (kfr. figur 4.2).

Funksjonalistisk kausalanalyse reiser ingen spørsmål om organisasjonen har bestemte behov som må dekkes. Den tar utgangspunkt i observerte, stabile fenomener. Homeostasen er en empirisk observerbar variabel, ikke et teoretisk definert konstrukt. Analysen forsøker altså å forklare fenomener etter deres konsekvenser. Denne frem- og tilbakekoblingen mellom de observerte konsekvensene og deres årsaker eller strukturer, er imidlertid ikke alltid like godt analysert. I figur 6.1 er det vist at koblingene mellom S og H formidles via sosiale mekanismer, uten at disse blir benevnt som variabeltyper. En fullstendig, funksjonalistisk forklaring må imidlertid ta med hvordan denne fram- og tilbakeføringen faktisk skjer. Det er ikke tilstrekkelig å anta at den faktisk finner sted, formidlingsmekanismene må identifiseres og analyseres. Denne delen av de funksjonalistiske forklaringer er ofte det svake punkt (Martinussen 1984:184). Dermed mystifiseres, snarere enn avdekkes selve den kausale koblingen mellom S og H. Om analysen av sammenhengen mellom organisasjonsmyter og organisatorisk usikkerhet (handlefrihet) skal gjøres fullstendig, må derfor de formidlingsmekanismer som sørger for at endring i S og H justeres, kunne avdekkes og forklares.

Empirisk identifikasjon av objektive systemkonsekvenser, slik den funksjonelle analyselogikken sikter mot, er ikke bare rettet mot å identifisere de systemelementer som opprettholder disse konsekvensene. Objektivt observerbare konsekvenser kan være både positive og negative konsekvenser for et gitt sosialt system. Merton (1967:105) definerer det som:



Funksjoner er de observerte konsekvenser som sikrer tilpasningen eller reguleringen hos et gitt system; og dysfunksjoner, de observerte konsekvenser som reduserer systemets tilpasning eller regulering.

Dessuten kan objektive funksjoner (og dysfunksjoner) være tilsiktet og oppfattet av organisasjonenes medlemmer i ulik grad. Organisasjonsbevissthet om funksjoner vil altså kunne variere. Det gir opphav til ytterligere en todeling av funksjonsbegrepet (Merton 1967:105):

Manifeste funksjoner er de objektive konsekvenser som bidrar til reguleringen eller tilpasningen hos systemet som er tilsiktet og oppfattet av medlemmene i systemet; latente funksjoner, tilsvarende, er de (konsekvenser) som hverken er tilsiktet eller erkjent.

Den samme kausale struktur som er avbildet i figur 6.1 vil være virksom om vi analyserer funksjoner eller dysfunksjoner, manifeste eller latente funksjoner. En fullstendig analyse må kunne kontrollere, ved hjelp av de paradigmer som er utviklet for funksjonell analyse, at alle logiske struktur-, homeostase- og spennings-elementer blir identifisert, i tillegg til de krav som stilles til at formidlingsmekanismene for å bevare det sosiale systemet også spesifiseres.

Selv om funksjonalisme nok er det viktigste paradigme i såvel moderne sosiologi, som i sosialantropologi og statsvitenskap, har det vært skarpt kritisert. Enkelte vitenskapelige disipliner (som fysikk) har ikke plass for slike forklaringer, mens andre (biologi, samfunnsvitenskap) nok kan nyttiggjøre seg slike. Koblingen mellom systemteori og funksjonalisme, hvor systembegrepet henter sin parallell fra biologien, er prinsipielt forfeilet, hevder noen (Elster 1979:93). Funksjonalistiske forklaringer blir inadekvate, utilstrekkelige eller uviktige, delvis fordi samfunn ikke er "systemer" og delvis fordi selve forklaringsmåten lett kan bli tautologisk.

Elster utdyper sin kritikk av funksjonsanalysen ved å redefinere analysens struktur på følgende måte: En sosial "institusjon eller et atferds- mønster X forklares av sin funksjon Y for gruppen Z hvis og bare hvis" (1979:93):

1. Y er en virkning av X
2. Y er gunstig for Z
3. Y er utilsiktet av de aktører som produserer X
4. Y (eller i det minste årsaksforholdet mellom X og Y) er uerkjent av aktørene i Z
5. Y opprettholder X gjennom en kausal feedback som går gjennom Z.

Det fins praktisk talt ingen samfunnsvitenskapelige analyser hvor alle fem kriteriene er møtt samtidig, hevder Elster. Derimot fins det gode eksempler på det som kalles "filterforklaringer", dvs. hvor vilkårene 1, 2, 3, 5 er oppfylt. Slike filterforklaringer mener Elster er langt viktigere enn de egentlige funksjonelle forklaringer. De forklarer situasjoner hvor enkelte virkninger ikke er tilsiktet av dem som produserer dem, men erkjent av dem som har fordel av dem. Likeens fins det gode eksempler på såkalte "usynlig hånd analyser", dvs. hvor vilkårene 1, 2, 3, 4 er oppfylt, men hvor aktørene fremmer sine egne interesser uten å forstå hva de gjør. Slike analyser fortjener ikke betegnelsen "forklaring", hevder Elster. De forklarer ikke X, fordi de ikke postulerer og undersøker noen tilbakeføring fra Y til X gjennom Z.

Den logiske struktur i funksjonalistiske forklaringer er altså mer omfattende enn de eksempler som blir gitt på slike analyser, dvs. de sosiale situasjoner som skal forklares tilfredsstillende ikke paradigmat (Elster 1979:99). Like fullt gir denne kritikken oss mulighet til å utdype den analysemetode Merton og Stinchcombe har utviklet, slik at den fanger opp interessante sosiale situasjoner hvor selve grunnbegrepene kan gi oss ny innsikt. La oss anta at vilkårene 1, 2 og 5 var oppfylt i en gitt situasjon, men at graden av tilsiktethet og

erkjennelse (vilkår 3 og 4) varierte hos de som produserer X og de (Z) som mottar virkningen Y. Det ville gi oss et utfallsrom som vist i Figur 6.2:

		<u>Sender</u>	
		Tilsiktet	Utilsiktet
<u>Mottaker</u>	Erkjent	Manifest funksjon	Filterforklaring
	Uerkjent	Falsk bevissthet	Latent funksjon

Figur 6.2. Intensjonalitet og erkjennelse

Merton (1967) hevder at manifeste funksjoner må være erkjent og tilsiktet og at latente funksjoner må være det motsatte for systemets medlemmer. Han definerer imidlertid ikke hvem systemets medlemmer er. Hvor går grensene for det systemet man analyserer funksjonene i? Elster hevder på sin side at man må skille mellom den gruppen som noe (f.eks. en sosial institusjon eller et atferdsmønster) har en positiv funksjon for, og de aktører som "produserer" dette "noe" (dvs. den sosiale institusjonen eller atferdsmønster). Stinchcombe diskuterer ikke spørsmålet om hvor systemets grenser går, men er mest fokusert på den årsakslogikk analysemetoden anvender. Det at forklaringsmetoden ikke avgrenser systemets grenser, er ikke noe særstykke for funksjonsanalysen. I organisasjonsteori har grensedragning vært en hovedvanske ved en lang rekke teorier, noe som har gjort forståelse og teorisammensmeltning vanskelig (Weick 1969:27). Sett i relasjon til funksjonsanalysen hevder Martinussen (1984:187):

... det kan være vanskelig å svare på spørsmålet "for hvem"? noe har den eller den konsekvensen. Kan man operere med alle medlemmene i et sosialt system (eller flertallet av medlemmer) som en enhet? Hvis man ikke kan det, må man dele opp medlemmene i mindre system og grupper, og da blir det kanskje problematisk å analysere konsekvensene av et mønster innenfor systemet. Dels består problemet i informasjonsforskjeller i samfunnet som gjør en funksjon manifest for noen og latent for andre.

En anvendelig inndeling av intensjonalitet og erkjennelse (som hos Elster og Martinussen) kan derfor gjøres innenfor et sosialt systems grenser, ved å identifisere både sendergruppe (produsent) og mottakergruppe. Der hvor konsekvensene er tilsiktet av senderen og erkjent av mottakeren vil vi ha med manifeste funksjoner å gjøre. Og motsatt vil vi finne latente funksjoner der hvor senderen ikke intensjonalt produserer X, og hvor mottakeren ikke oppfatter den virkelige sammenheng. Filterforklaringer finner vi når senderen utilsiktet produserer strukturen (X) og mottakeren klart oppfatter dette. Like interessant er det motsatte tilfellet, dvs. hvor senderen intensjonalt produserer X, men hvor mottakeren ikke erkjenner eller innser den faktiske årsak. Det kan kalles "falsk bevissthet".

Samlet gir figur 6.2 oss fire ulike forklaringsprinsipper, alle med utgangspunkt i (om ikke identisk med paradigmet fra) funksjonell analyse. I organisasjonssosiologisk sammenheng vil det viktigste være at slike forklaringer gir oss mulighet til å analysere stabile sosiale systemer hvor årsaker og virkninger holder hverandre i stabil balanse. Utfordringen ligger i å identifisere og analysere de formidlingsmekanismer som gjendanner dette sosiale systemet. Dessuten gir skillet mellom ulike grader av intensjonalitet og erkjennelse hos sendere og mottakere i det sosiale systemet, mulighet til å analysere former, motiver og maktfordeling i de formidlingsmekanismer som identifiseres.

Det å anta at en myte har en bestemt funksjon, vil i denne sammenheng bety at den påvirker prosessene i et sosialt system. I opprinnelig mening, slik begrepet henter sin anvendelse fra biologien, vil det omfatte hvordan fenomenet virker inn på systemets evne til å overleve. I organisasjons-sosiologisk forstand betyr funksjon de oppgaver og konsekvenser myten har for gjendanningen av et gitt sosialt system. Det sosiale system som i denne sammenheng analyseres er organisasjonen; følgelig blir det mytens organisatoriske oppgaver og konsekvenser som blir i fokus. Ikke alle konsekvenser er nødvendigvis funksjonelle, manifeste, ekspliserte og synlige. Noen kan også være dysfunksjonelle, latente, impliserte og usynlige. Et forskningssiktemål vil være å avdekke flest mulig, enten de er av den ene eller andre typen. Dermed belyses de samlede oppgaver og konsekvenser mytene har i forhold til organisatorisk atferd.

### 6.3 Myters multifunksjonalitet

Litteraturen er sparsom om de organisatoriske funksjoner myter kan ha. Derimot fins det noe bedre dekning av hvordan mytene tjener bestemte funksjoner i andre sosiale systemer, som f.eks. i ulike (primitive og utviklede) samfunn, innen religion o.l.. En brukbar vei å gå er derfor først å analysere de generelle funksjoner mytene kan sies å ha, og så slutte derfra til organisasjonsnivået hvor det er mulig.

En forståelse av mytebegrepet er som et gjemmested for underliggende strukturer, m.a.o. viser en latent hovedfunksjon (Jackson & Carter 1984:516). Levi-Strauss hevder at bak den manifeste betydning av mytebegrepet må det også være et kodet budskap, en "menings-løs" funksjon (Leach 1974:56). Derfor blir myten en slags kodifisering av virkeligheten; doktrinære sosiale prinsipper som (Cohen 1975:12) "validerer atferdsformer og foreskriver verdier". Myten kan også i tråd med dette resonnementet antas som å maskere motsetninger

mellom ulike parter i et sosialt system, og derved gjøre motsetningene levelige (Leach 1966). Sett i et mer dynamisk perspektiv tjener også myten til å forene klare motsetninger i det sosiale liv (Levi-Strauss 1969). Cohen (1969:351) ser myter som et middel til å blokkere forklaringer, så å si utelate enkelte forståelseselementer på det kognitive kartet. Noe mindre kompromissløst formulerer Bailey (1971:300) dette ved å hevde at myten er et kognitivt kart som i en viss grad utøver kontroll over det aktørene kan bli kjent med, og med hvordan det som allerede er kjent skal forståes. Et lignende synspunkt har Bruner (1972:33) som hevder at myter enten erstatter erfaring eller iallfall tjener som et filter for den erfaring en aktør måtte ha. Alle disse forklaringene kan kaste lys over hvorfor myter inneholder både fakta og fiksjon, samt at aktørens referanserammer avgjør hvilken vekt som tillegges motstridende forståelseselementer.

Disse synsmåtene synes å knytte funksjonsanalysen til et dialektisk prinsipp. Uforenligheter som oppstår mellom normative idealer og prinsipper for sosial organisasjon og faktisk atferd løses gjennom en slags interessebalansering. På den annen side fins det også flere som hevder at mytens funksjon ikke først og fremst er å regulere spenninger, men å virke integrerende på det sosiale system. Durkheim og Malinowski hører til denne tradisjonen. Hos Malinowski (1963:249-50) er mytene "et frihetsbrev for sosial handling". Gjennom myten legitimerer fortiden de nåtidige tilstander. Dermed har den de samme funksjoner som Durkheim hevder at ritualer også har; de forsterker de underliggende integrerende prinsipper for sosial organisasjon (Cohen 1975).

Summerer vi opp litteraturens status så langt kan vi sette navn på en lang rekke funksjoner myter påstås å ha; nemlig å være forklarende (Cohen 1969; Westerlund & Sjøstrand 1979), legitimerende (Cohen 1975; Jackson & Carter 1984), integrerende (Durkheim 1965; Smith & Simmons 1983), konsensualiserende (Malinowski 1963), forenklerende (Westerlund & Sjøstrand 1979), maskerende (Leach 1966), kunnskapskon-

trollerende/kognitivt begrensende (Bailey 1971, Bruner 1972, Weick 1979), konfliktreduserende/medierende (Levi-Strauss 1969), usikkerhets/tvetydighetsreduserende (Boje, Fedor & Rowland 1982; Abravanel 1984).

Det er imidlertid få forfattere som har forsøkt å typologisere mytens funksjoner i systematisk form. To bidrag kan imidlertid kaste noe mer lys over de mangeartede funksjoner mytene kan ha i ulike sosiale systemer. Det første henter sitt forankringspunkt og rasjonale fra den perioden hvor myteanalyse i stor grad var et monopolområde for historie-, litteratur- og antropologisk forskning (Murray 1960). Og det andre er knyttet til den perioden hvor begrepet organisasjonskultur er blitt tatt i bruk også innenfor rammen av moderne organisasjonsutvikling (Boje, Fedor & Rowland 1982).

Myter fremstår som oftest i fortellingsform. Et av særtrekkene ved mytiske historier eller motiver, er at de vil bli husket og påkalt i krisetider, eller når organisasjonen skal fatte viktige beslutninger eller markerer særlige begivenheter (Mitroff, Nelson & Mason 1974). Slike myter vil ha 5 hovedfunksjoner hevder Murray (1960:215-216):

1. ledestjernefunksjon
2. affektiv funksjon
3. kognitiv funksjon
4. katarsis/avskrekkings/stimuleringsfunksjon
5. samstemmighetsfunksjon

Den første funksjonen viser seg i at myten er særlig attraktiv, ved at den er svært levende, virkningsfull, fortryllende, mysteriøs o.l. og derfor etterlater seg varig preg hos dem som hører den eller forteller den i sine mange varianter. Den andre funksjonen hevder at myten vekker både empati (liknende følelser) eller resipati (gjensidige følelser) over lengre tid (f.eks. beundring, misunnelig o.l.). I den tredje lokker den fram tro på at mytens kjerne

er sann eller autentisk. I den fjerde funksjonen veileder myten aktørers atferd ved å avbilde menneskelige egenskaper, behov og handlinger, og så understreke den katastrofe eller suksess som følger disse handlingene. Alle de foregående funksjonene skapes i en grad hos så mange mennesker i et sosialt system, at disse bringes inn i en (femte) samstemmende interaksjon.<sup>(2)</sup> Organisasjonshistorier som fyller flere av disse funksjonene, særlig ledestjerne-, kognitiv og katarisis/avskrekkings/stimuleringsfunksjon, finner vi godt eksemplifisert hos bl.a. Martin, Feldman, Hatch & Sitkin (1983).

Også blant de myteeksempler fra oljesektoren som hittil er behandlet, fins det et par-tre med et slikt "krisemobiliserings"-anstrøk. "Myten" om Nordsjøen som et kunnskapsmessig og teknologisk grenseland oppsto stort sett etter (1977) at selskapene fikk vansker med å gjennomføre sine storstilte prosjekter på norsk sokkel. Likeens fremsto "myten" om at oljeselskapene kunne komme til å forlate Norge om skatteregimet ikke ble lettere, først med full styrke etter at utbyggingskostnadene eksploderte og oljeprisen sank (1982).

En liknende karakter har også "myten" om at de utenlandske selskapenes ekspertise er uerstattelig. Den oppsto med full tyngde etter at norske oljeselskap for alvor meldte seg "på banen", på begynnelsen av 80-tallet, og de utenlandske selskapene fryktet at deres rolle i fremtidige utbygginger var utspilt.

Den andre typologien tar utgangspunkt i det å lage myter for å integrere disse i planleggingen av organisasjonsutviklings tiltak. Mytenes funksjoner blir kategorisert ved å trekke på Thompsons (1967) organisasjonsforståelse. Det gjør det mulig å dikotomisere mytenes funksjoner etter hvorvidt de omhandler målsettingsstandarder eller årsaks-virkningsrelasjoner (Boje, Fedor & Rowland 1982:1):



A. Myter som målsettingsstandarder

1. Myter som skaper, vedlikeholder og legitimerer fortidige, nåværende og framtidige handlinger og konsekvenser (kfr. "påstand" 4 og 5 i kap. 3).
2. Myter som opprettholder og hemmeligholder politiske interesser og verdisystemer (kfr. "påstand" 3 i kap. 2).

B. Myter om årsaks-virkningsrelasjoner

3. Myter som hjelper til å forklare og skape årsaks-virknings-relasjoner ved ufullstendig informasjon (kfr. "påstand" 1 i kap. 1).
4. Myter som begrunner aktiviteters og hendelsers kompleksitet og turbulens slik at det muliggjør predikabel handling (kfr. "påstand" 6 i kap. 4).

De to første mytetyperne er slike som retter seg ut av organisasjonen, dvs. mot dens omgivelser. De to siste derimot er innadrettet, de virker til å forenkle og forklare organisasjonsinterne handlinger. (3)

Myter om nyskapning, rasjonelle vitenskapelige prinsipper, krigshistorier etc. kan brukes til å legitimere nåværende praksis i lys av det som fungerte bra tidligere. De forankrer nåtiden i fortiden og gir dermed legitimitet også til fremtidige handlinger. Likeens kan slike myter mobilisere støtte og gi beskyttelse mot truende grupper. Både "påstand" 4 og 5 er eksempler på forsøk på å etablere målstandarder i olje-sektoren ved å henviser til egne erfaringer og bragder. Her er siktemålet å utforme en handlingsarena hvor selskapes egen ekspertise og fortreffelighet ikke utfordres. Det gjelder både spesifikt for sikkerhets- og vernearbeidet ("påstand" 4, kap.3.4.1) og generelt for selskapets samlede ekspertise ("påstand 5", kap. 3.5).

Myter kan også brukes til å skape og skjule politiske interesser. Pfeffer (1977) viser hvordan myter er sammenknyttet i en organisasjons maktstruktur, og brukes av den dominerende gruppen til å kamuflere sin reelle innflytelse, til å fatte beslutninger i hemmelighet og til å skjule resultatet av beslutningene. Uformelle maktgrupper kan bruke mytenes fornuftbegrunnelse til å berettig sine handlinger. Men mytene virker også strukturere på maktelitens egen virkelighetsoppfatning. De er ikke bare manipulasjonsinstrumenter, man tror på egne myter. Slik sett må også Vassbotns (1987) formulering ("myte" 3, kap. 2.1.5) om at "det er også "avdekket" en tverrpolitisk allianse av Statoiltilhengere i vårt politiske miljø", forståes. Påstandene om "manipulering av stortingsflertallet" og en "intrigant selskapsledelse" kommer i samme klasse.

I situasjoner med mangelfull informasjon og usikkerhet letter mytene beslutningstaking. Når mening er fastlagt for fortiden, er det ikke nødvendig å årsaksforklare nåtiden. Aksepterer man først at "norsk sokkel er et kunnskapens og teknologiens grenseland" ("myte" 1, kap.1.1), vil man uten innsigelser kunne godta store avvik fra den etablerte nærings- og arbeidslivspraksis på land. De mange klart uttalte forsøk på "harmonisering" av land- og sokkelaktiviteter går nettopp i nærkamp med denne myten; en avvikende historie skal ikke få gi opphav til en avvikende praksis idag og imorgen. Kunnskap om de faktiske forhold er derfor det fremste virkemiddel talsmennene for dette motmyte-synspunktet anvender. Selskapene kan på sin side ennå regulere tilgangen på slik fakta-basert informasjon.

Myter kan også forenkle kompleksitet ved å henfalle til etiske koder. Organisasjonen skaper altså en enklere hverdag med regler og ritualer snarere enn å respondere direkte på omgivelsenes turbulens og kompleksitet (Boje, Fedor & Rowland 1982:19-22). Påstanden om at oljevirkksomheten er fri konkurranse ("myte" 6, kap.4.2) påtvinger både økonomer og andre en rendyrket og didaktisk stilisert modell for tolkning av

virkeligheten, basert på frie spill mellom tilbud og etter-spørsmål. Avvik fra denne idealtilstanden forklares gjerne som temporære markedsperverteringer ("egentlig er det fri konkurranse!"), snarere enn som andre, alternative markeds-prinsipper (f.eks. "nettverkskameraderi").

#### 6.4 Sosialisering og mytedannelse

Som andre handlingsveiledninger må myter innlæres, de må bringes inn i organisasjonsmedlemmenes symbolmiljø. Dette gjøres gjennom den sekundærsosialisering organisasjonen påtar seg overfor sine medlemmer i utformingen og gjennomføringen av deres roller. En slik organisasjonsatferd kan medføre både av- og resosialisering av ulike rolleelementer. Mye av denne sosialiseringen i organisasjonen foregår som bevisst kunnskaps-, ferdighets- eller holdningsoverføring. Den er tilsiktet fra organisasjonens side og den er oppfattet og erkjent fra medlemmenes side, f.eks. foregår mye av jobbopp-læringen slik. På den annen side foregår det også sekundær-sosialisering som ikke har den samme grad av bevisste siktemål eller erkjennelse hos sender og mottaker. Sammenholder vi hvor tilsiktet med hvor oppfattet sosialiseringen er, vil vi med samme rammemodell som i figur 6.2 kunne identifisere en rekke ulike sosialiseringsformer (Martinussen 1984:338). En 4-feltstabell illustrerer de idealtypiske hovedformene:

	<u>Sender</u>	
	Tilsiktet	Utiltsiktet
Erkjent	Overtalelse  Eksplisitt kommunika- sjon av forventninger  Opplæring/instruksjon	Bevisst bearbeidelse av gruppeerfaring og sosialt press
<u>Mottaker</u>		
Uerkjent	Holdningsmanipulasjon  Propaganda	Ubevisst tilegnelse av diffuse/uutalte normer  Generalisering av erfaringer

Figur 6.4 Sosialiseringsprosesser

Fremstillingen bygger på den funksjonalistiske analysemåte som er behandlet i 6.1 og illustrerer noen logiske ytterpunkter i de sosialiseringsformer som kan anvendes i sosiale organisasjoner. Jobbopplæring og instruksjon er en form hvor både mottaker og sender er klar over hva som foregår. Det er de derimot ikke hvor det finner sted ubevisst overføring og mottak av diffuse og svakt artikulerte normer, eller hvor det er snakk om generalisering av hva man oppfatter som andres erfaring. Slik generalisering kan foregå ved at kunnskaper, ferdigheter eller holdninger som er dannet på ett område bringes med til et nytt område eller til en ny rolle. Blandingsformene oppstår når sender er lite bevisst i det sosialiseringsinnhold som kommuniseres, mens mottaker erkjenner det klart. Da kan vi få en bevisst bearbeiding av sosialiseringsbudskapet, f.eks. gjennom høynet kollektiv beredskap i en arbeidsgruppe. En nykommer kan få hjelp av veteranene, og hjelpen høyner alles situasjonsforståelse.

Også når senderen har et klart tilsiktet budskap og mottakeren ikke oppfatter eller erkjenner det, får vi en slik

blandingsform. Da finner vi en manipulasjon av grunnlaget for utøvelsen av den rolle organisasjonsmedlemmet skal ha. En slik form åpenbarer klart at sosialisering bygger på en asymmetrisk bytterelasjon (Martinussen 1984:338):

Sosialisering er maktutøvelse. Bevissthetsforming innebærer styring i bestemte retninger. I et samfunn som vårt er sannsynligvis mesteparten av denne makten en form for autoritetsutøvelse. Den er godtatt, enten fordi personen som utøver den oppfattes å ha rett til det, som kunnskaps- og holdningsoverføring som foretas av kompetente personer, eller som utslag av en legal virksomhet. Men mye sosialisering kan også være basert på positive eller negative sanksjoner. Og noe er intendert maktutøvelse i form av overtalelse, manipulering eller psykisk tvang av forskjellig slag.

Et eksempel, som kan karakteriseres som et slikt "bevissthetsformende" utspill finnes i en av Mobils informasjonskampanjer (se Appendiks C). Mobil var det første selskapet som (fra 1981) i helgene arrangerte ektefellebesøk på en plattform. Begrunnelsen for dette var at ektefellene selv skulle få "førstehånds kjennskap til sine nærmestes arbeidsplass" (Mobilannonse nr. 8 - 1981). Bakgrunnen for disse ektefellebesøkene var imidlertid at en undersøkelse Mobil selv utførte, viste at 60% av familiene var utilfredse med mannens arbeidssituasjon. I denne utilfredsheten var "engstelse for helikoptertransporten, alminnelig uvisshet overfor en ukjent og utilgjengelig arbeidsplass, og savn av kontakt og støtte i arbeidsperioden", viktigst (Gogstad & Hellesøy 1979:38). Tre måneder etter at undersøkelsen ble offentliggjort, inntraff (27.3 1980) Alexander L. Kielland-katastrofen. Her omkom 123 oljearbeidere i den inntil 1988 største arbeidsulykke i utaskjærs oljevirkosomhet, da plattformen kantret.<sup>(3)</sup> Dette kompletterte et risikobilde sammen med flere helikopterulykker, branner, ukontrollerte ublåsninger, dødsulykker blant dykkere, borefolk og andre, samt mange skader og uhell (Kårstad & Wulff 1983). Mobil tok konsekvensen av hva de objektive ulykestall viste og hva deres egen undersøkelse

ytterligere understreket, at Nordsjøen var en farefull arbeidsplass. Derfor ble ektefellene gitt anledning til ved selvsyn å oppleve den arbeidsverden deres menn (94% var menn) oppholdt seg i.

Mobils utspill, både med ektefellebesøkene og med informasjonskampanjen om dem, hadde et klart tilsiktet formål, nemlig å redusere usikkerhet hos oljearbeidernes ektefeller. Hvorvidt hensikten ble klart erkjent av alle mottakere (Statfjordansatte, ektefellene, offentligheten) er mer usikkert. Sannsynligvis var hensikten tydeligere for oljearbeiderne og deres familier enn for de utenforstående. Følger vi tankegangen i tabell 6.4, vil dermed ektefellebesøkene kunne oppfattes som "eksplisitt kommunisering av forventninger", mens informasjonsfremstøtet mer må karakteriseres som "holdningsmanipulasjon". Samlet kan Mobils innsats ses som et forsøk på "avsosialisering" av bestemte oppfatninger om oljearbeider-rollen. I forhold til ektefellene ble oppfatningen om at oljearbeid var uvanlig farlig, belastende for selskapene, og det gjaldt å undergrave påstanden om:

**Påstand 8: "Oljen" er ekte mannfolkarbeid**

Mange historier fra oljearbeidere forteller sitt tydelige språk om denne "mytens" forankring. I massemedia har man i en årrekke fått ganske livfulle beskrivelser av oljearbeidernes hverdag. Det har versert mange beretninger om hvor hardt, ensformig, usikkert, isolerende, utmattende og fremmedgjørende oljearbeidet er. Særlig har søkelyset vært rettet mot oljeboring. Det er både sjansebetont, fysisk hardt og som har en spesiell arbeidskultur og har vært fremhevet som prototypen på oljearbeid (se f.eks. Hammick 1980; Hays m.fl. 1983; Grønlie Olsen 1984). Også fra de øvrige deler av oljevirksheten har det kommet mange eksempler på hvordan menn fra mange nasjoner (opptil 30) er blitt rystet sammen i en felles prosjektorganisasjon, rent arbeidsmessig utnyttet til siste

energitrevl og så sendt til nye jobber på hver sin kant av verden (Godø 1980). Rent faktisk gir heller ikke en entre-priseorganisasjon bygd opp som en statuspyramide, med kontraktoransatte "gjestearbeidere" og operatøransatte "vertsarbeidere", og hvor arbeidsmessige fordeler og ulemper er systematisk ulikt fordelt, noen god grobunn for samhold og fellesskap. Det amerikanske systemet med å klatre i statuspyramiden er for enkelte faggrupper satt i system, mens andre havner i yrkesmessige blindgater. Installasjonene har sin tydelige lagdeling( se f.eks. Qvale 1984).

Det var neppe slikt førstehånds kjennskap Mobil ønsket at ektefellene skulle få innsyn i da de ble invitert til installasjonene. Likevel synes det å være et slikt bilde Mobil bygger opp om i sin annonseprofilering av ektefelle-aturene når det spør om "Er livet ombord på en plattform virkelig så tøft som mange tror?". Svaret det selv gir har tre overskrifter:

- STORM I NORDSJØEN
- EN AV OLJEVIRKSOMHETENS TØFFESTE JOBBER
- JOBBE, SPISE, SOVE.
- JOBBE, SPISE, SOVE.

Og teksten som følger disse overskriftene støtter "myten" om "ekte mannfolkarbeid", snarere enn å ta livet av den.

Det ser ikke særlig hyggelig ut når nordvesten får havet til å fråde og bølgene ruver i 8-10 meters høyde. Få steder i verden er havgudenes raserianfall mer fryktinngydende enn i Nordsjøen.

Mobil bruker flere metaforer i sin beskrivelse av naturomgivelsene til arbeidsplassene på sokkelen. Værforholdene omtales som forårsaket av de fryktinngydende "havgudenes raserianfall". For en som selv har opplevd orkan på sokkelen kan slike uttrykk fortone seg meningsfulle, men neppe for en som ikke har vært der ! Men det danner tydeligvis en passende kulisse for å beskrive en av de "virkelig tøffe" utfordringe-

ne, nemlig å jobbe på de forholdsvis små forsynings- og beredskapsbåtene rundt installasjonen:

Mannskapet ombord i disse "Nordsjøens arbeidshester" har en av oljevirkosomhetens tøffeste jobber. Folkene på plattformen stoler på dem, og vet at de kan gjøre det. Værgudene skal vise sitt aller verste ansikt før forsyningsskipene ikke klarer å holde rutetidene. Og selv da er beredskapsbåtene rundt Statfjord stadig på vakt - uansett værforhold.

Selve installasjonen står ganske stødig, i storm merker man bare den samme svake bevegelse man kan føle i toppen av en skyskraper. Det er den situasjonen ektefellene opplever der de inntar "en lunsj som kan måle seg med hva det beste hotell kan tilby". Men, sier Mobil videre, "det er et hardt liv man lever på en oljeplattform":

La ikke den gode maten, de komfortable to-mannslugarene, de daglige filmvisningene og alle de andre tilbudene på Statfjord A få deg til å tro noe annet.

Man jobber i 12 timers skift. Tempoet er høyt og kravet til årvåkenhet stort. Noen ganger er det en skitten jobb, andre ganger er arbeidsomgivelsene trange og mindre komfortable. Og ofte jobber man under hardt press. Oljearbeideren vet hvor viktig det er å gjøre jobben skikkelig og effektivt, slik at produksjonen av Norges nye energikilde kan holdes igang uten problemer.

Jobben får imidlertid aldri bli for rutinemessig og monoton. Det kan gå ut over konsentrasjonen. Derfor er arbeidsperiodene på plattformen korte, fra en til to uker -og fritiden i land minst like lang. Hardt arbeid? Ja, men hardt arbeid og gode lønns- og arbeidsforhold passer oljearbeiderne midt i blinken. De færreste kan tenke seg å bytte med en jobb i land.

Den arbeidssituasjonen Mobil beskriver i sin annonse gjelder selvsagt ikke for alle. Den er en slags gjennomsnittsbeskrivelse. Oljehistorien kjenner til mange som har hatt enda værre forhold; selv om 12 timers skift, høyt tempo, stor årvåkenhet, skitne jobber, ukomfortable arbeidsstillinger, hardt



press og kontinuerlig krav om topp kvalitet, slik det beskrives i annonsen vel fortøner seg anstrengende nok for de fleste. Tidligere kunne folk i spesielle jobber gå i flere døgn uten tilstrekkelig søvn og hvile (kfr. "Bravorapporten" NOU 1977:47), eller være ombord i måneder uten avløsning (Karlsen 1982).

Essensen i Mobil-annonsen synes å være at "oljearbeid ikke er farlig, men ganske tøft" og dessuten at "sikkerheten er god, men utfordringene mange". Ektefellebesøkene kunne funksjonelt bidra til at både de ansatte og deres familier fikk en felles oppfatning og opplevelse av livet på plattformen som noe mindre usikkert og fremmed. Informasjonsprofileringen bygger derimot opp et bilde av hva ektefellene "egentlig" opplevde på sitt besøk som kommer i motstrid til denne spenningsreducerende funksjonen. Man støtter opp om den "myten" man kanskje ønsket å undergrave. Slik kan annonsen og det bildet den fremstiller både skape og bevare en bestemt organisasjonskultur; en tøff mannfolk-kultur. Dessuten legitimerer det også bestemte handlingsvalg; nemlig å rekruttere menn til de jobber som skal utføres. På norsk sokkel er det 19 mannlige for hver kvinnelig ansatt, selv om vi internasjonalt har en åpnere holdning til kvinnelige oljearbeidere enn andre nasjoner. Menn dominerer, både i antall og i status. De fleste kvinner er ansatt i forpleinings- og helsetjenesten på plattformene, ikke i høystatus, mannsdominerte stillinger.

Mytedannelse er en del av oljearbeidernes sosialiseringsspross (kfr. også påstand 7 som del av meningspåvirkningen overfor Phillips-ansatte). Den foregår ved hjelp av ulike (funksjonelle) former som knyttes til de arenaer organisasjonen har kontroll over, både internt og i forhold til eksterne omgivelser. Overføringen og læringsformene vil altså kunne være ulike, dvs. det kan eksistere ulike funksjonelle alternativer som alle fører til at mytene innlæres hos de målgrupper de rettes mot (Merton 1957). En organisasjon vil, i egenskap av sosialiseringssagent, kunne anvende mange ulike sosialiseringssformer til å fremme bestemte myter, på samme

måte som organisasjonsmedlemmene kan korrigere for dette sosialiseringgrunnlaget de tilbys. Sosialiseringseffekten av myteforvaltningen kan imidlertid gå i ulike retninger. Mytene vil etter sin hensikt være funksjonelle, men de kan etter sin faktiske effekt være dysfunksjonelle (kfr. Bradford og Harvey 1972). I lys av tidligere diskusjoner om interne og eksterne arenaer, og funksjonelle og dysfunksjonelle myter, kan vi fremstille dette som i Figur 6.5:

		<u>ARENA</u>	
		Intern	Ekstern
Funksjonell	<u>FUNKSJONALITET</u>	Egne ansatte tror på myten (påstand 7)	Utenforstående tror på myten (påstand 8)
Dysfunksjonell		Undergraver tillit til egen organisasjon (påstand 3)	Tillater inngrep i egen handlingsfrihet (påstand 4)

Figur 6.5 Sosialiseringsevirkninger av myter

Figuren illustrerer mulige utfall både i forhold til egen organisasjon og eksterne omgivelser når myter virker funksjonelt eller dysfunksjonelt. Påstand 7 (Phillips-"myten") kan antas å være funksjonell overfor egne ansatte. Påstanden om at oljevirkosomhet er mannfolkarbeid (8) illustrerer funksjonalitet overfor omgivelsene ved å legitimere en kjønnskjev arbeidstyrke. Påstanden om at folkevalgte organer styrer Statoil (3) kan antas å svekke organisasjonens egentillit, mens "sikkerhetsmyten" (4) kan tillate inngrep fra myndigheter og utenforstående i det som ble oppfattet som selskapenes interne domene. Generelt viser dette at atferdsreguleringen i kjølvannet av myteforvaltningen ikke nødvend-

igvis går i den retning organisasjonen selv ønsker det. Dandridge (1985) har analysert de organisatoriske betingelser som må være til stede for at et symbol skal få atferdsregulerende virkninger. Utgangspunktet er at folk kan være plassert på ulike meningstrinn relatert til en underliggende myte eller andre symbolske ytringer. Det fins fire slike trinn som sæpreger hvordan aktøren behandler hvert symbol:

- Trinn 1: Fullstendig og uforbeholden tro.
- Trinn 2: Man er klar over at andre har andre oppfatninger.
- Trinn 3. Man velger ikke lenger å tro på myten, eller å akseptere den uttalte verdi i ritualet.
- Trinn 4: Man later som man tror, for å oppnå kontakt med organisasjonen.

Aktører på trinn 1 og 2 opplever virkeligheten som objektiv i motsetning til symbolsk, slik Pondy (1983) definerer det. På trinn 1 oppfattes ikke alternative forklaringer eller motstridende oppfatninger. Man har en faktisk, udiskutabel forankring. På trinn 2 er man også bundet til det objektive virkelighetsnivå. At andre har motstridende oppfatninger om samme fenomen innen samme organisasjon, rokker ikke på ens egen oppfatning. En slik holding er forankret i autoritetstillit, og forstyrres ikke av andres tilpasning. På trinn 3 finner vi en blanding av objektiv og symbolsk virkelighetsoppfatning. Den objektive virkelighetsoppfatning kan her støtte en rekke symbolske utfall. Det vil avhenge av persepsjoner og engasjement hos aktørene, og i hvilken grad de selv tillater seg å ha en bestemt virkelighetsoppfatning. Sentralt er det imidlertid at alternative forklaringer må gis rasjonelle begrunnelser og bevises ved hjelp av fakta. Det er ikke mulig å få aksept for en oppfatning bare fordi den målbæres eller fordi den knyttes til autoritetsutøvelse. Myter og ritualer uten godtgjorte fakta eller rasjonelle og åpne

motivasjoner godtas ikke. På trinn 4 derimot er det snakk om rene symbolske virkelighetsoppfatninger. Man har gitt på båten både sjarmen ved rene primitive medløperhandlinger, tryggheten ved å klamre seg til autoritetsfigurer eller utfordringen ved å måtte føre negativ bevisbyrde. Tross alt har man behov for samhørighet og interaksjon med andre organisasjonsdeltakere; man har behov for en "inngruppe". Symbolet blir derfor akseptert som en pris for å kunne dele erfaringer med sine organisasjonskolleger.

For oljeselskaper som skal overføre både organisasjonsmodell-er og organisasjonskultur til oversjøiske datterselskaper, kan man forvente å finne at varierte sosialiseringstrategier tas i bruk. Likeledes kan man forvente å oppleve at det oppstår organisatoriske konflikter eller kulturkonflikter mellom senderne av den multinasjonale organisasjonsform og mottakerne av denne i selskapenes datterorganisasjoner. En sentral forskningsoppgave (som jeg skal avstå fra å starte her) kan derfor være å lete opp mulige slike konflikter, og analysere hvilke sosialiseringsformer, hvilke motiver og hvilken maktutøvelse som følger overføringen av den multinasjonale organisasjonsmodellen.

#### 6.5 Organisatorisk myteproduksjon

Denne forståelsen av mytenes funksjoner og basis for sosialisering danner utgangspunktet for hvordan myteproduksjon faktisk kan foregå som ledd i en organisasjonsutviklingsstrategi (Boje, Fedor & Rowland 1982:18) sier:

Myteproduksjon er en adaptiv mekanisme som grupper i organisasjonen bruker til å vedlikeholde logiske rammeverk for å knytte mening til handling og hendelser. Den mening som organiserer tidligere handlinger og hendelser til et logisk system, blir så basis for å legitimere nåværende og fremtidig atferd .

Uten et slik adaptivt system vil ikke det teknisk-økonomiske system ha tilstrekkelige felles oppfatninger til at det kan fatte beslutninger f.eks. under usikkerhet eller manglende informasjon. Myter har på mange måter samme begrensingsfunksjon som March & Simon (1958) påpeker regulerer vår rasjonalitetsoppfatning. Dermed blir mytene en slags forutsetning for meningsfull organisasjonsatferd, de glatter over kompleksitet, turbulens og tvetydighet.

Allaire & Firsirotu (1984) peker bare på to hovedfunksjoner (legitimerende, understøttende) i forholdet mellom en organisasjons sosio-struktur og dens kultur. I diskusjon foran er det imidlertid vist at mytene (som del av kulturen) antas å ha multiple funksjoner og at sosio-strukturen påvirkes av disse. Den enkle sammenhengen mellom myter og sosio-struktur er derfor blitt utvidet ved å identifisere multiple funksjoner mytene kan ha for det sosiale system som skal bevares.

Organisasjonen må også sørge for at mytene opprettholdes. Det skjer ved at den har en eller annen form for myteproduksjon. Boje, Fedor & Rowland (1982:18) hevder at en slik myteproduksjon faktisk kan følge en slags livs-syklus (1982:23-25):

Mytestadium	Organisasjonsstadium	Myteutvikling
1. utvikling	rask vekst, konkurranseskjermet	utviklingsmyter er framherskende
2. modning	markedsleder	samstemt organisasjonsidentitet og soliditetsmyter
3. tilbakegang	konkurransen utsatt	mytesplittelse mytene må konsolideres
4. reformulering	ny ledelse	redefinisjon/skift av myter

Figur 6.6. Myteproduksjonens livs-syklus

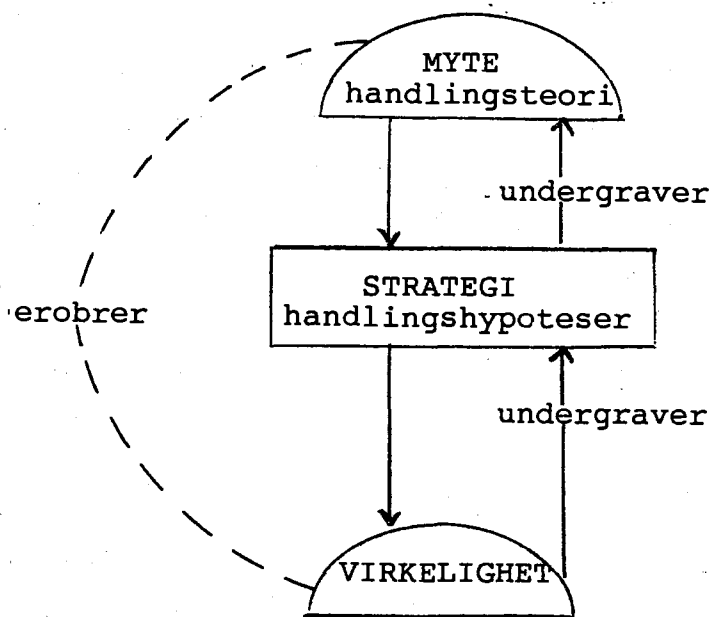
Denne 4-trinns mytesyklus illustrerer det dynamiske aspektet ved å skape myter. Til hvert utviklingstrinn er det knyttet ulike mytetyper. Disse typene oppstår ikke av seg selv, de skapes. Mytene har derfor bestemte funksjoner de skal tjene; de skal mediere og "styre" grunnleggende organisasjonsmessige dilemmaer. Slike dilemmaer kan være tvetydigheter, grunnleggende usikkerhet, turbulente omgivelser, lite forståtte teknologier, behov for depersonliggjøring og fornufts-begrunnelse av menneskelig handling og intensjoner (Boje, Fedor & Rowland 1982:27).

En slik angrepvinkel vil være nyttig om en ønsker å studere hvilke myter som ble frembrakt på ulike modenhets-stadier i en organisasjons utvikling, eller om en ønske å vite når det er passende å fremstille nye myter for å tilpasse organisasjonen til en endret situasjon. Om vi bruker skjemaet på f.eks. Statoil, vil dette selskapets ulike utviklingstrinn lett kunne innpasses i skjemaet. Den raske veksten, de gode fremtidsutsikter og den konkurransekjermede posisjon var fremtredende fra starten i 1972 til 1979. Selv om de multinasjonale selskapene ikke anerkjente dette, ble Statoil markedsledende i perioden fra 1980 til 1984. Da ble Statpipe en maktfaktor gjennom byggingen av et kjempemessig rørnett på havbunnen, Gullfaksfeltet ble påbegynt, operatøransvaret for Statfjord ble besluttet overført, bensinstasjonskjeder ble oppkjøpt, petrokjemiske anlegg bygd opp og Statoil tjente for alvor store penger etter de første "sju magre år". Den tredje fasen varte fra 1985 til 1987 og representerte mange tilbakeslag for Statoil. Både viste de to øvrige norske og de multinasjonale selskapene seg som reelle konkurrenter og opponenter, og dessuten ble selskapet utsatt for en "vingeklipping" av sin autoritet og pengestrøm til fordel for nasjonale politiske myndigheter. Selskapet hadde også store vansker med å få solgt de fremtidige gassreservene til akseptable priser. Den siste fasen ble innledet med reorganisering og ny ledelse tidlig i 1988; en følge av at Statoil ikke hadde maktet å styre sine store utbyggingsprosjekt (særlig Mongstadanlegget) på en tilfredsstillende måte.

Til denne inndeling i organisasjonsstadier for Statoil, skulle vi, om selskapet hele tiden aktivt hadde fremstilt og formidlet myter som organisatorisk virkemiddel, ifølge Boje, Fedor og Rowland(1982) kunne gjenfinne myter med umiskjennelige og distinkte særtrekk.<sup>(4)</sup> Et liknende synspunkt har også Hedberg (1981:12) som hevder at mytenes sykelbevegelser fremkommer slik:

En herskende myte er en teori som skaper strategier og handlinger. Strategier er hypoteser, og handlinger tester disse hypotesene, bekrefter eller avkrefter teorien. Strategier reformuleres når handlinger ikke lenger frembringer ønskede resultater. En herskende myte utfordres når den ikke lenger skaper overbevisende strategier; den blir også utfordret av oppkomsten av konkurrerende myter.

Myter er altså et grunnlag for strategiutforming og implementering av ideene i disse. Resonnementet tar ikke hensyn til at det vanligvis er aktører som styrer disse organisatoriske handlingene, og aktører som kan være bærere av ulike myter, men det er ikke uinteressant av den grunn. En enkel oversikt over denne tankegangen er fremstilt i figuren under:



Figur 6.7. Samspill mellom myte, strategier og virkelighet

Mytene angir organisasjonens handlingsteori, og strategien er de logiske proposisjoner som utledes fra denne, dvs. organisasjonens handlingshypoteser. Disse konfronteres med den virkelighet organisasjonen møter. Mytene kan endres gjennom ulike mekanismer (Hedberg 1981:12):

De kan undergraves etter som deres strategier og handlinger ikke gir det ønskede resultat. Siden alle myter, i beste fall, er delvise avbildninger av virkeligheten, vil det før eller senere oppstå hendelser som reiser tvil om gyldigheten av mytene. Mytene er også avbildninger av fortidige realiteter. De vokser seg overflødige etter som tiden går. Undergravingen virker gjennom de svakheter en herskende myte selv har. Nye mytekandidater blomstrer etter som tvilen om en herskende myte spres.

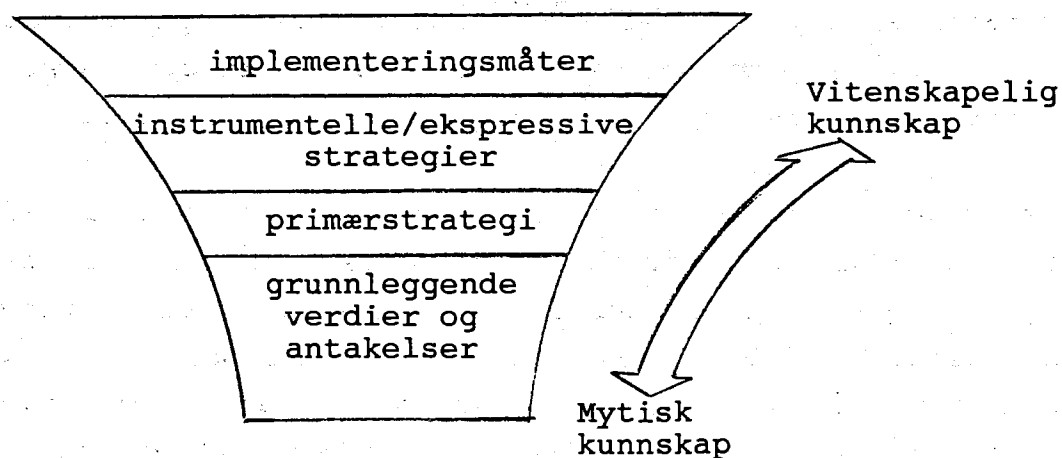
Et viktig poeng hos Hedberg er at myter endrer seg ulikt avhengig av de læreprosesser organisasjonen har. Har den komplette læresykler og instrumentelle handlingsteorier, vil endringer internt i organisasjonen, i omgivelsene eller hos begge kunne iverksette erstatning av en herskende myte. Eksisterende handlingsteorier (myter) undergraves av de resultater handlingshypotesene (strategiene) frembringer. En slik empirisk falsifisering oppstår ikke om organisasjonens læringssykler er ufullstendige, dvs. hvor organisasjonen ikke er istand til å avdekke årsaks-virkningsrelasjoner eller reagere adekvat på stimuli. Myten kan likevel erobres, undergraves og skiftes. Organisasjoner kan forvente utfall som ikke inntreffer eller mistolke hendelser som var forventet å bekrefte mytene og strategiene. Mytene kan også utfordres av konkurrerende myter basert på helt andre referanserammer. Nye ledere (Clark 1972), om-ramming (Watzlawick, Weakland & Fisch 1974) og nye politiske koalisjoner (Jönsson & Lundin 1977), kan i mange tilfeller detronisere organisasjonens gamle myter, hevder Hedberg (1981:12).



Et eksempel på en slik utvikling kan "påstand" 4 (kfr. kap. 3.4) illustrere. Den opprinnelige "myten" hevdet at sikkerhetsforvaltningen var selskapenes eget domene. Den handlings-teori som fulgte fra denne påstanden var at sikkerheten best ble forvaltet gjennom store stabsavdelinger både på land og på plattformene med profesjonelle, heltidsansatte yrkesutøvere som tok seg av sikkerhet, verne- og miljøinnsats samt helsepleie. Den strategi selskapene la opp var å erklære andre både uønskede og ukvalifiserte. Handlingshypotesen var at om ingen andre fikk delta i dette arbeidet, ville de heller ikke være i stand til å lære om det eller utvikle det med basis i praksis. Selskapet ville dermed rå grunnen alene. Selskapenes handlemåter møtte en uforusett virkelighet i form av et korporativt nettverk, hvor fagforeninger og myndigheter sammen overprøvde selskapenes synspunkt. Virkeligheten undergravde handlingshypotesene ved det ( i 1977) ble vedtatt et regelverk som ga verneombud og fagforeninger makt og myndighet utaskjærs på samme måte som på land. Gradvis førte dette til at selskapenes handlingshypotese måtte omformuleres i retning av at deler av sikkerhetsforvaltningen (verne- og miljøarbeidet) ble verneombudenes domene. I sin tur også førte til at handlingsteorien ble revidert og "myten" reformulert. I 1986 slanket Elf sin sikkerhetsforvaltning dramatisk, og fikk følge av Phillips i 1987. Endel av de mindre selskapene hadde allerede etablert driftsorganisasjoner nesten uten slike administrative enheter overhodet. Den opprinnelige "myten" ble erstattet med en ny som lyder: "Sikkerhet er alles ansvar" og grunnlagt gjennom selskapenes anvendelse av en ny sikkerhetsfilosofi, det såkalte "duPont systemet". Virkeligheten hadde erobret den gamle "myten".

Mytene er altså, slik Hedberg ser det, organisasjonenes handlingsanvisninger. Og som sådanne må de gis organisatorisk næring, de må forsvares, raffineres, konsolideres, utdypes eller for den sakens skyld, skiftes ut. Dette krever at man har organisatorisk kapasitet og kompetanse, samt en bevissthet om mytenes funksjon som organisatoriske bærebjelker. Slik kobles de til organisasjoners målsettinger og handlinger.

Enhver organisasjon har en primær strategi, som er vedlikehold av den kulturelle identitet, hevder Gagliardi (1984:15). Denne primærstrategien er knyttet til organisasjonens grunnleggende verdier, og jo mer distinkt organisasjonskulturen er jo mer koherent vil primærstrategien bli etterfulgt. I tillegg vil organisasjonens sekundærstrategier, enten disse er ekspressive eller instrumentelle, knyttes til primærstrategien. Over disse strategiene vil organisasjonen ha bestemte implementeringsmåter for sine strategier, dvs. bestemte måter å sette i verk og følge opp sine mål. Verdier, strategiene og implementeringsmåtene er ordnet i et hierarki som avspeiler en mål-middelkjede for organisasjonen som vist i Figur 6.8 (Gagliardi 1984:18):



Figur 6.8 Organisasjonens valgvinge

Både Thompson (1967) og Spender (1983) har vist at vitenskapelig kunnskap bare utgjør en del av den kunnskap som styrer organisatorisk atferd. Mye kunnskap som brukes til å forutsi og håndtere problemer er av previtenskapelig og mytisk karakter (Gagliardi 1984:7-8).

Figuren viser at jo nærmere organisasjonen er sin operasjonelle virkelighet (f.eks. markedet), jo mer vitenskapelig kunnskap anvendes, jo bredere er mulighetene og jo flere er valgene. Jo mer direkte valg stammer fra organisasjonens grunnleggende verdier, jo mer mytisk og previtenskapelig og jo trangere er handlingsmulighetene.

Utvikling av og tilpasning til myter er noe som moderne organisasjoner henfaller til for å overleve. Ved å bli isomorfe med sine institusjonelle omgivers myteverden oppnår de å få legitimitet, ressurser, stabilitet og økt sjanse for å overleve (Meyer & Rowan 1977). I så måte stemmer dette argumentet overens med det foregående om at det er viktigere å overleve (bevare sin kulturelle identitet), enn måten det gjøres på. Meyer & Rowan (1977:340) hevder nemlig at de rasjonelle prinsipper fra marked og teknologi; koordinering, inspeksjon og evaluering, tilsidesettes og erstattes med en organisasjonslogikk basert på tillit og god tro.

De institusjonelle mytene oppstår på tre måter i en slik sammenheng. For det første gjennom økningen i komplekse relasjoner, gjennom det Durkheim kaller moralsk og materiell tetthet (Durkheim 1964). Meyer & Rowan peker på at en rekke av disse mytene som oppstår på en slik bakgrunn er svært generaliserte, dvs. de gir ikke nødvendigvis "beskyttelse" for en særskilt organisasjon. Parsons universalismeprinsipp, Spencers kontraktsbegrep, Durkheims restitusjon (motsatt av repressivitet), og Webers ekspertisebegrep er slike almene myter. Men også myter med mer innsnevret gyldighetsområde kan oppstå, f.eks. gjennom bransjespesialiteter eller bedriftshemmeligheter.

For det andre kan myter oppstå gjennom økt kollektiv organisering. Organisasjoner som forvalter fellesoppgaver under antakelsen av at de er effektive, eller som har sin legitimitet basert på legale mandater (gjennom f.eks. regulering og lovgivning), er også arnested for og tilpassere til institusjonelle myter. For det tredje kan myter oppstå som følge av

den innsats ledelsen i lokale organisasjoner viser. Dette kan skje på to måter: Mektige organisasjoner (f.eks. oljeselskap) kan tvinge sine samhandlingsparter til å tilpasse seg deres struktur. Og de kan forsøke å transplantere sine egne mål og prosedyrer direkte inn i samfunnets institusjonelle regelverk (Meyer & Rowan 1977:347-348).

Nå vil selvsagt ikke alle myter være like enkle å identifisere eller få øye på som de generelle myteformer Meyer & Rowan er opptatt av. Mytene må ikke nødvendigvis alltid være manifeste og formulerte. Særlig synes det å gjelde de spesifikke organisasjonsmyter, de som (muligens) oppstår som følge av stadig tettere og mer komplekse organisatoriske og institusjonelle relasjoner. Slike myter blir som oftest bare synlige i to tilfeller. For det første når organisasjonens handlinger ikke skaper de forventede resultater. Gyldigheten av de eksisterende myter blir utfordret fordi de ikke lenger gir effektive strategier (Starbuck, Greve, Hedberg 1978). Det er bare når mytene er skikkelig overbevisende at man kan oppnå effektive strategier fra dem. For det andre blir slike myter synlige når konfrontasjoner drevet av interne spenninger eller konflikter tvinger ulike aktører til å erklære sin utvetydige posisjon. Slike konflikter kan f.eks. oppstå som følge av at man får konkurrerende myter i en organisasjon (Abravanel 1984:1). I en viss grad vil oljeindustrien framvise både generelle myter (fellesmyter for bransjen), spesifikke myter (særpregsmyter for det enkelte selskap) og individualmyter (yrkesmyter). Åpenbart vil ikke alle mytetyper være like lette å identifisere, typebetegne og forklare. Til det er begrepsbatteriet ennå for unyansert.

Drøftingen av myters plass i organisasjoner, viste at de er multifunksjonelle der som de er det i storsamfunnet. De kan antas å være årsak til at bestemte former og prosesser i organisasjonen holdes vedlike forutsatt at bestemte former for myteproduksjon og sosialisering iverksettes. Aktive utspill (myteforvaltning) for å skape og opprettholde myter kan antas å motvirkes og undergraves av organisasjonens

interne og eksterne virkelighet. Myter vil utvikles over tid i takt med organisasjonens særpreg og organisasjon. Myteforvaltning må derfor settes inn mot de situasjonsspesifikke funksjoner myter skal tjene i organisasjonens ulike stadier. En avklaring av de organisatoriske funksjoner myter kan ha, slik vi har gjort i dette kapitlet, vil hjelpe oss i å avgrense gyldighetsområdet for mytebegrepet. Dessuten vil dette lette arbeidet med å gjenfinne og typebetegne eksempler på myter. Dette skal vi behandle nærmere i neste kapittel.

## FOTNOTER KAPITTEL 6

1. Som anført i kap. 1 (kfr. fotnote 1) har det moderne samfunn også et utall av slike myter. De oppstår typisk i områder som skiller eksperten fra menigmannen. Et eksempel er "Organisasjonsutvikling er en vanskelig, tidkrevende og dyr prosess". Ledere i selskap som trenger profesjonell assistanse til snuoperasjon eller andre OU-tiltak vil kanskje understreke at dette er et gyldig utsagn. Det vil også OU-konsulentene i salgsfasen, men går du ham på klingen (som kollega eller likemann), vedgår de nok at utsagnet har begrenset gyldighet. Poenget er imidlertid at sannhets- og gyldighetskriteriet blir relativt, ikke absolutt, med referanse til de ulike aktørenes faktiske situasjon.

2. Hvorvidt en myte er fruktbar, dvs. om den er systemfunksjonell eller ikke kan da måles ved:

- a) i hvilken grad disse funksjonene faktisk oppfylles
- b) antall aktører (folk eller organisasjoner) som påvirkes av eller anvender myten som sin egen
- c) varigheten av mytens påvirkning

Dette er imidlertid ikke fokus for denne studien. Først må funksjonene avdekkes, begrepssettes og operasjonaliseres før de kan måles.

3. Til disse fire mytefunksjonene føyer også forfatterne en femte, som er svært lik den vi fant hos Murray, nemlig (Boje, Fedor & Rowland 1982:27):

myten fullfører en nyttig og sunn funksjon ved å berike interaksjon.

Myten kan altså fungere som en organisasjonsstandard for intern interaksjon.

4. Den største ulykken utaskjærs noen sinne inntraff på britisk sokkel sommeren 1988 hvor 166 oljearbeidere omkom i brannen ombord på plattformen "Piper Alpha".

5. Denne antakelsen er ikke fulgt opp empirisk i denne avhandlingen.

## 7. HVORDAN GJENKJENNE EN MYTE ?

### 7.1 Myters ytringsformer

Så langt er myter definert som foreløpig, nominell term; dvs. det er knyttet et visst antall særtrekk, ytringsformer og funksjoner til begrepet. Dermed vil det være mulig å analysere hvordan man skal kunne gjenkjenne mytene i organisasjonslivet. I organisatorisk sammenheng er myter først og fremst et fenomen av sosial karakter som utsier noe om samhandling. Myter har det felles med normer at de er predisposisjoner for atferd.<sup>(1)</sup> Organisasjonsmyter legger føringer på organisatorisk atferd. De hegnes bl.a. i fortellinger som oppstår om organisasjonssignifikante hendelser og personer og som vedlikeholdes for å påvirke handlinger i organisasjonen og dens omgivelser. Myter er neppe like betydningsfulle som normer som styringssignaler for atferden. De er mer et tillegg til disse; en slags normforsterkere. Normanalyse, dvs. hvordan normers særtrekk og virkning identifiseres, kan imidlertid gi oss en pekepinn for å analysere den atferdsregulerende effekt myter har.

Normer er en form for sosialt trykk, som foreskriver, tillater eller forbyr handlinger som er fysisk mulig å utføre og hvor avvik fra normen sanksjoneres. En norm beskrives vanligvis ved å se på dens karakter, dvs. om den er formulert som et påbud, forbud eller tillatelse. Egentlig kan alle normer beskrives som forbud; et påbud kan formuleres negativt, og en tillatelse kan formuleres som et forbud mot ikke å gjøre det tillatte. Videre er normen vanligvis beskrevet ved sitt innhold, dvs. hvilken atferd normen angir. Normens virkningsområde må også tas med, dvs. hvilke tilfeller og sosiale situasjoner normen gjelder for. Likeens må man beskrive normens mottakere. Noen normer er generelle og gjelder alle samfunnsmedlemmer, mens andre er helt kontekst- eller organisasjonsspesifikke. Til sist må man identifisere normens kilde eller sender. Normer har identifiserbare

sendere eller kilder, mens f.eks. en sed har en anonym normkilde (Allardt & Littunen 1962:21).

Alle disse særtrekkene gir samlet sett, om man kjenner dem og kan identifisere dem, en fullstendig beskrivelse av normen. Og den gir visse antydninger om hvordan man skal rent empirisk kunne gjenkjenne situasjoner hvor normer styrer atferden, hvilke normer dette er og hvilke særtrekk de har. Vanligvis anvender man tre framgangsmåter i empiriske undersøkelser av normer;

- a) konstatere om det foreligger likeartet (invariant) atferd,
- b) om det fins et språklig uttrykk for normen, og
- c) om det finnes sanksjoner knyttet til atferden.

Den første empiriske indikasjon på at det fins aktive normer i et sosialt system, er om aktørene viser likeartet atferd. Riktignok varierer menneskelig atferd fra individ til individ, og fra gruppe til gruppe, men slike variasjoner følger bestemte mønstre. Under bestemte vilkår oppfører folk seg på samme måte, og et av de viktigste vilkårene er nettopp at normer styrer atferden. Normer dirigerer atferd innen gitte grenser. Er disse grensene identifiserbare, er det også mulig å karakterisere grad og type av likeartet atferd. Den andre indikasjonen er at det fins normsatser, dvs. at normen må ha et språklig uttrykk av imperativ karakter (du skal, du kan, du skal ikke !). Normen må bli formulert i skrift eller tale, og må være kjent blant de som normen rettes mot. Den tredje indikasjonen er å konstatere hvilken atferd som er forbundet med sanksjoner. Sosiale normer som brytes fører til straff, idealnormer som følges fører til belønning. Normer har et gyldighetsområde som spesifiserer hvilke aktiviteter som er tillatt samtidig. Normen forbinder altså bestemte handlinger med angitte konsekvenser. Et normutsagn forbinder handlinger og sanksjoner på en slik måte at en aktør vet hvordan han bør opptre, det er en forholdsregel om hvordan aktøren bør forholde seg om han ønsker å oppnå de belønninger



og unngå de straffereaksjoner normen kan utløse. At aktøren antas å opptre slik bygger på rasjonalitetsforutsetninger om at aktøren i tillegg til å kjenne normen, ønsker også å opptre slik at fordelene blir størst mulig og ulempene minst mulig (Hernes 1982:34).

Normer er altså et sosialt trykk som folk utsetter hverandre for, og som fungerer som predisposisjon for handling. Likeens virker holdninger, de er føringer som får en person til å reagere på en bestemt måte i en bestemt situasjon eller av en bestemt påvirkning (Martinussen 1984:341). Holdninger består vanligvis av tre komponenter; en affektiv, en kognitiv og en handlingsutløsende del. Den affektive komponenten dreier seg om hvordan et forhold vurderes, både i retning og intensitet (like-mislike, sterkt-svakt). Den kognitive komponenten omhandler den informasjon eller oppfatning holdningen baseres på (tro eller fakta), men oppfatningen behøver ikke å stemme med (den vitenskapelig målte) virkeligheten. Det er individets virkelighetsoppfatning som danner grunnlaget. Den handlingsutløsende del kobler vurdering og oppfatning sammen, og gir bestemte handlingsimpulser. Holdninger er altså sammen med kunnskaper, innsikt, verdier og normer del av menneskers bevissthet, som i sin tur vil ha sosiale atferdskonsekvenser.

Mytene vil ha likhetstrekk både med normer og holdninger. De er del av de mekanismer som besørger et sosialt trykk mellom samhandlende parter, der hvor det foreligger en mer varig kobling mellom bestemte aktiviteter og bestemte utbytter (Hernes 1982:34). På samme måte som for normer, kan som oftest myters karakter, innhold, virkningsområde, sendere og mottakere identifiseres og beskrives (2). Og på samme måte som for holdninger, kan mytene beskrives ved sine affektive, kognitive og handlingsutløsende komponenter (Martinussen 1984:342):

Holdninger fungerer altså som et slags personlig arkivsystem som gir oss psykisk trygghet og får våre persepsjoner og vurderinger til å framtre som stabile og konsistente. Gjennom å aktivere våre

holdninger plasserer vi nye hendinger i sammenheng med gamle, og bekrefter for oss selv på denne måten at verden ikke er kaotisk, men er forholdsvis stabil og kan forstås.

Som holdninger fungerer på individplan, kan myter fungere som organisatoriske "arkivsystem" på gruppeplan som ordner arbeidshverdagen for systemets medlemmer gjennom den rasjonaliserte forståelse de skaper av grunnlaget for atferden. De har, liksom normer, en språksats ved den fortelling som danner grunnlag for mytens spredning og overlevelse hos organisasjonsmedlemmene. Men de har, til forskjell fra sosiale normer og i likhet med ideelle normer, ikke (eller sjeldent) knyttet negative sanksjoner (straff) til brudd på mytens imperative handlingsanvisning(om den fins). En sosial norm fører til negative sanksjoner om de likeartede forventninger om situasjonstilpasset atferd brytes. En ideell norm fører (av og til) til belønning om man oppfyller normens forventningsgrunnlag, men som oftest til ingen sanksjoner om man overser eller bryter dette. Slik likner myter idealnormer.

Et viktig spørsmål er om man også kan hente ideer til målemetoder fra denne diskusjonen om atferds- og holdningsfenomener. Parallellen til analysen av normene kan illustrere den utfordring vi står overfor. Som normer har også myter en atferdsdirigerende virkning. Som myter tar heller ikke normene hensyn til sannhetsgehalten i de atferdsutløsende reguleringer de frembringer. Om normen bygger på en situasjon som står i kontrast til faktisk realitet (f.eks. at en uformell norm sier at fotgjengere kan gå på rødt lys fordi det skaper spenning for den enkelte og flyt i trafikken), vil den tilpassede atferd etterhvert komme til å endre den formelle normen (som sier at man ikke skal gå mot rødt lys). Men selve normens funksjon, det å være et kollektivt atferdsregulerende instrument, endres ikke. Slik er det tilsynelatende også med myten, dens funksjon endres ikke om sannhetsgehalten endres (økes/ minskes). Det som endres, er kun mytens virkningsområde.

Utfordringen er derfor i første rekke å finne en metode for å måle de funksjoner myten har. Sanksjonsmønsteret er imidlertid svakere for en myte enn for en norm; myter er mer å anse som holdnings- og/eller normforsterkere. De virker gjennom normer og holdninger, og er på den måten vanskelig å identifisere både i form av atferdskonsekvenser og sanksjoner.

Myter må derfor i større grad enn de øvrige komponenter i det som konstituerer sosialt trykk, identifiseres rent empirisk gjennom sin språksats, dvs. gjennom den "fortelling" (i ord, bilde, skrift etc.) som myten presenteres i. Organisasjonshistorier, PR-framstillinger, annonser, lederes taler o.l. er derfor ofte det eneste datamateriale som kan benyttes for å fastslå hvilke myter som faktisk finnes i en organisasjon eller i en sosial kontekst. Det er også ofte de eneste kilder som kan anvendes for å identifisere mytenes karakter, innhold, virkningsområde, kilder og mottakere på en måte som gjør at mytene ikke blandes sammen med normers og holdningers plass i organisasjonens virkemåte.

## 7.2 Operasjonaliseringsbasis for organisasjonsmyter

Selv om det her slås fast at myten må identifiseres gjennom sin språksats, snarere enn gjennom atferd og sanksjoner, er det ennå ikke knyttet tilstrekkelige kjennetegn til fenomenet til at en umiddelbart vil gjenkjenne det når det dukker opp. Språksatsen må imidlertid kunne operasjonaliseres. Det må være mulig å utarbeide et sett av indikatorer som angir når vi har en myte og når vi ikke har det. I kapittel 5 drøftet vi ulike forslag til definisjon av konseptet myte, og det ble foreslått en preliminær, alternativ definisjon basert på to av forslagene. Imidlertid brakte det oss ikke rett på sporet av en anvendelig operasjonaliserbar definisjon. Av de fire diskuterte bidragene manglet tre en klar anvisning av retningen en operasjonalisering bør ta utifra den nominelle definisjonen de benytter. Det er bare ett (Bradford og

Harvey's) som umiddelbart kan brukes til en operasjonell videreutvikling av mytebegrepet. Deres studie er gjennomført langt forut for, og ganske løsrevet fra den moderne organisasjonssymbolske forskningsretning. Slik sett blir faren for å begå paradigmatisk feil stor om materialet brukes uten videre bearbeiding. Derfor må den tilpasses og raffineres før den kan anvendes i en slik referanseramme.

Bradford og Harveys (1972) organisasjonspsykologiske mytestudie inneholder likevel tilstrekkelig substansielt råstoff til å kunne operasjonalisere et mytekonsept. Imidlertid gjør ikke forfatterne selv noe slikt forsøk, ei heller oppfordrer de andre til å gjøre dette. Studien inneholder likevel antydninger som, satt inn i et organisasjonssymbolsk tanke-skjema, kan brukes til å utvikle operasjonaliserbare myteindikatorer. Bradford og Harvey (1972:244-249) formulerer ialt åtte (nominelle) særtrekk ved organisasjonsmyter, ispedd anekdotiske illustrasjoner, på denne måten:

1. Myter oppstår av hendelser og situasjoner som faktisk har hendt, men blåses opp av engstelse, kommuniseres ved rykter, rotfestes ved gjentakelse og overføres muntlig fra en generasjon til en annen som fakta, helt til de blir integrerte deler av antakelsesstrukturen i organisasjonen.
2. Myter antas, men uttestes sjelden. De tenderer til å bli trodd ukritisk, men på samme måte som våre forgjengere trodde på Poseidons kontroll over havet, og aksepteres som adekvate forklaringer for hvordan ting er.
3. Myteholdere besitter kontra-faktisk informasjon. De som tror på myter har ofte informasjon som kan motbevise eller iallfall kaste tvil over mytenes validitet. Men de tar sjelden i betraktning slike data, eller om de gjør det, forkastes de som irrelevante.
4. Organisasjonsmyter er vidt spredte antakelser og oppfatninger, som innehas av et stort antall folk på et eller flere nivåer i organisasjonen. Mytene er altså kollektive, ikke individuelle.

5. Godtakelse av en organisasjonsmyte tillater den enkelte å være passiv, uselvstendig og ikke minst viktig, uansvarlig i å mestre organisatoriske problemer.
6. Folk tenderer til å tro på myter om hierarkiske nivåer over men ikke under ens eget, eller om nivåer under men ikke over. Ens eget nivå er altså ikke inkludert.
7. Myter har den viktige psykologiske funksjon å forklare og lette emosjonelle spenninger hos dem som tror på dem, en funksjon som også fins i "rykter".
8. De fleste myter, på kollisjonskurs med realiteten som de ofte er, har identifiserbare og dysfunksjonelle virkninger på produktivitet, kommunikasjon og problemløsning. De er humanistisk destruktive og økonomisk sløsende.

Alle disse særtrekkene er utledet av forskning Bradford og Harvey har utført i ulike, ikke nærmere angitte organisasjoner. Det er heller ikke anvist noen sammenheng mellom det forslaget til mytedefinisjon forfatterne anga og disse særtrekkene. Slik sett kan vi si at de særtrekkene Bradford og Harvey presenterer har liten vitenskapelig interesse.<sup>(3)</sup> Vi har med andre ord ingen garanti for at det vil være noe høyt samsvar mellom det første forslag til nominell definisjon og disse operasjonaliserbare særtrekkene. Enda mindre kan vi forvente at samsvaret mellom disse særtrekkene og den alternative mytedefinisjon er, eklektisk sammensatt av to ulike definisjoner som den er.

Det anvendelige med disse særtrekkene er likevel at de kan retolkes og systematiseres i (grovt) operasjonaliserbare termer. Dermed kan de i neste i omgang også være basis for en preliminær uttesting av et empirisk målbart mytekonsept. Et viktig skritt videre må derfor være å omforme disse særtrekkene til operasjonaliserbare kategorier. Dernest kan de prøves ut mot de konkrete, empiriske illustrasjoner av de antatte organisasjonsmyter som hittil er presentert.

### 7.3 Utprøving av en taksonomi for myteindikatorer

Om vi rekapitulerer fremgangsmåten som er fulgt så langt kan utprøvningsoperasjonen plasseres inn på følgende måte: Med forankring i den primitive term "myte" ble det samlet inn endel antatte organisasjonsmyter. Disse er tematisk presentert (med en noe forkortet fortellingsform) i ulike deler av avhandlingen og drøftet i forhold til umiddelbar sannhetsgehalt og organisatoriske funksjoner. Fra ulike teoriretninger ble det utledet en foreløpig, nominell definisjon (kap.5.5). Til en del av dette forslaget fantest et ubearbeidet grunnlag for operasjonalisering av forslag til målbare indikatorer (kfr. kap. 5.5 og 7.2).

Med det nominelle definisjonsforslaget er det i prinsippet også etablert en teoretisk operasjonaliseringsbasis. Operasjonelle indikatorer må nå logisk kunne avledes fra det overordnede nominelle konsept, ellers vil de bare representere et usystematisk forsøk på operasjonalisering. Vi må med andre ord kunne si hvilke dimensjoner vi velger ut på teoriplanet til å representere konseptet, deretter angi hvilke indikatorer som kan representere disse rent empirisk .

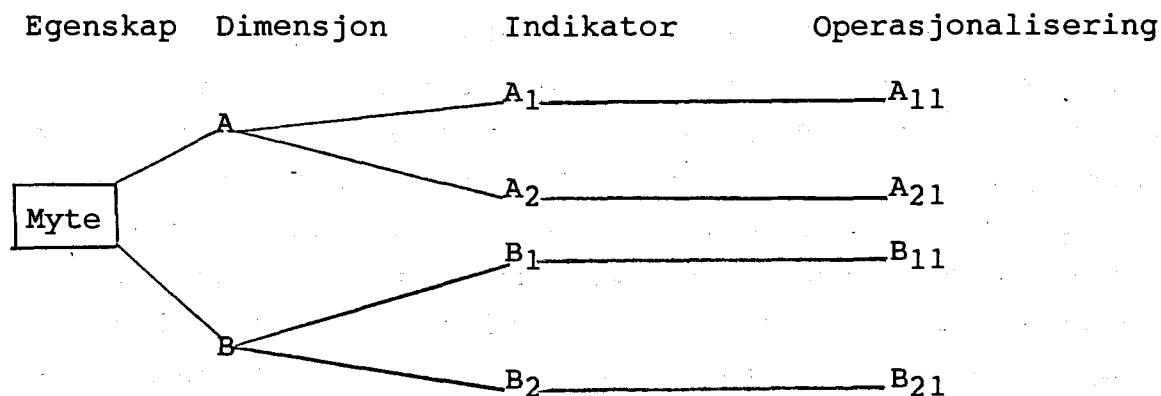
Mens jeg tidligere har drøftet den umiddelbare begrepsvaliditet av det nominelle konseptet, skal validiteten av det operasjonaliserte forslaget drøftes her. Egentlig gjorde vi ikke en fullstendig begrepsvalidering i kap. 5.6. Den består nemlig av tre ledd (Carmines & Zeller 1979:23); først må de teoretiske relasjoner mellom konseptene avklares, dernest må de tilsvarende empiriske relasjoner mellom indikatorer undersøkes, og til sist må den empiriske basis fortolkes for å avgjøre om den klargjør indikator og konsept. Gjennom de fire tester begrepet ble prøvd ut mot (kfr. fig. 5.3), gjorde vi en ekstern, umiddelbar begrepsvalidering av de teoretiske begrepsrelasjonene. Det utgjorde første steg i valideringen. Det andre og tredje leddet skal vi undersøke her gjennom valideringen av indikatorer og empiri. Deretter må disse

sammenholdes, for å vurdere den definisjonsmessige validiteten. Om dette samsvaret virker intuitivt overbevisende, har altså definisjonen umiddelbar validitet. (4)

Den første testen av definisjonsforslaget viste at den nominelle mytedefinisjonens begrepsvaliditet nok kunne vært høyere (kfr. fig. 5.3). Definisjonsmessig validitet gir dessuten ikke noen garanti for at det nominelle definisjonsforslaget er teoretisk fornuftig, det sier bare noe om hvor effektivt dette forslaget er koblet til empiriplanet. En perfekt definisjonsmessig validitet fritar ikke for vanskene med en ufruktbar begrepsdefinisjon. Derfor vil det også være viktig å styrke mytedefinisjonens interne, teoretiske validitet.

Min utfordring er å utvikle en valid definisjon av myter.

Om en starter med et godt eller et dårlig teoretisk begrep, må en likevel følge en streng prosedyre for å utvikle en valid operasjonell avbildning av begrepet. En generell fremgangsmåte er å bryte konseptet som skal operasjonaliseres, først ned i (teoretiske) dimensjoner, deretter hver dimensjon i indikatorer som kan operasjonaliseres (Hellevik 1984:92). Mytekonseptet vil altså kunne inndeles som vist i figur 7.1:



Figur 7.1 Konsepters operasjonalisering

Om vi antar at mytebegrepet har to dimensjoner A og B som hver representerer to indikatorer, vil vi med en operasjonell måling av myten, måtte ha empiriske data som motsvarer fire ulike aspekter ved mytebegrepet. De eksemplene som er brukt som empiriske utprøvinger er naturlig nok de som tidligere var utvalgt på grunnlag av den primitive myteterm; nemlig :

**Påstand 1:**Nordsjøen er et kunnskapens og teknologiens grenseland (kap.1.1)

**Påstand 2:**Oljeselskapene vil forlate Norge om de presses for hardt(kap.1.1)

**Påstand 3:**Folkevalgte organer har innsyn og styring over "vårt nasjonale oljeselskap"(kap.2.1.5)

**Påstand 4:**Sikkerhetsadministrasjon og vernearbeid bør drives av selskapenes egne eksperter (kap. 3.4.1)

**Påstand 5:**Multinasjonale oljeselskapers ekspertise kan ikke erstattes av norske selskaper (kap. 3.5)

**Påstand 6:**Oljevirkosomheten er et marked med fri konkurranse (kap. 4.2.2)

**Påstand 7:**Phillips "66",- myto-"logos" og lykketall (kap.5.1)

**Påstand 8:**Oljevirkosomhet er ekte mannfolkarbeid (kap.6.3)

I de foregående kapitler er disse myteeksemplene diskutert med bred, snarere enn med kvasset penn. Hensikten var å illustrere hvordan fortellinger som organiserer oppfatninger om oljebransjen og dens verdisystem, lever sitt eget liv og blir en "forvrent forstørrelse av den faktiske situasjon" (Buono et al 1984:487). I første omgang var siktemålet ikke å analysere hvilket opphav, hvilke ytringsformer eller hvilken klassifikasjon disse mytene har. Poenget var først og fremst å illustrere at oljemyter (som en primitiv term) har sosiale, dvs. organisatoriske konsekvenser for aktørene på den norske oljearenaen.



Myteeksempelene, som her presenteres i kortform som påstander, er ikke vilkårlig valgte; de er hentet fra en liste på 15 innsamlede mytiske utsagn (kfr. Appendiks F). Det viktigste kriteriet for utvelgelsen har vært at de representerer det nærmeste en fullstendig "fortelling" det har vært mulig å komme i innsamlingens innledende stadium. Og "fortellingskvalitet" er et viktig kriterium (kfr. figur 5.1) for å skille en primitiv myte fra f.eks. en generell ideologi (Cohen 1969:337).

I neste omgang vil disse tentative myte-eksemplene kunne utgjøre en adekvat empirisk "klangbunn" for utprøvingen av en operasjonell taksonomi for organisasjonsmyter. Men det forutsetter nettopp at fortellingene som hegner om de mytiske utsagnene er så rikholdige, fullstendige og detaljerte at språksatsen lar seg desifrere. Om fortellingene ikke inneholder opplysninger som konkret kan hektes på både de teoretiske begrep og de foreslåtte indikatorer, vil de altså ikke representere fullverdige empiriske eksempler i en slik uttestingsprosedyre. I første omgang har det bare vært de 8 myteeksempelene (presentert i kap. 1-6) som har hatt denne fornødne fortellingskvalitet.

Fra de særtrekk Bradford og Harvey (1972) hefter til organisasjonsmyter har jeg gjennom iterativ induksjon til sist formulert et sett av 9 dimensjoner og fra disse utledet ialt 24 indikatorer. Deretter har jeg brukt de 8 myteeksempelene som empirisk testmateriale for å sjekke indikatorenes operasjonelliserbarhet. For hvert eksempel er det for hver dimensjon og indikator sjekket ut om fenomenet gjenfinnes eller ikke.

Utprøvingen har foregått i to omganger. Den første, preliminnære grovtesten ble gjort med de 8 umiddelbart utledbare dimensjoner fra Bradford og Harvey's studie (kfr. kap. 7.2) På basis av de mest markerte særtrekkene ved disse utledet jeg så 20 tilhørende indikatorer. Deretter valgte jeg for enkelthets skyld bare 5 (av 8) mytefortellinger (påstand 1,4,5,6,7) som testmateriale for den første testen.

I denne sammenheng er spørsmålet om foreløpig reliabilitet aktuelt. Siden analysen ikke undersøkte et fenomen på ulike tidspunkt, var ekvivalens viktigere enn stabilitet i målingene. Når jeg ikke utviklet ulike måleinstrumenter for organisasjonsmyter, men bare forsøkte å forbedre ett enkelt instrument, var intersubjektivitet dessuten viktigere enn instrumentkongruens. For å teste intersubjektiviteten lot jeg en annen forsker klassifisere de samme mytiske utsagn. Det ga samme resultat jeg hadde kommet til (som angitt i App.E).

Det første utkastet, fordi det ble utledet direkte fra Bradford og Harvey's (1972:244-249) formuleringer, inneholdt indikatorer som både overlappet hverandre og var vagt formulert. Grovanalysen ga meg imidlertid ideer om alternative og komplementære forklaringer til målingen av organisasjonsmyter. Disse er bygget inn i det endelige operasjonaliseringsskjemaet.

Deretter ble det nye skjemaet med dimensjoner og indikatorer testet ut på samtlige 8 myteksempler. I Appendix E er det gjengitt en kvalitativ evaluering av eksemplenes innhold. Her er understreket de dimensjoner og kriterier som gjenfinnes fra skjemaet. Dette danner den empiriske basis for grovtesten. Det er en fremgangsmåte i tråd med den analytiske induksjonens regler for forskningsprosedyre som tidligere (kfr. App. I, pkt. 6) er diskutert. Slik sett representerer denne instrumentutviklingen en prosess hvor intuisjon og fantasi settes på prøve, men hvor metoderegler mangler for hvordan prosessen kan kontrolleres.

I prinsippet ville det vært mulig å gjennomføre denne forbedringen i enda flere omganger ved stadig å føye på nye empiriske illustrasjoner, om materialet altså hadde tillatt det. Her har jeg nøyed meg med to omganger i denne induktive forbedringsprosessen. Den ga som resultat de 9 dimensjoner og 24 indikatorer som er brukt som er brukt som valideringsunderlag og er vist i figur 7.2:

DIMENSJONER	INDIKATORER	MYTEFORTELLING								Sum
		1	2	3	4	5	6	7	8	
1. Historisk opphav	1.1 - faktiske hendelser	X		X	X	X		X		5
	1.2 - respons på engstelse		X	X	X					3
	1.3 - utvide handlingsrom			X		X				2
	1.4 - ikke identifisert						X		X	2
2. Kommunikasjonsform	2.1 - muntlig	X		X	X		X	X	X	6
	2.2 - skriftlig	X	X		X	X		X	X	6
	2.3 - rykter			X				X	X	3
	2.4 - ved gjentakelse	X	X	X	X	X	X	X	X	8
3. Uttesting	3.1 - ukritisk antatt	X	X			X			X	4
	3.2 - faktisk uttestet	X			X					2
	3.3 - internalisert	X				X			X	3
4. Kontrafaktisk informasjon	4.1 - konfronterende data forkastes som avvik	X		?	X					2
5. Kollektiv form	5.1 - alment antatt	X	X				X		X	4
	5.2 - gruppespesifikk							X		1
	5.3 - non-kollektiv									
6. Tillater unnlater	6.1 - passivitet			X	X	X			X	4
	6.2 - uselvstendighet					X				1
	6.3 - uansvarlighet									
7. Myten gjelder andre	7.1 - angår de over/under egen status									
8. Emosjonell funksjon	8.1 - forklare spenninger		X							1
	8.2 - lette spenninger			X		X				2
9. Dysfunksjon alitet mht.	9.1 - produktivitet	X		X		X				3
	9.2 - kommunikasjon			X		X	X			3
	9.3 - problemløsning	X		X	X	X	X			5

X= ja (fenomenet er observert)

Figur 7.2 Operasjonell indikatorvalidering

Kort summert viser denne indikator-valideringen følgende hovedtrekk: Myteeksemplene motsvarer 8 av de 9 foreslåtte dimensjoner. Bare for dimensjon 7 (myten gjelder andre), dvs. at den angår de som er over eller under ens egen status i organisasjonen, finnes det ikke noe empirisk underlag i de myteeksempler som er angitt. Imidlertid hevder både Cohen (1969:337) og Bradford og Harvey (1972:248) at dette nettopp særpreger moderne organisasjonsmedlemmer. Mine eksempler bekrefter altså ikke det. Det kan skyldes at det ikke er individuelle organisasjonsmedlemmers myteoppfatninger som er kartlagt i de eksempler jeg har brukt. Snarere er "fortellingene" registrert og tolket som intra- og inter-organisatoriske ytringsformer.

Av alle indikatorer som er foreslått, er det bare to (utover den som motsvarer dimensjon 7) som ikke motsvares av ett eller flere myteeksempler. Den ene samstemmer med at fortellingene egentlig uttrykker organisatorisk atferd; nemlig den indikator som på dimensjon 5 (kollektiv form) angir at myten er non-kollektiv. Om den hadde vært non-kollektiv ville den heller ikke, pr. definisjon, vært organisatorisk. Likevel ville den utgjort en kritisk indikator. Om mytefortellingen kunne henføres til slike individuelle myte kategorier, skulle den altså ikke kunne gjenfinnes blant de organisatoriske myter. Den skulle da ha tilhørt myter utenfor den organisatoriske arena. Derfor er det logisk viktig å sjekke at mytene faktisk ikke motsvares av en slik indikator. Den andre angår dimensjon 6 (tillater unnlater), dvs. at myten kan ha som funksjon å tillate "uansvarlighet". Ingen av de eksempler som er gjennomgått tyder på at mytene gir opphav til en slik organisatorisk handlemåte.

Selv om altså de aller fleste dimensjoner og indikatorer hadde en faktisk empirisk motsvarighet i dette utvalget av myte-fortellinger, forekom ikke alle fenomene like hyppig. Det vanligste trekket ved disse fortellingene var at de ble kommunisert ved gjentakelse, både muntlig og skriftlig, at de var basert på faktiske hendelser, var dysfunksjonelle når det

gjaldt problemløsning, at de ble ukritisk og alment antatt og at de tillot passivitet. Det forekom at de var en respons på organisatorisk engstelse, basert på rykter, reelt internalisert, og dysfunksjonelle når det gjaldt produktivitet og kommunikasjon. Sjeldent var fortellingenes opphav umulig å identifisere eller begrunnet i behovet for å utvide organisatorisk handlingsrom, eller faktisk uttestet men hvor konfronterende data ble forkastet som avvik, var gruppespesifikke, tillot uansvarlighet, eller forklarte eller lettet organisatoriske spenninger.

For at dette skjemaet skal fungere som et valideringsredskap må fremstillingen av mytene, dvs. fortellingskvaliteten, tilfredsstillende bestemme krav. Myter må være artikulerte, situasjonsjusterte, fullstendige, kvalitetsbaserte, språkjusterte og gjerne internaliserte (kfr. kap.5.1). Dette vil være nødvendige, nominelle kjennetegn ved mytefortellingen. Samtidig gir det en fare for at det blir mytefremstillingen vi beskriver og siden kategoriserer, snarere enn selve myten slik den kan finnes som organisatorisk fenomen. Foreløpig er det ingen muligheter å kontrollere for hvorvidt dette er tilfelle; dvs. om myter som ikke er representert som fullstendige fortellinger, også vil ha signifikante organisatoriske virkninger.

Slik indikatorene er fremstilt og utprøvd er det rimelig å anta at de kan avdekke og beskrive organisasjonsmyter. Men registreringen kan også gi et skjevt bilde, fordi vi ikke vurderer alle saklige sider ved fenomenet. En myte kan sannsynligvis være tilstede i sterkere eller svakere grad. I taksonomien er det bare tatt hensyn til hvorvidt fenomenet er observert eller ikke. Intensitet, utbredelse, varighet o.l. er ikke vurdert.

Siden klare forslag til operasjonalisering har manglet på forhånd, er det derfor her gjort de enkleste av alle måleoperasjoner, nemlig å si hvorvidt fenomenet (registrert ved en dimensjons spesifikke indikatorer) forefinnes i mytefortell-

ingen eller ikke. Operasjonaliseringen (merket med "X" i figur 7.2) er altså dikotom og nominal i skjemaet, men har i virkeligheten noen flere målemessige nyanser. Derfor er det her gitt også en kvalitativ vurdering av de 8 eksemplenes innhold, og for den plassering de har på de ulike indikatorene (se Appendiks E).

Sett under ett virker taksonomien for et operasjonalisert mytebegrep rimelig god. Riktignok har den en beskjeden overflod av dimensjoner og indikatorer, men disse kan ikke utelukkes å ha relevans om det empiriske uttestingsmaterialet hadde vært mer rikholdig. Kritisk er det imidlertid at vi ennå ikke kan se noe spor etter hvilke(n) indikator som klart vil skille myter operasjonelt fra nærgrensede kulturelle ytringsformer. Det klassiske logiske spørsmål om hvilke kjennetegn som vil være tilstrekkelige og nødvendige for å kunne gjøre et slikt skille, er fremdeles ubesvart.

Vi kan imidlertid hevde at myter, slik de fremtrer i ulike fortellingsformer, bør ha en språksats som lar seg identifiseres og motsvares av disse 9 dimensjoner og 24 indikatorer. Hvor mange og hvilke av disse kriteriene som må møtes, kan vi imidlertid ikke avgjøre. Til det trenges en teori eller modell om mytenes plass i organisasjonen. Og den fins ennå ikke.

### 7.3.1 Indikatorvalideringens teoretiske implikasjoner

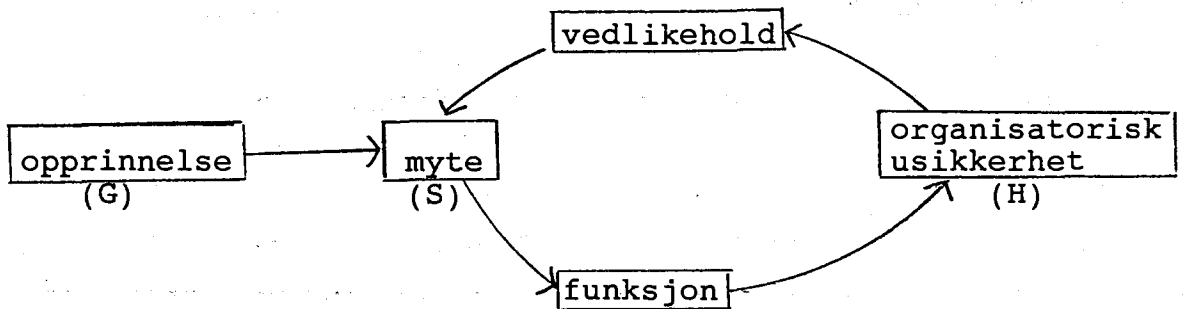
Uttestingen har imidlertid ikke gitt oss noen fullverdig validering. Den viser at det er et rimelig samsvar mellom de dimensjoner og indikatorer som er foreslått, og at dette demonstreres ved at de motsvares av de innsamlede myteeksemplene. Slik sett synes den definisjonsmessige validitet, rimelig god. Den viser imidlertid ikke om det er noen tett og logisk forbindelse mellom den teoretiske definisjonen og grunnlaget for en operasjonalisert definisjon. Det er en drøfting som gjenstår.

Dimensjonene er nemlig ikke direkte utledet fra den nominelle definisjonen, men delvis fra en del (utledet fra Bradford og Harvey) og delvis gjennom en konfrontasjon med antatte faktiske myter. Spørsmålet er nå om disse dimensjonene likevel kan brukes til å forbedre den teoretiske definisjonen, dvs. la empiriplanet spille tilbake til teoriplanet. Dermed kunne det være mulig å forbedre den begrepsmessige validitet den nominelle definisjonen har, og gjøre samsvaret mellom denne og de 9 teoretiske dimensjoner som skal representere den som et operasjonaliseringsgrunnlag, logisk og tett. Da ville vi øke den operasjonelle definisjonens innholdsvaliditet. Når en teoretisk definisjon rommer flere aspekter må disse i prinsippet reflekteres i grunnlaget for den operasjonelle definisjonen. I denne konkrete analysen er det sannsynlig at den operasjonelle definisjon inneholder flere aspekter enn den teoretiske. Samtidig er det også tenkelig at enkelte sider ved den nominelle definisjonen ikke avbildes i operasjonaliseringsgrunnlaget slik at den teoretiske innholdsvaliditeten i det opprinnelige forslaget er lav.

De teoretiske dimensjoner som er anført i figur 7.2 kan sammenfattes i tre overordnede konsepter som hører til organisasjonens understøttende sosio-struktur, slik som vist under. Disse konseptene bør ideelt sett kunne gjenfinnes i den teoretiske mytedefinisjonen om sammenhengen mellom teori- og empiriplanet skal være logisk:

1. Opprinnelse
  - opphav(1)
  - kommunikasjonsform(2)
  - gjelder andre(7)
  
2. Vedlikehold
  - uttesting(3)
  - kontrafakta(4)
  - kollektiv form(5)
  
3. Funksjon
  - emosjon(8)
  - dysfunksjon(9)
  - absolusjon(6)

Disse tre konseptene kan i neste omgang analytisk ses i lys av en enkel historistisk - funksjonell modell hvor genese og organisatorisk sosio-struktur bindes sammen gjennom å klarlegge både opprinnelige årsaker og fungerende organisatoriske prosesser ( Stinchcombe 1968):



Figur 7.3 Mytens basisdimensjoner

Denne modellen illustrerer mytens plass i forhold til disse tre organisatoriske konseptene; en opprinnelse (G) som kommuniseres gjennom ulike organisatoriske kanaler (muntlig, skriftlig, rykter o.l), og hvor selve myten (S) har bestemte funksjoner for organisasjonens usikkerhet (H) og hvor denne usikkerheten tilrettelegger internaliserte atferdsdisposisjoner hos organisasjonens medlemmer, noe som vedlikeholder den opprinnelige myten i organisasjonen. Denne tenkemåten samsvarer fullt ut med den idealiserte modell som ble utviklet i kap. 6 om funksjonalistisk myteanalyse, men den tar med et historisk element i tillegg (kfr. figur 6.1).

Ganske direkte angår modellen mytedefinisjonens begrepsvaliditet. Det første kravet var nemlig å klargjøre de teoretiske relasjoner mellom mytedefinisjonens delkonsepter.



Denne modellen fremholder tre slike konsept, samt antyder hvilke relasjoner de har innbyrdes. Implikasjonen bør derfor være at det teoretiske begrepet inneholder alle disse tre dimensjonene; opprinnelse, funksjon og reproduksjon. Det gir et grunnlag for å styrke begrepets vitenskapelige relevans.

Går vi nå baklengs gjennom den prosedyre som er fulgt når det gjelder operasjonaliseringen, kan vi som i figur 7.4 oppsummere følgende:

1 begrep	MYTE		
3 konsepter	Opprinnelse	Vedlikehold	Funksjon
9 dimensjoner	Opphav (1) Kommunikasjonsform(2) Gjelder andre(7)	Veiledning(3) Kontrafakta(4) Kollektiv form(5)	Emosjon(8) Dysfunksjon(9) Absolusjon(6)
24 indikatorer	1.1 - 1.4 2.1 - 2.4 7.1	3.1 - 3.3 4.1 5.1 - 5.3	8.1 - 8.2 9.1 - 9.3 6.1 - 6.3
8 mytefortellinger	1 - 8	1 - 8	1 - 8

Figur 7.4 Valideringsgrunnlag

Ytterst ute ligger (de 8) mytefortellingene som empiriske illustrasjoner. Disse måles av et sett av (24) indikatorer, som henføres til (9) antatte dimensjoner som kan tilordnes (3) overordnede konsepter som må fanges opp av (1) begrep; myte. Selv om vi bare foretar umiddelbare valideringer, gir det like fullt mulighet til å gjøre sammenhengen mellom den teoretiske og empiriske myteverden mer konsistent.

Resultatet av valideringen så langt har altså gitt oss et forslag til nominell definisjon av mytebegrepet, et forslag til operasjonaliseringsgrunnlag samt en indikasjon på at de fortellinger som antas å ha en mytisk språksats med rimelighet motsvares av operasjonaliseringsgrunnlaget. De kjennetegn (konsepter, dimensjoner, indikatorer) ved organisasjonsmyter som er identifisert, utgjør det viktigste bidraget i denne sammenheng. Prosessen så langt har imidlertid ikke angitt noen direkte kobling mellom den teoretisk myte-definisjonen (som anført i kap.5.5) og de konsepter, dimensjoner, indikatorer og empiriske illustrasjoner som er brukt. Det gjenstår ennå å gjøre en første prøve på en slik sammenkobling.

#### 7.4 Realitetstest av utvalgte oljemyter

Pettigrew (1979:575) advokerer sterkt at de symbolske ytringer som viser seg gjennom en organisasjons ulike former for språkbruk har signifikant betydning for en organisasjons funksjonsmåte:

Studiet av organisatorisk vokabular har lenge vært påkrevd. Analysen av dets opphav og anvendelse og i særdeleshet dets rolle i å uttrykke felles verdier, fremkalle tidligere erfaring, gi grobunn for menneskelig handling og legitimere bestående og fremtidig maktfordeling representerer nøkkelområder for forskningsundersøkelser om dannelse og utvikling av nye organisasjoner.

Hittil har det imidlertid vært gitt langt flere forskningsmessige programerklæringer av denne typen enn anvisninger av gode metoder. Bradford og Harvey (1972:249) er blant de eneste som (summarisk) har rapportert om sine metodiske erfaringer med å finne og identifisere organisasjonsmyter. Å si det er tydeligvis lettere og mer behagelig enn å gjøre det i praktisk forskning.

Siden slike myter ofte har lang historie og kan være dypt rotfestet i menings- og oppfatningsstrukturen i en organisasjon, er de også vanskelige å isolere og identifisere, og enda vanskeligere å finne opphavet til. Bradford og Harvey's generelle erfaring er at det ikke er lett for organisasjonens egne medlemmer å finne og identifisere slike myter. Det skyldes at organisasjonsmedlemmene selv er med på å skape, redefinere og vedlikeholde sine myter som en del av sin daglige organisatoriske meningsstruktur. Av den grunn må myter vanligvis oppspores av utenforstående, eller i beste fall av personer innen organisasjonen som har nok funksjonell uavhengighet og autonomi til at han kan se organisasjonen på samme måte som en utenforstående. I praksis vil det si at dette innsiktsfulle organisasjonsmedlemmet må være i stand til å heve sin egen forståelse opp over den felles meningsstruktur han var en del av, hevder de.

Bradford og Harvey (1972) hevder også at i det perspektiv en utenforstående bærer med seg, ligger det flere muligheter til å finne og identifisere en myte. Den metoden de selv har hatt mest nytte av har vært et "åpent intervjuprogram". Et slikt program krever at folk fra flere organisatoriske nivåer blir intervjuet, samt at man anvender systematiske tilbakeførings-sesjoner av data overfor de som blir intervjuet. Intervjuene har to særtrekk: For det første begynner de med spørsmål som hjelper den intervjuede til å beskrive sine oppfatninger av positive og negative trekk ved organisasjonen; områder hvor energi kastes bort og normer eller kontrollmekanismer som hindrer ham i å nyttiggjøre sine egne ressurser. For det andre spørres det om intervjupersonen eller andre i organisasjonen har forsøkt å gjøre noe med de situasjoner de selv har beskrevet. Et slikt intervjuprogram skal kunne gi forskerne eller konsulentene en nøkkel til å avgjøre hvilken mytisk kvalitet som ligger innebygget i de problemer som identifiseres (Bradford & Harvey 1972:250). I en tidlig fase(1986), og kun med en primitiv mytedefinisjon som verktøy, benyttet jeg en slik metode for å skaffe underlagsmateriale og ideer til mytefortellinger fra nøkkelinformanter i to oljeselskap.

Den metoden Bradford og Harvey anvendte synes imidlertid å ha innebygget faren for at mytens dysfunksjoner blandes sammen med andre kulturelle formers virkninger slik bl.a. Pettigrew (1979) og Trice og Beyer (1984) har advart mot. Uten en operasjonalisert definisjon av mytebegrepet blir det åpenbart vanskelig å avgrense myten fra andre kulturytringer, samt å avgrense dens faktiske funksjoner. På den annen side vil en slik metode, gitt at man har en operasjonell definisjon å arbeide utifra, kunne gi en tilfredsstillende identifikasjon og avgrensning av organisasjonens faktiske myter. Mytenes språksats vil kunne forelegges intervjupersonene både til identifikasjon, til realitetsbedømmelse og til funksjonsvurdering. Myter som omgivelsene har om organisasjonen vil selvsagt ikke fanges opp av en slik fremgangsmåte. Den vil utelukkende tappe de organisasjonsinterne, internaliserte myter. Et slikt operasjonaliseringsgrunnlag manglet jeg i mine innledende spørreunder, og nytten av nøkkelinformantenes opplysninger ble dermed redusert.

En myte vil ikke være noen myte om den oppfatning den uttrykker stemmer overens med de objektive realiteter. Når det først er innsamlet informasjon om mulige myter, må disse testes ut for sin realitetsforankring. Bradford og Harvey gjorde det i små grupper som i tilbakeføringssesjoner fikk seg forelagt sine egne data om mytene. Gjennom åpne diskusjoner og evalueringer ble mytenes faktainnhold vurdert. Så forsøkte man å analysere mytens organisatoriske funksjoner og om mulig å slette ut og ødelegge myter som var dysfunksjonelle. Egentlig vil det ikke spille noen rolle om det fenomen de studerer kalles det ene eller det andre når man som Bradford og Harvey driver konsulentbasert organisasjonsutvikling. Det viktige er at organisasjonsmedlemmene har en bevissthet om det fenomen som presenteres, og er enige om dets funksjoner. Hva fenomenet kalles, er i praksis helt uinteressant.

En slik realitetsvurdering krever selvsagt at man er i et inngrep med en organisasjon som konsulent eller forsker. Men også ved andre metoder enn rene personintervjuer (f.eks.

upåvirkelige mål) er det mulig å gjennomføre en realitetsvurdering av en antatt myte. De 8 eksemplene som foran er analysert ment å være prototypiske "oljemyter". De er bevisst valgt blant flere "mytiske" fortellinger og utsagn som finnes i oljevirkksomheten. Deres realitetsforankring eller "sannhetsgehalt" lar seg utprøve, iallfall til en viss grad, uten å gå veien om å intervju medlemmer i ulike oljeselskap. De har det særtrekk ved seg at de er manifesterede, og at man iallfall for noen kan identifisere enkelte atferdskonsekvenser.

De fleste eksemplene representerer forhandlingsområder i norsk oljepolitikk, hvor selskapenes oppfatninger ofte har møtt norsk offentlighet på kollisjonskurs. Argumenter og fakta for og imot har derfor i stor grad vært en del av det offentlige informasjonsbildet. Dermed har det også vært mulig å diskutere sannhetsgehalten i disse mytene, slik det er gjort i den løpende presentasjonen av disse i kap.1-6, samt i den utdypende forklaring som er gitt i Appendiks E. En slik evaluering setter oss imidlertid ikke direkte på sporet etter et mer valid mytebegrep; den sier bare noe om hvor sann myten er eller ikke er. Slik sett kan det skape en viss nøkternhet i debatten om mytebelagte temaer. Evalueringen bidrar imidlertid ikke noe til selve det vitenskapelige grunnlag for å etablere teoretisk og konseptuell klarhet utover det som ble utviklet i den foregående taksonomien for organisasjonsmyter.

#### 7.4.1 Eksperters myte-validering

Derfor ble det, i tillegg til den ("objektive") realitetsvurdering av mytenes innhold, gjennomført en motsvarende "subjektiv" vurdering, på linje med Bradford og Harvey's "tilbakeføringsesjoner". Som anført i App. I vil det måtte kreves ulike tester for å sikre mytenes overflatevaliditet. Metodelæren har hittil ikke utviklet særlig sterke tester på dette feltet. Den beste utprøvingen gjøres gjennom ekspertvurderinger og pilot-tester. Det viktigste testkriteriet ved

ekspertbedømmelsen vil være om begrep eller utsagn som vurderes, blir akseptert og forstått av ekspertene. En pilot-test må fange opp hvorvidt utsagnet forståes på samme måte av ulike ekspertgrupper. Validitets-kriteriet vil her være det (rang)samsvar de ulike ekspertgrupper har ved bedømmelsen av utsagnene. Poenget med slike tester i induktiv kontekst er hverken er å sikre representativitet eller generaliserbarhet. Derfor vil det ikke være nødvendig å ha særlig mange ekspertbedømmere, ei heller må de være tilfeldig utvalgt fra undersøkelsesenheter. Men de må være genuine eksperter, ikke bare "forståsegpåere/synsere" i oljeverdenens ytterkant.

Jeg har derfor valgt ut et sett av (15) utsagn som er blitt presentert skriftlig overfor 2 grupper, bestående av henholdsvis 15 oljefolk og 15 oljeforskere. Hver av disse har mottatt et utsagnsskjema og fått en kort introduksjon om å vurdere faktainnholdet i hvert utsagn (se Appendiks F) ved å krysse av på en 5-gradert skala (fra "stemmer helt" til "stemmer ikke").<sup>(5)</sup> Blant de 15 utsagnene er de 8 påstander (nr. 1-8) som tidligere er presentert som empiriske illustrasjoner. De øvrige 7 er slike som enten ikke har vært representert som "fullstendige" fortellinger, eller slike som har vært en dublering av en eller flere av de forutgående eksempeltyper. For ekspertene er utsagnene presentert i kortform, som en spissformulert påstand. Det stiller økte krav til umiddelbar gjenkjenning av utsagnene ved at det ikke gis utfyllende forklaringer eller språklig og organisatorisk kontekst. Slik skalaen er utformet mangler det en "vet ikke" kategori. Dette ble gjort for å høyne respondentenes aktpågivenhet overfor hvert utsagn. Om de ikke kunne vurdere sannhetsgehalten i utsagnet, ved at de ikke gjenkjente formuleringen og var istand til å knytte en ekspertvurdering til den, måtte de aktivt bemerke det i skjemaet <sup>(6)</sup>.

Noen utsagn avspeiler generelle oppfatninger, mens andre er ganske situasjons- eller aktørspesifikke (f.eks. 7, 9, 13, 14, 15). De omhandler, som vist i Figur 7.5, selskap og omgivelser, og intra- såvel som interorganisatoriske aspekter ved myter.

<u>Mytisk utsagn:</u>	<u>Aritm. middelskåre</u>		<u>Rang</u>	
	Oljefolk	Forskere	O	F
1.Norsk sokkel er et kunnskapens og teknologiens grenseland	3.9	3.2	4	4
2.Oljeselskaper vil forlate Norge om de presses for hardt	3.1	3.2	7.5	4
3.Folkevalgte organ har innsyn og styring med vårt "nasjonale oljeselskap"	3.2	2.3	5.5	13
4.Sikkerhetsadministrasjon og vernearbeid bør drives av selskapenes egne eksperter	4.0	2.3	3	11
5.Multinasjonale oljeselskapers ekspertise kan ikke erstattes av norske selskaper	3.1	2.7	7.5	7
6.Oljevirkomheten er et marked med fri konkurranse	3.2	1.7	5.5	15
7.Phillips "66":myte`logos` og lykketall ?	1.9	2.6	12	9
8."Oljen" er ekte mannfolkarbeid	1.7	3.1	15	6
9.Mobil er oljeverdens tøffeste selskap	1.7	2.5	14	10
10.Oljearbeidere tjener "gull og grønne skoger"	2.7	3.2	9	4
11.Oljeansatte er en stor familie og selskapet er "big daddy"	1.8	2.3	13	13
12.Oljevirkomhet krever internasjonal samarbeid	4.5	4.4	1	1
13.Mobil realiserer den "amerikanske drømmen"	2.5	2.7	10	8
14.Statoil har lettere betingelser enn øvrige selskaper.	4.4	4.3	2	2
15.Statoil er en større maktfaktor enn regjeringen.	2.4	2.3	11	13
Gjennomsnittsskåre	2.9	2.8		
Rho = .35				

Figur 7.5 Ekspertvurderinger

Tabellen viser den (aritmetisk) gjennomsnittlige verdi hvert utsagn er tilordnet på den fem-delte skalaen av hver ekspert-gruppe. Denne verdien uttrykker det faktainnhold hvert utsagn anses å ha ( 5 = stemmer helt, 1= stemmer ikke). Der-nest viser tabellen hvilken rang hvert utsagn har fått av de to gruppene. Utsagnet "Norsk sokkel er et kunnskapens og tek-nologiens grenseland" er blitt tilordnet faktaverdien 3.9 av oljefolkene og 3.2 av forskerne. For alle praktiske formål er begge grupper i gjennomsnitt like skeptiske til utsagnenes sannhetsgehalt (samme gj.snittskåre). Høyest faktagehalt til-deles utsagnet "Oljevirkosomhet krever internasjonalt samar-beid" ( samlet skåre = 4.5) å ha, og lavest er tilsvarende "Mobil er oljeverdets tøffeste selskap" (samlet skåre 2.1).

Tabellen viser oss ekspertvurderinger som kan brukes til å vurdere hvor stor tiltro utsagnene kan tillegges. Dessuten kan de indirekte anvendes til å drøfte utsagnenes validitet. I flere sammenhenger har vi med støtte i forskningslittera-turen (bl.a Randall 1962; Westerlund og Sjøstrand 1979) anført at myter (som primitiv term) kan ses som en slags "halvsannheter"; om de er helt sanne er de ikke myter men fakta ,ei heller om de er helt usanne, da er de løgner. Ytterpunktene (1 og 5) på en slik sannhets-usannhetsskala burde derfor ikke tas med når en skulle avgrense definisjonsområdet for en organisasjonsmyte. Myter kan pr. definisjon hverken være helt sanne eller usanne.

Relatert til den skalaen som er prøvd ut på disse ekspertene, kunne gyldighetsområdet f.eks. vært mellom 2 og 4. Faktage-halt over og under disse verdiene, burde altså kunne uteluk-kes.<sup>(7)</sup> For oljefolkene ville det omfatte 2 utsagn med høyere skåre enn 4 (utsagn 12,14) og 4 med skåre lavere enn 2 (utsagn 7,8,9,11). For forskerne ville det tilsvarende være 2 (utsagn 12,14) og 1 (utsagn 6). Både forskere og oljefolk rangerer utsagn 12 og 14 som de to med høyest faktainnhold, men er ikke enig med hverandre om hvilke utsagn som rangerer lavest. Hvis dette er representativt for alle oljeansatte og utenforstående eksperter, ville vi ha funnet at gruppene



ville trodd på "mytene" i ulik grad. Dessuten ville noen "myter" blitt ansett som usannheter og andre som sannheter, og disse ville ikke nødvendigvis sammenfalle for begge grupper. Denne testen indikerer i tillegg at de 15 eksemplene som her er innsamlet ikke nødvendigvis kan betegnes som myter fordi faktainnholdet et enten for høyt (stemmer helt) eller for lavt (stemmer ikke). Slik sett ville utsagn 12 og 14 blitt regnet som sannheter av begge grupper og 7,8,9,11 som usannheter av oljefolk, mens bare utsagn 6 ville blitt ansett som usannhet av oljeforskerne. Flere av mine eksempler på antatte "myter" tilfredsstiller derved ikke "(halv)sannhets-kriteriet" for å kunne regnes som ekte myter.

I tillegg til denne faktavurderingen, kan testen også brukes som et indirekte kriterium på at utsagnene gjenkjennes av ekspertene (8). Den empiriske testen med 15 forskere og 15 oljefolk viser at utsagnene blir umiddelbart gjenkjent, selv om en ikke uten videre kan slutte at de nødvendigvis er alment antatt. (9) Bradford og Harveys (1972) antakelse om at organisasjonsmedlemmer ikke kan gjenkjenne sine egne myter, synes ikke uten videre å stemme. Oljefolkene bestemte flere myteutsagn om egen organisasjon med et faktainnhold som plasserer dem som organisasjonsmyter. På den annen side vil også organisasjons-myter kunne innebære at bærerene av disse besitter kontra-faktisk informasjon (kfr. dimensjon 4 i figur 7.2). Ved konfrontasjon vil de kunne forkaste fakta som relevant og likevel holde seg til myten. At oljefolkene angir et blandet faktainnhold på enkelte av sine "egne" utsagn, innebærer altså ikke umiddelbart at de også har innsikt i at dette er en myte. På den annen side er det sannynlig at de iallfall gjenkjenner selve utsagnet, uavhengig av hvorvidt de oppfatter det som egen myte eller ikke. Det er dessuten svært lite bortfall i svarene. Nesten alle gjenkjenner alle utsagnene. Samlet er det 18 bortfall (dvs. en svarperson ikke har krysset av en verdi på et utsagn) av ialt 450 mulige svar. Av dette bortfallet står (den utenforstående) forsker-gruppen for 12 og (de innforlivde) oljefolkene for 6. Det er bare 3 utsagn for oljefolkene

og 4 for forskerne av de 15 som har bortfall overhodet. De fleste (8) av de 18 bortfallene kom på utsagn(7) "Phillips 66 - myte'logos'og lykketall", utsagn (9) "Mobil er oljeverdets tøffeste selskap" (5 bortfall) og utsagn (13) "Mobil realiserer den amerikanske drømmen" (4 bortfall). Blant dem som har gjenkjent disse utsagnene er selve faktaskåren lav, bare litt over 2 (dvs. "stemmer dårlig").

Disse vurderingene kan også utgjøre en pilot-test. Det er ganske enkelt en samvariasjons-test hvor test-skårene for de to gruppene rangkorreleres. Utgangspunktet har vært at de to gruppene vil ha ulikt referansegrunnlag; oljefolkene i selskapenes organisatoriske hverdag og forskerne i et mer uavhengig, vitenskapelig fundert kunnskapsgrunnlag. Om myteforvaltning og sosialisering i selskapene har fungert slik det er argumentert for (bl.a. i kap. 6.4), vil oljefolkene anta oppfatninger som er annerledes enn de forskerne har. Oljefolkene vil lettere kunne gi tilslutning til de mytiske utsagn som er skapt i selskapene eller i dens støtteorganisasjoner, og avvise de som kan ha sin opprinnelse hos utenforstående aktører. Forskerne vil forventes å gi sin tilslutning til utsagn som antas å ha høy "objektiv" sannhetsverdi, og avvise de som har en klar partsforankring. Siden de fleste påstandene kan antas å ha sitt utspring i selskapene og deres mest konforme omgivelser, burde vi forvente at samvariasjonen mellom oljefolkenes og forskernes rangering, er null (eller kanskje endatil negativ). Dog har forskerne ofte kontakt med oljemiljøet og oljefolkene med forskningsmiljøene. Forventningen om intet eller et lavt rangsvar kan derfor bli noe forkludret.

Rangordningen er her gjort på basis av gruppenes gjennomsnittsskåre (det er altså ikke tatt hensyn til om det er ulik spredning i gruppene) for hvert enkelt utsagn. Som mål for rangsamsvaret for disse gruppene, er det brukt Rho, som er et vanlig mål der man opererer med data på ordinalnivå. Rho, som varierer mellom yttergrensene - 1 og +1, er for dette materialet beregnet til .35 . Rangsamsvaret mellom de to

ekspertruppene er altså svakt, men det trekker i samme retning. De utsagn som trekker rangsamsvaret sterkest mot null er "styringsmyten", "frikonkurransemyten", "S&V-myten" og "mannfolk-myten" slik de er spissformulert i utsagnene 3, 4, 6 og 8. For disse utsagnene synes de to gruppene å ha ulike referansepunkt; oljefolkene i praktisk selskaps- og bransjeinnsikt, forskerne i teoretiske og empiriske forskningsresultater. I alle unntatt "mannfolk-myten" tillegger oljefolkene påstandene høyere sannhetsverdi enn forskerne. Sammenligner vi derimot internt de to grupper oljefolk (fra Statoil og Shel) er rangsamsvaret atskillig høyere, nemlig .725. Det taler altså for at myteutsagnene tolkes innen forholdsvis samme referanseramme i de to oljeselskapene, mens denne ikke deles av forskerne.

Selv om en rangkorrelasjon som dette ikke er avhengig av hvordan selve rangordningen er kommet istand, vil likevel det lave antall bedømmere hindre alle former for representative utsagn om hvordan dette bør forstås. Poenget er vel snarere at det bekrefter det vi antok på forhånd; myter er kun sosialt meningsfullt i lys av en felles referanseramme. Å bruke bedømmergrupper med ulik organisatorisk forankring, men med presumptiv innsikt i de samme spørsmål, kan være utslagsgivende for tolkningen av både sannhetsgehalt og relevans. Rangkorrelasjonen viser at de samme utsagn får ulik faktarangering av de to gruppene. Dette illustrer også et av mine tidligere poeng, nemlig at den antatte "mytens" sannhetsbasis vil være relativ, dvs. den er (som mange andre sosiale fenomen) relatert til de ulike gruppenes referanseramme og kunnskapsgrunnlag.

Sett under ett peker denne tentative utprøvingen av myteindikatorernes overflatevaliditet i litt forskjellige retninger. Annet ville kanskje ikke vært å vente. For det første ble de 15 myteutsagnene plukket ut etter intuitive og primitive kriterier, dvs. før det var etablert noen teoretisk definisjon og noe operasjonaliseringsgrunnlag. For det andre har fortellingene hvor de har residert som "kulturelt

vokabular", noe ulik fullstendighet. For det tredje er utsagnene presentert i svært fortettet form og uten utdypende forklaringer. For det fjerde er spørsmålet om ekspertene vurderer mytens komprimerte språksats, snarere enn selve myten, ennå ubesvart. Samlet sett har det gjort valideringsprosessen litt vaklende.

På den annen side vil nok det være det vanlige mønsteret i slik induktiv forskning. Poenget er ikke uttesting, men ideutvikling. Gjennom, for det første en umiddelbar vurdering av faktainnhold, for det andre en gjenkjenningssprosess og for det tredje en partsavhengig sannhetsbasis, har ekspertvurderingene supplert den validering som ble utført ved utviklingen av taksonomien for mytebegrepets kjennetegn. Empirien (de 8 eksempler) som er brukt til å validere mytens teoretiske dimensjoner og empiriske indikatorer (i figur 7.2), må imidlertid kunne hevdes å være bedre (bredere språksats) enn den (de 15 utsagn) som ble brukt ved ekspertvurderingene (i figur 7.5). Men definisjonsvaliditeten skjerpes ved at utsagnene (herunder de 8 opprinnelige eksempler) aksepteres og faktabedømmes av ekspertene. Valideringen fører til at det i neste omgang blir lettere å skape både en teoretisk og operasjonell definisjon av myter, samt at det er mulig å si noe om hva slags empiri som egner seg vel til ytterligere utprøving. Og det er et stort skritt i riktig retning.

### 7.5 En reformulert mytedefinisjon

Så langt er det analysert en rekke særtrekk ved myter. Et første valg var å utelate individuelle og samfunnsmessige myter fra diskusjonen, og konsentrere oppmerksomheten om organisatoriske myter. Dessuten er det utviklet en rekke krav til hvordan et mytekonsept kan vitenskapeliggjøres. Ulike aspekter ved validitet, relevans og operasjonalisering har vært drøftet.

Både det nominelle forslaget og det operasjonelle grunnlaget for en mytedefinisjon er gjennom begrepsutforming og validering gjort noe mer presist og avgrenset. Men det er ikke forsøkt å koble dem sammen slik at de kan brukes innenfor samme referanseramme. En viktig konklusjon fra indikatorvalideringen var at de teoretiske konseptene "opprinnelse, funksjon og reproduksjon" burde avspeiles også i den nominelle mytedefinisjonen. Bradford og Harvey's studie anvender bl.a. "opprinnelse" som særtrekk ved organisasjonsmyter uten at dette kan gjenfinnes i deres teoretiske definisjon. Et liknende teoretisk perspektiv har de fleste antropologiske mytedefinisjoner (kfr. Cohen 1979). Dessuten er flere teoretikere opptatt av hvordan den gjensidige funksjonelle avhengighet mellom organisasjonens struktur og kultur er (kfr. Allaire & Firsirotu). Men valideringsprosessen vil ikke være fullført om en ikke nå gikk tilbake til definisjonsforslaget fra kap. 5.5 med resultatene fra de empiriske valideringstestene. Det gir et bedre grunnlag for å utnytte de (fire) nominelle definisjoner vi fant der. Et forslag til en reformulert nominell mytedefinisjon er på denne bakgrunn:

#### MYTEDEFINISJON: FORSLAG 2

En organisasjonsmyte er en ubegrunnet, udiskutabel og utestet overbevisning (Bradford & Harvey), ofte knyttet til opprinnelser og omdannelser (Cohen; Beyer & Trice, pkt.a) om de organisatoriske fordeler og ulemper ved spesielle teknikker og atferd (Beyer & Trice, pkt.b) som påvirker måten medlemmene opptrer på (Bradford & Harvey) ved å overføre legitimitet og normalitet til nåværende handlinger og organisasjonsformer (Allaire & Firsirotu).

Dette forslaget er så eklektisk sammensatt som det vel er mulig utifra de fire, representative mytedefinisjonene som ble drøftet i kap. 5.5. I tillegg til forslag 1 som ble presentert der, tar det hensyn til de tre teoretiske konsepter - opprinnelse, vedlikehold, funksjon -(med tilhørende dimensjoner og indikatorer) som den empiriske valideringen ga ideer til (kfr. figur 7.2,7.3). Forslaget til nominell definisjon som tidligere ble lansert er endret på flere punkter. For det første er fenomenet "ofte knyttet til opprinnelser og omdannelser". Det er en formulering både Cohen (1969) og Beyer og Trice (1987, se del a.) anvender rent teoretisk, og som Bradford og Harvey (1972) anfører som operasjonelt særtrekk og som her er foreslått representert ved dimensjonene "opphav, "kommunikasjonsform" og "gjelder andre"(kfr. figur 7.3). For det andre er fenomenet knyttet til det å overføre legitimitet og normalitet til "nåværende handlinger og organisasjonsformer". Dette er en formulering som knytter definisjonen til den symbolske kulturskolen (kfr. Allaire & Firsirotu 1984). Et slikt bindeledd trenger den for å kunne plasseres i det valgte organisasjonsteoretiske paradigmet. I tillegg understreker det den reproduksjon som foregår (motsvart operasjonelt av "uttesting, kontrafakta og kollektiv form").

Den opprinnelige definisjonen (kap.5.5) kan fange opp enkelte funksjoner fenomenet har for organisasjonen gjennom formuleringen "organisatoriske, praktiske fordeler". Den forutgående drøftingen om myters organisatoriske funksjoner(kap.6) viser imidlertid at disse er langt mer mangeartede enn de dimensjoner som er avledet av Bradford og Harvey's analyse (som er emosjon, dysfunksjon og absolusjon). Dessuten representerer de jo ikke bare fordeler, men også ulemper. Derfor må fenomenet omfatte både funksjonelle og dysfunksjonelle elementer. Funksjonsrepresentasjon må også være slik at den tillater å analysere både hvilke (understøttende) funksjoner sosiostrukturen har på fenomenet og omvendt hvilke (legitimerende) funksjoner fenomenet har på strukturen. I tillegg må definisjonen kunne inkludere hvilke funksjoner fenomenet har for

andre kulturelle former. Definisjonens uttrykk "organisatoriske fordeler og ulemper" burde være vid nok til å dekke inn både funksjonell resiprositet og mangfold.

Slik sett representerer dette forslaget til teoretisk definisjon av fenomenet "organisasjonsmyte" en forbedring i forhold til de som tidligere har vært lansert på flere måter. Det vil være mulig å knytte det til en organisasjonsteoretisk skoleretning med forankring til et kulturteoretisk paradigme. Det vil være mulig (teoretisk) å analysere fenomenet løsrevet fra andre organisasjonskulturelle fenomen, og i særdeleshet analysere det frittstående fra nærslektet symbolsk vokabular. Det vil også være mulig å knytte en lang rekke operasjoniserbare kjennetegn til fenomenet, kjennetegn som nå logisk er knyttet til og avledbare fra den nominelle definisjonens teoretiske substans. Kjeden mellom teoretisk definisjon, teoretisk konsept, dimensjon, operasjonell indikator og empirisk illustrasjon burde derved være lukket.

Derimot har det ikke gjennom denne valideringen vært mulig å finne den (eller de) empiriske indikator som skiller myter fra tilgrensende organisasjons-kulturelle former. Tidligere har vi drøftet noen hovedtrekk ved myter (kfr. fig.5.1) og noen av disse kan trolig også anvendes på organisatoriske myter (Cohen 1969:338). For det første vil referansen til opprinnelser skille myten fra legender og folkeeventyr. I organisatorisk sammenheng har vi ikke gjort det til noe absolutt kjennetegn at myten skal omtale opprinnelser; definisjonen sier bare at det "ofte" er tilfelle. For det andre vil fortellingskvaliteten skille myten fra generelle ideer. Selv om det ikke går klart frem fra Cohens analyse, er det nærliggende å tro at mytefortellingen må ha en god kvalitet for å kunne gjenkjennes.

For det tredje vil referanse til fenomener ukjente (utenfor mytens verden) skille det fra historie og pseudo-historie. Slike fenomener fins neppe i organisatoriske myter, og vil heller ikke kunne fungere som seleksjonskriterium. Viktigere

er det nok at for det fjerde vil det at myten blir trodd, skille den fra ren "fiction". Myten kan være basert på non-vitenskapelig informasjon som konfronteres med fakta, uten at den dermed blir mistrodd av organisasjonsmedlemmene. Faktavurderingen vil altså kunne være et viktig kriterium.

Samlet sett gir Cohens kriterier oss noe rettleiding i forhold til hvordan de mest nærliggende fortellingsformene (legende, historie, ideer, eventyr, oppdiktning) kan skilles ut fra myter. Derimot representerer de ikke noen avgjørende syretest. Den gjenstår det å utvikle.

Selv om organisasjonsmyter så langt er gitt en teoretisk forankring og en empirisk presisering, gjenstår det ennå å vise hvordan myter kan forståes som element i en ledelsesfunksjon. Det skal analyseres i neste kapittel. I vår sammenheng er det ikke tilstrekkelig bare å kunne gjenkjenne mytene der de opptrer i organisasjoner, men man må også kunne an vise hvilken plass de kan ha i organisasjonens symbolforvaltning.



## FOTNOTER KAPITTEL 7

1. Kfr. diskusjonen om rammemodellen for organisasjonskultur (figur 4.2), hvor normer, status og roller påvirker aktørens handlinger i forhold til både kultur og struktur i organisasjonen.
2. Et unntak gjelder muligens for myters opphav. Ikke alltid vil mytekilden være kjent. Derfor vil mytene mer ligne på steder, dvs. almenngyldige snarere enn spesifikke normer. Hvor mytens kilde er kjent vil den som oftest virke innenfor en avgrenset organisatorisk kontekst, og være rettet mot utvalgte mottakere.
3. Bradford og Harvey's studie er presentert i en lærebok om organisasjonsutvikling fra en tidsepoke (tidlig 70-tall) hvor det dominerende synspunkt var at endring best ble gjennomført fra organisasjonens statustopp med assistanse av utenforstående endringsagenter. Studien har derfor en slik referanseramme og gir heller ingen form for kvalifisert forskningsbelegg i form av validitetsanalyser eller referanse til et eget større forskningsarbeid hvor kapitlets synspunkter og konklusjoner ville vært forankret. Derfor velger jeg å karakterisere det som "vitenskapelig uinteressant", men for min analyse er det (tilfeldigvis) et svært nyttig råstoff
4. En finner mange bruksmåter av validitetsbegrepet i faglitteraturen, hvorav mange egentlig er motstridende. Hellevik (1984:170) anfører f.eks.: "Til tross for at validitet er et meget sentralt begrep i metodelæren, hersker det ikke liten forvirring omkring bruken av de mange ulike betegnelsene for validitet". Sikkerheten i bruk av validitetskriterier er størst i empiriske, hypotetisk-deduktive undersøkelser og generelt minst i induktive og teoriutviklende studier. Like fullt er validitet i en eller annen form et ufravikelig krav for vitenskapelighet.
5. De to gruppene består av både nasjonale og selskapsinterne eksperter med lang erfaring fra oljebransjen. Oljefolkene består av 7 ledere/eksperter fra Statoils hovedkvarter, 6 ledere/eksperter fra Norske S h e l l Exploration and Productions hovedkvarter og 2 fagforbundsledere fra OFS' hovedledelse. Forskerne består av 9 oljeforskere fra Rogalandforskning (7 samfunnsforskere og 2 teknologiforskere) samt 6 forskere fra Industriøkonomisk Institutt.
6. Dette kan imidlertid ha motsatt effekt; nemlig at respondentene avkrysser en vurdering i skjemaet uansett om de gjenkjenner utsagnet eller ikke. En begrenset pilottest hvor respondentenes atferd i utfyllingen av skjemaet ble observert, tydet imidlertid på at ekspert-

ene var såpass selvstendige og sikre at der hvor de ikke gjenkjente utsagnet, ble det spesielt bemerket på skjemaet enten ved et ?-tegn eller ved angitte kommentarer om at de ikke gjenkjente utsagnet og derfor ikke vurderte det.

7. Det fins mange godt utviklede måter å konstruere fornuftige og sensitive skalaer på. Jeg skal ikke falle for fristelsen til å drøfte slike her, hvor poenget ikke er selve operasjonaliseringen, men muligheten for å bedre validiteten.
8. Et indirekte kriterium for gjenkjennelse er antall svarbortfall. Alle respondentene er instruert om å vurdere innholdet av utsagnene. De utsagn de ikke gjenkjenner eller kan vurdere skal stå ubesvart, merkes med ? eller gis skriftlige kommentarer. Dermed er respondentens oppmerksomhet bundet til det å vurdere i hvilken grad det til hans kunnskap, stemmer eller ikke. Det kan bare gjøres om respondenten faktisk gjenkjenner utsagnene, hvis vedkommende da ikke forstiller seg og svarer helt tilfeldig. Inspeksjon av spredningen i mønsteret tyder imidlertid ikke på dette (kfr. Appendiks E). Det er imidlertid helt klart at bruken av dette kriteriet er svært svakt og langt fra ideelt som valideringsgrunnlag. På den annen side er det det eneste som står til rådighet i denne preliminaire uttestingen.
9. Fra indikator-valideringen (kfr. figur 7.2) antydte vi at bare 4 av de 8 eksemplene var alment antatt. Om utsagnene skal være organisasjonsmyter må det innebære at de deles av flere i organisasjonen, ikke bare bæres av den enkelte. Testmaterialet gir oss imidlertid en mulighet til å tro at utsagnene er alment antatt. Skjemaene utfylt individuelt, uten at ekspertene har samrådd seg med hverandre om den betydning de ønsker å tillegge utsagnene. Dessuten gjenkjennes de fleste utsagnene også i den kortform de her er presentert for dem.

## 8. LEDELSE SOM SYMBOLFUNKSJON

### 8.1 Organisasjon og ledelse

En ofte beskrevet dualisme i organisasjonslitteraturen gjelder hvorvidt organisatorisk atferd bestemmes innad i selve organisasjonen, eller kontrolleres av eksterne krefter (Pfeffer 1981). Om organisatorisk struktur og handling i stor grad bestemmes av omgivelsene, blir de interne administrative prosesser mer sett som restkategorier for tilpasning. Organisasjonen dirigeres av teknologivalg og markedstilpasning, eller av ressursmessige avhengighetsforhold til omgivelsene. Lederen ses mer som et symbol, enn som en dirigent. Forskning om ledere og lederfunksjoner kan også ses i et slikt todelt perspektiv; ledere har liten effekt på organisasjoner fordi lederatferden i stor grad er begrenset av det sosiale system som omgir dem, - og alternativt; ledere innehar en nøkkelrolle i organisasjonens funksjon, nemlig utøvelse av symbolske handlinger.

Hensikten med dette kapitlet er å illustrere viktige sider ved den symbolfunksjon som knyttes til lederrollen i en organisasjon, f.eks. et oljeselskap. Ett aspekt ved denne er at det oppstår myter om selve utøvelsen av rollen. Et annet er at rollen i seg selv gir opphav til å utøve særskilte symbolske handlinger, f.eks. gjennom å danne eller gjendanne organisasjonsmyter. La oss behandle disse to aspektene for seg.

### 8.2 Folklore og fakta om ledelse

Klassisk, industriell organisasjonsledelse har to vinklinger på selve organisasjonsformen og aktivitetene knyttet til forvaltningen av organisasjonens handlinger. Taylor (1911) studerte forholdene på det operative plan, dvs. fra bunnen av

organisasjonspyramiden og oppover, mens Fayol (1916) analyserte forholdene på det eksekutive plan, dvs. fra topplederen og nedover. Fayols synspunkter har fått mest betydning som normativ rettesnor for utformingen av lederfunksjonen, mens Taylors betydning er størst når det gjelder utformingen av selve arbeidsorganisasjonen. Fayol (1972:5-6) definerer ledelse som:

Å lede er å forutse og planlegge, å organisere, å kommandere, å koordinere og kontrollere. Å forutse og ta forholdsregler betyr å undersøke fremtiden og trekke opp handlingsplanen. Å organisere betyr å bygge opp den duale struktur, materiell og menneskelig, i organisasjonen. Å gi ordre betyr å vedlikeholde aktivitet blant personellet. Å koordinere betyr å binde sammen, forene og harmonisere all aktivitet og anstrengelse. Å kontrollere betyr å tilse at alt finner sted i samsvar med etablerte regler og gitte ordrer.

Planlegging, organisering, ordregiving, samordning og kontroll representerer målfunksjoner for lederen. Gjennom sin rolleartikulasjon må lederen vise at disse målfunksjonene blir operative ledetråder for organisatorisk handling. Fayol (1972:19-20) anviste ialt 14 ulike ledelsesprinsipper og strategier som måtte iakttas for å oppnå målfunksjonene; arbeidsdeling, autoritet, disiplin, enhetlig kommando, enhetlig organisasjon, fremherskende fellesinteresser, belønningssystemer, sentralisering, autoritetslinjer, orden, rett og rimelighet, stabil ansiennitet, initiativ og korpsånd. Disse prinsippene er nærmeste universelle, selv om de kan ha ulik form og virkemåte, hevder Fayol (1972:41). De gjelder i handel og industri, i politikk og religion, i krig og filantropi, dvs. alle steder hvor det utøves ledelse.

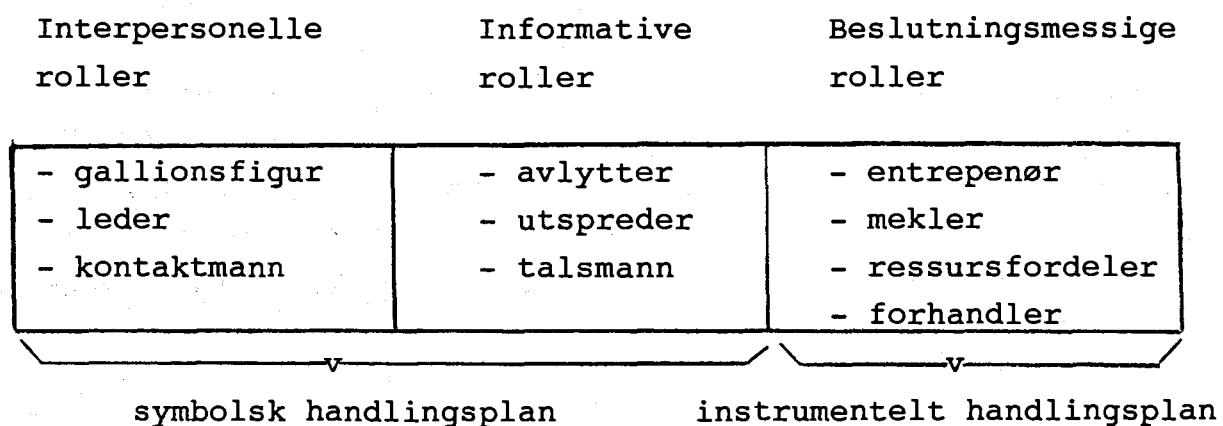
Fayols beskrivelse av ledelse er kun et normativt rammeverk, hevder enkelte moderne organisasjonsforskere. På en måte har det gitt en fokusforvridning bort fra det som burde vært det primære studiefelt; "hva gjør ledere egentlig"? som er bl.a. Mintzberg's (1975) utgangspunkt for å studere ledelsesfunk-

sjonens natur. Han retter søkelyset på rolleatferden, og kontraster den mot de målfunksjoner den normative teori har spesifisert. Slik sett illustrerer han spenningen mellom det han kaller folkløse og fakta i ledelse.

Mintzberg formulerer fire myter (eller folkløse som han kaller dem) om ledelse som han diskuterer opp mot tilgjengelige fakta. Kriteriet for å velge ut disse fire mytene, er at de eksisterer som oppfatninger blant folk flest og at de ikke har rot i harde, vitenskapelige data om den faktiske atferd og tidsbruk hos ledere. La oss ganske kort se på innholdet i disse fire mytene:

1. Folkløse: Lederen er en reflekterende, systematisk planlegger.  
 Fakta: Ledere arbeider i et utrettelig tempo, særpreget av kortvarige, ulike og avbrutte aktiviteter. De er sterkt orientert mot handling og misliker reflekterende virksomhet.
2. Folkløse: Den effektive leder har ingen regulære plikter å utføre.  
 Fakta: I tillegg til å behandle unntak, innebærer lederoppgavene mange regulære aktiviteter, inkludert ritualer og seremonier, forhandlinger og behandling av kvalitativ informasjon som binder organisasjon og omgivelser sammen.
3. Folkløse: Topplederen trenger aggregert informasjon, noe et formelt ledelsesinformasjonssystem best kan gi.  
 Fakta: Ledere favoriserer sterkt verbale media, dvs. telefonsamtaler og møter.
4. Folkløse: Ledelse er, eller er iallefall raskt i ferd med å bli, en vitenskap og profesjon.  
 Fakta: Ledelsesaktiviteter hviler på intuisjon og bedømmelse slik de alltid har gjort. Kort varighet, fragmentering og verbal kommunikasjon hindrer vitenskapelige forsøk på forbedring av ledelsesaktivitetene.

Det er altså lite samsvar mellom våre dagligdagse oppfatninger av ledelse og de faktiske handlinger ledere utfører, hevder Mintzberg. Snarere enn å betrakte lederrollen som en fast sammenstilling av rolleoppgaver, er det bedre å dele opp de faktiske oppgavene i ulike funksjonelle og situasjonsbestemte sett. Utgangspunktet er at enhver lederrolle er rotfestet i autoritetsutøvelse. Fra denne autoriteten avledes interpersonelle relasjoner, og fra disse oppstår tilgang til informasjon. Informasjon vil i neste omgang være viktig for å kunne fatte beslutninger og iverksette strategier. Mintzberg (1975:55) ser på den bakgrunn 10 ulike roller som henføres til en leders oppgave:



Figur 8.1 Lederens rollesett

Her angis Mintzbergs 10 roller relatert til Pfeffer's (1981) beskrivelse av organisasjonens to plan; det instrumentelle (faktiske) og det ekspressive (symbolske). Da vil de beslutningsmessige roller Mintzberg skisserer høre hjemme på det faktiske plan, dvs som allokeringer eller beslutninger med fysiske henvisninger. De interpersonelle og informative roller vil i stor grad kunne plasseres som henhørende blant de symbolske handlinger, dvs. de som omhandler holdninger, følelser, verdier, oppfatninger o.l. Mintzberg er imidlertid

svært nøye med å utheve at alle disse ti rollene former en helhet. Ingen av rollene kan trekkes ut av lederens oppgaver uten at selve jobben berøres. Men rolleinndelingen gir oss et analytisk utgangspunkt for å kunne forstå hvor sammensatt lederatferd egentlig må være, og den gir et begrepsapparat for å studere den faktiske rolleartikulasjon hos ledere. En god leder bør kunne skille de ulike rollenes atferdsmønster fra hverandre. I tillegg bør han selvsagt også være istand til å identifisere den samhandlingsrelasjonen rollene oppstår i. Hvem samhandler lederen med i rollen som f.eks. gallionsfigur, hvilke forventninger har disse til ham i denne rollen, og hvordan opptrer lederen for å fylle disse forventningene? Slik sett kan rolleoppdelingen gi hjelp til å fortolke ulike handlinger ledere gjør, samtidig som den gir grunnlag for å kunne forbedre effektiviteten i selve rolleatferden.

La oss ta et par eksempler på slike lederroller i oljesektoren hvor det symbolske handlingsplanet vektlegges. Først et fra den internasjonale oljearena, hvor et av verdens største oljeselskap, Mobil, og dets toppledere profileres på følgende måte (Stuart 1981:94-95):

Mobils forretningsbilde er blitt skapt siden 1969 av den merkelige og usannsynlige duo av den Princeton-utdannede Rawleigh Warner jr. som styreformann og den Brooklyn-fødte William Tavoulares (62) som direktør. Tavoulares, revisor og jurist, er likeså folkelig som Warner er urban. "Det er en spesiell kjemi", sier J.P. Downer, viseformann i styret for Atlantic Richfield, "men det er en god kjemi".

De har begge nødvendig tøffhet. Tavoulares, oppfarende og følelsesladet, blir ofte beskrevet som en "gategutt". Han blir beundret som den brillante forhandler som var istand til å presse en ekstra fem prosent av virksomheten fra Mobils partnere i Arabian American Oil Co. (Aramco) midt i 70-årene, noe som økte Mobils andel av Aramcos produksjon fra 10 til 15 prosent.

Tilgang til relativt billig Saudi-olje har gitt Mobil mange millioner i ekstra profitt siden den tid.

Warner er rundere i formen og mer reservert. Hans far var styreformann i Pure Oil Co. og det ble antatt blant kolleger som kjente Rawleigh da han var på vei opp i Mobils finansielle og internasjonale stige at også han ville bli styreformann for et oljeselskap engang. Men tøffheten er der. "På Mobils styremøter kan han være rene tigreren", sier en tidligere direktør som ha sett Warner i virksomhet. Det er "Tav" som har gitt selskapet dets knyttneve-stil, men det er fra Warner det har fått dens uerstattelige egenrådighet, stilen som en direktør beskrev som: "Vi er Mobil og vi gjør det på vår måte".

Her presenteres flere av Mitzbergs roller hos de samme personer innen rammen av den organisasjonskultur Mobil har etablert. For begge lederne springer det i øynene at de er gallionsfigurer, hver på sin måte. Det innebærer at de er symbolske overhoder, og at de har gitt selskapet hver sin symbolske profil; knyttneve-stilen og egenrådigheten. Men også forhandler-rollen fremheves. Som toppfigur representerer lederen sin organisasjon, som talsmann taler han på dens vegne og som ressursfordeler handler han med motparten.

Ledere kan også søke å profilere sin egen lederstil for å oppnå bestemte former for handlefrihet eller for å rasjonalisere bestemte handlinger. I kjølvannet av Mongstadoverskridelsene dukket det opp et myriader av journalistiske beskrivelser og omtaler, samt noen personlige intervjuer med Statoildirektøren Arve Johnsen. Noen tid før han ble tvunget til å gå av som leder, ble han portrettert og bl.a. spurt om sine krav til seg selv som leder (Stav.Aftenblad 27.11.87):

At jeg er et eksempel, at jeg krever minst like meget og noen ganger mer av meg selv enn jeg forlanger av mine medarbeidere. Vil du ha mennesker med deg, må du dele deres kår. Dette er grunnleggende. Dessuten: Når det virkelig røyner på, må du befinne deg et halvt skritt foran dem, men ellers gjerne et halvt skritt bak, slik at de får anledning til selv å ta ansvar. Og hele tiden skal du stimulere både til faglig og rent menneskelig vekst.



Johnsens lederportrett ligger nær opp til det rendyrkede, lærebokmessige ideal. Det generelle bildet Mintzberg gir av lederaktivitet er derimot at det er meget stor avstand fra den faktiske atferd til det normative rollebildet klassisk lederteori gir (Mintzberg 1975:60):

Om det er et enkelt tema som løper gjennom denne artikkelen, er det at presset i jobben driver lederen til å være overflatisk i sine handlinger - å overbelaste seg med arbeid, oppmuntre avbrytelser, svare hurtig på enhver stimulus, søke etter det håndgripelige og unngå det abstrakte, fatte beslutninger i små skritt og gjøre alt usammenhengende.

Mintzberg hører til dem som hevder at ledere og deres atferd er av kritisk betydning for organisasjonens handlinger (Mintzberg 1975:61):

Ingen jobb er mer vital for samfunnet vårt enn lederens. Det er lederen som bestemmer om våre samfunnsmessige institusjoner tjener oss godt eller om de ødsler bort våre talenter og ressurser.

Mognstadoverskridelsene førte også til at media "kokte over" av vurderinger av Statoils leder som, etter å ha vært utilgjengelig for kommentarer i lang tid, personlig påtok seg ansvaret. Fra en av de helsides portrettene som ble laget om ham heter det (Stav.Aftenblad, J.O.Lindøe 2.1.88):

Arve Johnsen har selv bidratt til mytedannelsen omkring sin egen person. Til tross for at han er utadvendt og vennlig var han normalt lite tilgjengelig for media. Men ikke da han kom tilbake fra sin helg i ensomhet 22.november. Da trasker plutselig et helt TV-team etter ham en hel arbeidsuke for å presentere ham som lørdagsgjest i Dagsrevyen. Og han framstår i det ene intervju etter det andre.

Enkelte bidrag gikk så langt at hele Mongstadskandalen ble fremstilt som en saga med de sentrale aktørene omdøpt til vikingehøvdinge, jarler og småkonger og med hele historien kalt "Soga om Arve og den dyre svargull-borga (Stav. Aftenblad. T. Hetland 31.12.87):

Arve heitte ein mann. Han rådde for svartgullet i havet utanfor Noreg. Med Arve var det slik at han sjølv trudde han visste alle ting best, og ville styre med alt åleine. Av venene sine fekk han difor namnet den allvise, medan uvenene hans kalla han Arve den einvise.

Men det var langt fra første gang mediafolk tegnet et lederportrett med terminologi fra norrøn mytologi eller folkløse. Lenge før Mongstad, i en presentasjon av Mobilsjefen som en "myk amerikaner" som attpåtil var "herren til Statfjord, det største oljegods i det våte Norge", avlegges også Statoilsjefen en visitt ved å (Stav. Aftenblad, J. Hagland 30.11.83):

... nevne Statoil, den hvite norske ganger som rider i skogbrynet nedenfor godset hver eneste natt og vil inn til Statfjord-oljen i berget det blå. Arve Johnsen er både en saklig og ivrig rytter på vår nasjonale ganger. Gang på gang steiler styggen og krever operatørskapet på Statfjord.

Også andre symbolske karakteristikk er blitt brukt om den lederskikkelse Statoil-direktøren utgjorde. De fleste fremsto åpent for folk flest først i forbindelse med Mongstadfadesen, mens mange nok hadde sirkulert som vandrehistorier blant de innvidde i lang tid. Statoil-lederen omtales i landets største avis som en monark (Prof. Wyller sitert i T-U 26.11.87:13):

Direktør Arve Johnsen har idag et oppsigelsesvern tryggere enn noen monark. Statsråden sier at direktøren har lært av kritikken. Javisst, en ting for sikkert: At ingen makt i dette land kan avsette ham. Statsråden har sviktet. Regjeringen har sviktet. Gjenstår Stortinget. Det har nå sin besøkelsestid. Det påhviler Stortinget et ansvar for at ansvar blir gjort gjeldende. Ansvaret for å eliminere demokratiets alvorligste problem: Mangelen på gode ledere.

Pfeffer (1981) har forsøkt å presisere lederskikkelsens vitale og funksjonelle betydning (forøvrig uten å referere til Mintzbergs studie) ved å diskutere på hvilken måte ledelse er viktig for utfallet av de handlinger som iverksettes i en organisasjon. Det er for unyansert å hevde at ledelse har betydning for alle aktivitetsfelter i en organisasjon, da overser man både den ulike karakter organisatoriske handlinger har og den innflytelse omgivelsene har på utføringen av disse handlinger. Dette poenget skal utdypes ytterligere i neste avsnitt.

### 8.3 Ledelsens organisatoriske handlingsnivåer

Forståelse av organisasjoners virkemåte må ta hensyn både til maktfordeling og til organisasjonsdeltakernes ulike normer, verdier, preferanser, såvel som til den tilkobling til omgivelsene organisasjonen har. Organisasjoner eksisterer imidlertid ikke tilfeldig; de er sosiale systemer hvor aktiviteten er rettet mot å oppnå en bestemt målsetting. Pfeffer (1981b) ser organisasjoner som systemer hvor aktiviteten er strukturert i bestemte mønstre og hvor deltakerne forsøker å utvikle rasjonaliseringer og årsaksforklaringer for disse aktivitetene. Forklaringene må i sin tur oppfattes som legitime og akseptable i organisasjonens sosiale kontekst. Forklaringer som bidrar til følelse av kontroll over signifikante organisatoriske utfall foretrekkes.

Ledelsens oppgave blir å fremskaffe forklaringer som både legitimerer og rasjonaliserer de aktiviteter organisasjonen utfører. "Rasjonalisering" eller fornuftsbegrunnelse, har å gjøre med at handlinger beskrives (eller utføres) med henvisning til en understøttende eller forsterkende begrunnelse. "Legitimering" henviser til det kriteriet som anvendes når en rasjonalisering velges ut fra mange mulige handlingsforklaringer. Rasjonaliseringer er avspeilinger av hva som er tillatt og akseptabelt i en gitt sosial kontekst,

dvs. at de må passe til de atferdsregler som virker innen kontekstens grenser. Legitimering blir derfor nødvendig for å oppnå støtte både fra omgivelsene og fra organisasjonsdeltakerne; eksternt aksept og intern deltakelse blir legitimeringens hovedformål.

Det er ledelsen som har primæransvaret for å rasjonalisere og legitimere organisatoriske handlinger. Selv de fysiske handlinger som utføres i organisasjonen er i hovedsak bestemt av maktforhold og avhengighetsrelasjoner, de berører de øvrige ansatte i organisasjonen, for (Peters 1978:10):

Ledere, når alt kommer til alt, syntetiserer ikke kjemikalier eller kjører gaffeltrucker; de handler i symboler.

Ledelsens primære virkeområde er altså det ekspressive eller symbolske plan; ledelsen har mindre effekt på det instrumentelle eller faktiske plan (Pfeffer 1981b:5). Særlig gjelder dette for toppledelse og i store organisasjoner hvor lederfunksjoner og -roller fylles på heltid. Et eksempel på hva som oppfattes som symbolsk ledelsesdemonstrasjon hos Statoil som kan blende selv den mest skarpsynte (Prof. Wyller i Stav. Aftenblad 1.6.85):

Men når Statoil-sjefen informerer statsminister og stortingskomite på flyplasser og sin generalforsamling i et fly over Midt-Østen, da bivåner vi den synlige del av et beslutningsprosessens isfjell.

Dette er for Wyller en "stort dimensjonert manøvre i det uklare grenseland mellom business og politikk", og det er symbolmanøvrering såvel som reell politikk. I mindre organisasjoner og for ledere på lavere nivå, vil lederrollen også kunne inneholde faktiske, instrumentelle handlinger. Symbolmanipulasjon blir mao. viktigere for toppledere i store organisasjoner, enn for andre lederkategorier. (1)

Relaterer vi synet på ledelsens funksjon til den dualisme som foran (kfr. 8.1) ble anført om organisasjonens kontroll, kan det klargjøre enkelte aspekter ved den virkningsgrad ledelseshandlinger har i bestemte situasjoner.

	Faktisk utfall	Symbolisk utfall
Ekstern kontroll	Stor ekstern effekt (1)	Liten ekstern effekt (3)
Ledelseskontroll	Liten ledelseseffekt (2)	Stor ledelseseffekt (4)

Figur 8.2 Organisatorisk utfall og kontroll

I korte trekk beskriver figuren følgende situasjon: Der vi analyserer faktiske utfall, dvs. allokeringer eller beslutninger med fysiske referansepunkter og ekstern kontroll basert på makt og avhengighetsrelasjoner, forventer vi en betydelig ekstern effekt på selve utfallet (rute 1). Teorier om ressursavhengighet, naturlige utvalg og operant betingning indikerer en slik virkningsgrad. Kobler vi de faktiske utfall med ledelseskontroll slik den avledes av språk og symbolske handlinger, finner vi en motsvarende liten ledelseeffekt (rute 2). Den begrensede effekten oppstår som følge av beskrankninger i omgivelsene og av det sosiale systemets størrelse og kompleksitet. Skifter vi nå fokus til de symbolske utfall, dvs. de som omhandler holdninger, følelser, verdier og oppfatninger og kontrasterer dem med situasjonen hvor vi har ekstern kontroll, finner vi en liten effekt av omgivelsene over dette handlingsfeltet (rute 3). Ser vi derimot på ledelseskontroll i forbindelse med de symbolske utfallene, finner vi en stor ledelseeffekt (rute 4). Denne predikeres av teorier om holdningsdannelse og holdningsendring og av teorier om den samfunns skapte virkelighet.

Hovedpoenget i figuren er å utheve at det er to atskilte analysenivåer i studiet av organisasjoners handlinger; det symbolske og det instrumentelle. Dette skillet blir særlig viktig om man ønsker å underkaste ledelsens handlings- og påvirkningsmuligheter en nærmere analyse. Slik det antydes her, vil det være mest virkningsfullt (og rasjonelt) av ledelsen å holde seg til den rene symbolproduksjon. Der vil nemlig dens innsats synes best. Det innebærer ikke at de symbolske organisasjonshandlinger er helt uten virkning på og løsrevet fra de faktiske handlinger. Pfeffer (1981b:4) hevder at de er klart sammenknyttede, men på den annen side er sammenkoblingen ganske løs. Faktisk ligger det en ganske stor forskningsutfordring i det å klargjøre på hvilken måte og i hvilket omfang forbindelsen mellom symbolske og faktiske utfall i en organisasjon viser seg.

I sammenheng med den forutgående (kap. 5-7) diskusjon om organisasjonsmyter er denne distinksjonen Pfeffer innfører, av største betydning. I organisatorisk sammenheng oppstår ikke myter av seg selv, snarere må de lages; formidles og vedlikeholdes. Og det ligger innen ledelsens virkeområde å være ansvarlig for at symbolfunksjonen forvaltes til beste for organisasjonens mål, herunder også å skaffe de myter organisasjonen vil ha nytte av. Derved vil de ha et instrument til å gjennomføre den rasjonalisering og legitimering av organisatoriske handlinger som både omgivelser og interne organisasjonsmedlemmer avkrever av ledelsen.

#### 8.4 Ledelse av meningssystemer

Gitt dette skillet mellom faktiske og symbolske utfall og den innflytelse ledelsen har på disse, vil ledelse av meninger være et naturlig analysefelt i tilknytning til andre aspekt ved organisasjonskulturen. Det vil være ledelsens oppgave både å skape og vedlikeholde (rasjonaliserte) meninger som ledd i organisasjonens drift. Pfeffer gir et sterkt advokatur

til fordel for en "kognitiv teori" om ledelseshandlinger; en type teori han hevder inneholder seks hovedelementer (Pfeffer 1981b:9):

For det første vil både sosiale og organisatoriske realiteter (delvis) være oppbygd av samfunnsskapte prosesser. For det andre kan organisasjoner ses som felles meningssystemer, dvs. enheter som har en konsensusbasert oppfatning av hvordan den samfunnsskapte virkelighet ser ut. For det tredje vil en av ledelsens sentrale oppgaver være å opprettholde en slik konsensus. Det skjer, for det fjerde nettopp gjennom å skape og vedlikeholde felles meningssystemer. Felles paradigma, felles språk, symbolbruk og ritualer er viktige elementer i å skape felles meningsrammer. Dermed blir det også et sentralt aktivitetsområde for organisasjonens administrative stab og ledelse. Det femte poenget er at en organisasjons meningssystem er i kontakt (konkurrans, konflikt) med andre meningssystemer både innenfor og utenfor organisasjonen. Derved oppstår, for det sjette, en konflikt mellom paradigmer som et ledd i den konkurrans og konflikt som ellers kan foregå mellom organisasjoner.

I tidlig organisasjonsteori (f.eks. hos Parsons 1956; Blau & Scott 1962) ble forekomst av formelle målsettinger ofte brukt som kriterium for å avgrense en organisasjon. I denne sammenheng vil et slikt kriterium neppe være det mest innsiktskappende. Snarere synes det å være mer fornuftig å fokusere på identitetskonsensus, dvs. på tilstedeværelse av felles meningsrammer og forståelse. Paradigmebegrepet, sett som felles oppfatninger og eksempler, illustrerer dette. Organisasjoner har nesten uten unntak felles eksempler, illustrert gjennom organisasjonshistorier og myter. På denne måten blir organisasjonene mer bundet sammen av felles oppfatninger av den samfunnsskapte virkeligheten, enn av felles verdier og preferanser. Konsensus dannes med utgangspunkt i overordnede meningsrammer, i et paradigmatisk felleseie, snarere enn i konkrete (og ofte konflikterende) preferanser (Pfeffer 1981b:13).

Ser vi organisasjoner som slike felles meningssystemer og organisasjonens grenser som bestemt av et paradigmatisk konsensus, vil det være en sentral administrativ aktivitet å utvikle og vedlikeholde forståelsen av organisasjonen. Både Pondy (1978) og Weick (1979) fremmer argumenter for dette synet på ledelsesfunksjonen. En leders arbeid består i stor grad av å forvalte myter, symboler og forbilder. Symbolsk aktivitet er en fremherskende del av en leders hverdag. Lederen må lage fornuft ut av organisatoriske handlinger, og han må formulere og målbare begrunnelsene for de handlinger som iverksettes. Pfeffer siterer Pondy (1978:94-95) som hevder at en leder både må gi en akseptabel formulering og forklaring på organisatorisk atferd:

..effektiviteten til en leder avhenger av hans evne til å gjøre aktiviteten meningsfull for de som er i hans rollesett - ikke å endre atferd men å gi andre en følelse av å forstå hva de gjør og særlig artikulere det slik at de kan kommunisere om meningen i deres atferd.. hvis lederen i tillegg kan formulere det, da blir meningen av hva gruppen gjør til et sosialt faktum..

Ledelsens administrative utfordringer ligger altså i å gjøre de organisatoriske handlinger meningsfulle, samt å skape den sosiale definisjon av disse handlingene slik at det kan gi opphav til en organisatorisk konsensus. Denne utfordringen gjelder både innad i organisasjonen, som basis for kollektiv handling, og utad som legitimering av organisasjonen i den omgivende sosiale kontekst. Språk og informasjon er nøkkelfaktorer i å gjennomføre en slik administrativ ledelsesutfordring. De er virkemidler i det å skape symboler som kan anvendes av dem som ikke selv er deltakere i organisasjonens administrasjon av sine meningsrammer.

Her er det et skille mellom de såkalte "kulturkognitivistene" (f.eks. Weick, Bougon, Pfeffer, Wilkins, Ouchi m.fl.) og de som ser organisasjonen som "felles meningsinnhold" (Smircich, Morgan m.fl.). Begge grupper anser at organisatorisk atferd kan endres ved å bygge opp nytt og felles meningsinnhold



(f.eks. ny målsetting). Kulturkognitivistene anser at det kan gjøres ved å utforme regler og prinsipper for tenkning, mens "meningsinnholds"-forskerne understreker at mening ikke har systemkarakter, det snarere vokser frem av alt. For kognitivistene er ledelse snakk om å "flytte tanker" fra lederne til de ledede, mens den andre gruppen hevder det snarere er å bygge opp en felles situasjonsforståelse og referanseramme. Dette viser to ulike ledelsesfilosofier; en instrumentell og manipulerende, en annen deltakende og kollektiv (Alvesson og Berg 1988:69).

For øyeblikket synes begge retninger å finne grobunn i oljeselskapene. Statoil synes å forsøke å kombinere både kulturkognitivismen og meningsrammer i sin ledelsesfilosofi for 90-årene. Statoil ønsker å øke "tankens mobilitet" ved å la ledere og eksperter, i egenskap av opinionsformidlere, bevege seg raskere mellom organisasjonens ulike deler. Dessuten vil man ha en bedriftskultur som uttrykk for en felles situasjonsforståelse og meningsramme. Selskapet ønsker seg tydeligvis større åpenhet og satser på bedre kontakt mellom topplederen og lederne på neste nivå slik at man får ( Statoilsjef Norvik i Stav.Aftenblad 23.8.88):

videreutviklet en organisasjonskultur med åpne kanaler der forholdet mellom overordnede og underordnede er slik at man kan ta opp det man ønsker. Får man linjen til å fungere, blir det også lettere å samarbeide på tvers. Da dreper man ryktebehovet og behovet for å bruke destruktive krefter for å fremme egeninteresser. Det er ambisiøst, men hvis man ikke stiller høye ambisjoner på organisasjonssiden kan man si opp jobben.

Uten at det er her skal gjøres til gjenstand for nærmere diskusjon, er det påtakelig å se at Statoilsjefen ikke sier noe om hvordan den nye organisasjonskulturen skal bygges. Alt som sies er at det er nødvendig å videreutvikle den. Selve meningsrammen får dermed ingen målformulering, noe det kulturkognitive aspektet får gjennom erklæringen om å øke mobiliteten av personer og ideer. Hensikten er ikke her å

gjøre noen empirisk studie av ledelsesfilosofien. Poenget er bare å illustrere at ulikt syn på denne vil resultere i ulike oppfatninger av hva organisasjonkultur er og hvilken plass myter kan få som organisatorisk virkemiddel. Det er imidlertid åpenbart at i den grad oljeselskap vil gjøre bruk av ulike former for kulturledelse, vil de møte ulike begrensninger på den virkning som kan oppnåes.

Symbolske handlinger må på ingen måte sammenblandes med spillfekteri og blendverk. De er reelle handlinger, men både utfall og belønningssystem er annerledes enn for de instrumentelle handlinger. Symbolske handlinger retter seg i stor grad mot sosiale relasjoner mellom organisasjonens aktører; det kan dreie seg om utforming av interaksjonsmønstre og integrasjon snarere enn kjøpsbeslutninger og belønninger i kroner og øre. For enkelte aktører og enkelte situasjoner kan symbolske utfall som iscenesettes av ledelsen være tilstrekkelige. Det kan gjelde når aktøren som har kontakt med organisasjonen har usikre, ustabile eller vagt definerte preferanser. I en slik situasjon vil en symbolsk handling fra organisasjonens side være tilstrekkelig til å avdekke og befeste preferansene hos aktørene. Det likner den situasjon politiske partier står overfor med såkalte "velgere i drift". Hva må gjøres for å kapre disse stemmene? Svaret ligger åpenbart i synliggjøring av symbolske gester overfor velgergruppene. Det vil altså ikke være nødvendig med instrumentelle organisatoriske handlinger; det viktige er at organisasjonen foretar seg noe overfor aktørene. Og dette "noe" kan altså være en symbolsk handling. Dette argumentet likner March's (1978) påpekning av at preferanser kan oppstå som resultat av handling snarere enn å ligge beredskapsklar som veiledning, og det likner Weick's (1969) retrospektive atferdsrasjonalitet, hevder Pfeffer (1981b: 28).

Organisasjonen kan også unngå å sette slike aktører i stand til å vurdere hva de egentlig mottar fra organisasjonen, ved f.eks. å rasjonere adekvat informasjon. Selv om aktørenes preferanser er ganske åpenbare og klart formulert, kan

organisasjonen derfor nøye seg med symbolske handlinger når det er vanskelig å vurdere organisasjonens handlinger. Det er et poeng som er klart understreket av Meyer & Rowan's (1977) analyse av utdanningsinstitusjoners atferd overfor sine omgivelser. Et hovedpoeng er at slike organisasjoner ønsket å lage ganske løse koblinger mellom organisasjonens indre liv og de krav om måloppfyllelse som kom fra eksternt kontrollerende aktører. En slik handlemåte finner vi mange eksempler på også i forretningsforetak hevder Pfeffer (1981b:29). De ledelsesstrategier som iverksettes for å unngå slik ekstern vurdering, innebærer bl.a. at organisasjonen hemmeligholder den informasjon som trenges eller som vil være nyttig for en slik evaluering. Kan man likevel ikke unngå evaluering kan man tillate seg å slippe ut selektiv informasjon. Det er det ikke alle som synes er tilfredsstillende; igjen et eksempel om Statoils hemmelige forretningsliv (Wyller i Stavanger Aftenblad 1.6.85):

For Statoil gjelder øyensynlig det hele et informasjonsspørsmål. Det er symptomatisk : Hver gang selskapet har besluttet noe viktig,opptrer en troll-av-eske-pressetalsmann som forteller oss hva som er besluttet.Ikke hvorledes. Slik lød refrenget i oktober ifjor da Statoil satte verdens oljeøkonomi på ende:Informasjonsplikten er overholdt. Slik lyder det nå igjen : Myndighetene ble informert før avtalen ble publisert.

Slik selektiv informasjon bør, hevder Pfeiffer, for det første være definert etter kriterier hvor organisasjonen skårer høyt, for det andre etter kriterier som kontrolleres internt i organisasjonen og for det tredje akseptable for de som er interessert i evalueringen av organisasjonen. Det er tydelig at slike handlingsregler er blitt fulgt av Statoil i dette tilfellet (Wyller i SA,1.6.85):

Dermed synes politikerne fornøyd.Og massemedia med dem: De lures til å fokusere nyheter, utelukkende opptatt av om de fikk dem like hurtig som svenskene. Det hele er regissert med mesterhånd.

Slike aktører kan også være i den situasjon at de ikke selv kan verdisette det de mottar. Dette kan skyldes den måten organisasjonens ekspertise blir definert overfor omgivelsene. Enkelte organisasjoners virkeområde kan være så spesialisert, deres teknologianvendelse så enestående eller deres kompetanse så unik at det klart skiller de som vet fra de som ikke vet. Organisasjonens egne medlemmer er pr. sosial definisjon de eneste som kan evaluere det organisasjonen tilbyr sine eksterne omgivelser. Ekspertdominans og profesjonalisering virker altså til å påvirke den evalueringsskala omgivelsene kan anvende (kfr. Thompson 1967). I en slik situasjon kan ledelsen operere med symbolske handlinger med stor effekt. Det kan også skje i de tilfeller hvor organisatoriske handlinger fremstår med mangeartede egenskaper som aktiviserer flere evalueringsstandarder samtidig. Også i slike situasjoner kan ledelsen oppnå stor forståelse for og effekt av sine symbolske handlinger.

Det kan også være slik at aktørene ikke ytrer ønske om annet enn symbolske utfall som respons fra organisasjonen. En slik situasjon kan lett oppstå om evaluering viser seg vanskelig å gjennomføre fordi preferanser er uklare, informasjon om organisasjonens virkelige liv er vanskelig å oppnå eller fordi de tilbud som organisasjonen gir innebærer bruk av mange motstridende evalueringsprinsipper. En fornuftig handlemåte kan da være å nøye seg med surrogater av de organisatoriske belønninger, noe de symbolske handlinger ledelsen iverksetter, kan utgjøre. Symbolske handlinger kan være ønskelige fordi det enten er alt de eksterne aktører virkelig er ute etter, eller alt de kan oppnå med de beskrankninger de selv opptrer innenfor. De er enten ikke villige til eller i stand til å skille symbol fra substans (Pfeffer 1981b:32).

I et slikt perspektiv med en dualisme i de organisatoriske utfall som studeres (instrumentelle og ekspressive), ligger det ikke noen konspiratoriske hentydninger. Hovedpoenget er at ledelsen har en stor effekt på utføringen av de symbolske

aktiviteter i en organisasjon, samtidig som den er den gruppen som naturlig bør utføre slike oppgaver på vegne av en organisasjons administrasjon. Også Fayol hadde et slikt poeng i sin oppregning av administrative strategier, hvor utvikling av "korpsånd" var en av fjorten ledelsesoppgaver. På den annen side ligger de symbolske utfall i en organisasjon også tilrette for ulike former for manipulering gjennom den kontroll ledelsen tilkjennes over det symbolske handlingsfeltet. Rent prinippielt skiller imidlertid en slik manipulering seg ikke fra et tilsvarende handlingsmønster over de faktiske handlingsutfall. Den eneste forskjell som synliggjøres i typologien i figur 8.2, er at det tydeligvis vil være lettere for ledelsen å oppnå stor effekt over de symbolske sammenlignet med de faktiske utfallsområder.

Symbolske ledelseshandlinger er derfor, slik det er diskutert foran, både ønskelige og mulige av flere grunner: Preferanser kan være uklare eller tvetydige, organisasjoner kan på flere måter og av flere grunner motsette seg innsyn og evaluering fra omgivelsene, det hersker uklarhet om hva omgivelsene faktisk mottar fra organisasjonen eller om hva man bør motta, det kan være motstridende oppfatninger om hvordan man bør vurdere det man mottar, og symbolske handlinger kan anses som tilstrekkelige gitt de (begrensede) interesser som fins hos organisasjonens aktører. Slike grunner, hevder Pfeffer (1981b:34), kan være fullgode forklaringer på hvorfor symbolske ledelseshandlinger ofte er tilstrekkelige i mange av de situasjoner organisasjonen optrer i. Et slikt mønster hvor organisasjonens kontrollerende omgivelser nøyer seg med symbolske handlinger og utfall, overlater til ledelsen å fatte beslutninger over allokering av de faktiske ressurser i organisasjonen. Slik skapes handlingsrom for faktiske utfall gjennom forvaltningen av symbolske handlingsmønstre.

### 8.5 Hva kan oppnåes gjennom symbolsk ledelse?

Symbolske ledelseshandlinger kan ha faktiske konsekvenser. Både symboler og sosialt konstruerte oppfatninger av hvordan organisasjonen fungerer, kan virke inn på organisasjonsmedlemmenes motivasjon, entusiasme og utholdenhet i å nå de faktiske mål organisasjonen har. Pfeffer (1981b:34-35) hevder det fins mange gode illustrasjoner på slike sammenkjedede reaksjonsmønstre hvor faktiske utfall følger av symbolske handlinger. Mobilisering og motivasjon er et slikt område. Symbolske handlinger, f.eks. som gjennom den oppmerksomhets-effekt "Hawthorne"-liknende tiltak baseres på, skaper nesten uten unntak større ytelser hos de som blir gjenstand for tiltakene. Jobbutvikling og deltakelse i beslutninger er eksempler på tiltak som også viser effekten av symbolske handlinger. Det er den symbolske verdi knyttet til tiltakene, snarere enn tiltakenes substansielle innhold som påvirker atferden til organisasjonsmedlemmene.

Et eksempel på hvordan en slik "motivasjonskultur" kan bygge opp om strategisk atferd, finner vi hos Statoil etter at selskapet skiftet ledelse i 1988 (Lindøe i Stav.Aftenblad 23.8.88):

Den tidligere bedriftskulturen lar seg forklare: Under Arve Johnsen's ledelse var ekspansjon et sentralt mål, og politiske allianser ble inngått for å nå alle de mål han og hans menn satte seg. Allianser inngås ikke uten strid og fiendskap, og etter hvert som andre viktige aktører og politikere fulgte ekspansjonen med skepsis og endatil motarbeidet den kraftig, ble det viktigere og viktigere for Statoil å bevise sin suksess. Det måtte ikke skje store tabber, og morgenparolen ble: Vi er best. Dette sterkt prestasjonsorienterte miljøet der dett også var karrieremuligheter for raske 30-åringer som ingen andre steder i det norske samfunn, skapte en uheldig ja-kultur. I denne kulturen finner en viktige brikker til det puslespillet som gir svaret på hvordan Mongstad-vanviddet kunne utvikle seg og forties over så lang tid.

Her påpekes det at selve kulturen graver sin egen grav; vekten på konsensus og oppslutning om lederens synspunkter skaper ikke den fornødne motvekt. "Ja-kulturen" er dysfunksjonell. Hvorvidt dette er et korrekt synspunkt, er i denne sammenheng ikke så viktig som det å understreke lederens symbolske nøkkelrolle i å skape oppslutningen om organisasjonens strategi (les "ekspansjon" hos Statoil).

Symbolske ledelseshandlinger kan også iverksettes for å mildne klagemålene fra misfornøyde aktører innen organisasjonen. På den måten ønsker man å oppnå at disse aktørene fortsatt forblir lojale overfor organisasjonen, og hindrer at misnøyen sprer seg til andre grupper. Ulike organisasjoner anvender forskjelligartede symbolgester for å oppnå slike effekter. En måte er å opprette interne administrative avdelinger eller aksjonsprogrammer med klar henvisning til den misnøye som var utgangspunktet for handlingen. En slik handling synliggjør overfor hele organisasjonen at ledelsen er villig til å handle, og den binder opposisjonen til å anvende de nye administrative instrument som er opprettet. Andre organisasjoner oppretter ombudsmannsordninger; dvs. etablerer "nøytrale" dommere internt i organisasjonen som skal skille rett og urett. Også disse blir naturlige midtpunkt for misnøyen, slik at ledelsen på nytt får det beslutningsmessige handlingsrom som trenges på andre felt.

Et effektivt virkemiddel, ofte brukt i idrettsorganisasjoner og som i den senere tid også er blitt populært i forretningsforetak, er å gi ledere sparken. Det er en symbolsk handling som i stor grad understreker lagånd og interessefellesskap i organisasjonen. I mange tilfeller kan det nok også bety noe reelt for resten av organisasjonens faktiske prestasjoner, skjønt den effekten knapt har vært forsøkt evaluert noe sted. Til det er den symbolske effekten så dominerende og det sosiale budskap formidlet gjennom handlingen så entydig, at man gjerne overser den slags etterevalueringer av organisatoriske effektivitet. Skjønt i Norge har hele 80-tallet vært spekket med gode eksempelstudier i

mange av samfunnslivets forretningsmessige kommandohøyder. En illustrasjon er Statoilsjefens tvungne avgang etter Mongstad "skandalen" (Lindøe i Stav. Aftenblad 23.8.88):

Grønderkulturen gikk i graven med Mongstad, grønderen selv gikk av. Ekspansjon og strategiske erobringer er lenger lenger det primære målet for de som i dag skal lede Statoil inn i 1990-årene.

Statoil har tilsynelatende en annen organisasjonskultur under oppbygning, farget av andre strategiske mål enn tidligere og styrt av nye ledere.

Også når det gjelder å iverksette endring i organisasjoner, kan symbolske ledelseshandlinger synes å være viktige. Peters (1978) hevder at symbolsk ledelse faktisk i mange tilfeller vil ha større effekt i det å gjennomføre organisatoriske nyordninger enn mange etablerte endringsteknikker så som organisasjonsutvikling, strategisk planlegging og organisasjonsomforming. Toppledere er sjelden så lenge i sine posisjoner at de kan stole utelukkende på formelle endringsverktøy. De må i tillegg systematisk anvende mange uformelle, symbolske virkemidler (Peters 1978:4,9,10) som f.eks. det å manipulere symboler, etablere symbolske aktivitetsmønstre og ikke minst tilrettelegge muligheter for samhandling.

I sum vil derfor symbolske handlinger ha minst tre hovedfunksjoner; for det første å skape organisatorisk mobilisering og motivasjon, for det andre stilne kritikk og klager fra intern og ekstern opposisjon, og for det tredje å skape grunnlag for organisatorisk effektivisering. Sett i relasjon til de målfunksjoner som tidligere er diskutert for selve lederposisjonen, er det åpenbart at disse tre funksjonene representerer viktige virkemidler i det å oppnå de overordnede mål organisasjonen har. Symbolsk ledelse vil kunne representere en nødvendig forutsetning for å realisere organisasjonens faktiske målsettinger.



Som de fleste organisasjoner er oljeselskap i den situasjon at de i mange situasjoner er ute av stand til å nå sine mål eller overholde sine forpliktelser. Flere av de foregående empiriske illustrasjoner (på antatte mytiske utsagn) viser dette. Ledelsens funksjon i slike situasjoner vil være å lukke det gap mellom prestasjon og aspirasjon som åpenbares både overfor egne organisasjonsmedlemmer og overfor omgivelsene. Ledelsen må foreta en korrektiv handling som kan være av instrumentell eller symbolsk natur. Slik Pfeffer har argumentert, vil sannsynligheten for å oppnå størst umiddelbar virkning være gjennom å aktivisere symbolske handlinger, herunder myter. Dette handlingsimperativet skal ytterligere utdypes i neste kapittel.

## FOTNOTER KAPITTEL 8

1. Et eksempel på symbolbruk hos ledere på operativt nivå i oljeselskap, opplevde jeg under et plattformbesøk i Nordsjøen i 1985: På ODIN-plattformen går alle ansatte med merkede kjeledresser. De fleste har sitt firmanavn på; noen har i tillegg en logo (billedmerke). Esso-ansatte bruker for det meste oransje kjeledresser - med ett unntak. Unntaket gjelder for plattformsjefen. Han har to typer kjeledresser. Den ene er den vanlige med Esso-navnet trykket på. Esso lanserte imidlertid for en del år siden en tiger som illustrasjon på kraftpotensialet i deres bensintyper og organisasjon. Denne tigreren ble spredt i millioner på millioner av eksemplarer i form av klistremerker (stickers), plakater, tøymerker o.l. Overalt så man denne tigreren, overalt hørte man barn og voksne lage alle slags språklige varianter over slagordet "putt en tiger på tanken" (noe bankene kopierte ved å si "putt en tier i banken"). Plattformsjefens andre kjeledress var utstyrt med en slik tiger, nydelig brodert (ikke trykket) over hele ryggen på kjeledressen. "Company man", javel, men hvilke funksjoner har egentlig en slik symbolbruk knyttet til utøvelsen av en lederfunksjon ?

## 9. SYMBOLSK LEDELSE OG MYTEFORVALTNING

### 9.1 Administrasjon av symboler

I det foregående kapittel ble det fokusert på hvordan organisasjonens instrumentelle handlinger kan ses som styrt av dens omgivelser og av de maktrelasjoner som der er dominerende. På den annen side hadde ledelsen størst kontroll over de symbolske handlinger. Ledelsens handlemåter består derfor i stor grad i å rasjonalisere, legitimere og fortolke situasjonen overfor aktører både innenfor og utenfor organisasjonene. Disse handlingene kalte vi å lage felles meningsrammer (Pfeffer 1981a:228):

mening som rettferdiggjør maktposisjonen til enkelte deltakere, som rettferdiggjør og rasjonaliserer beslutninger og handlinger, og som diskrediterer motivasjonen eller informasjonen hos opponentene.

I denne meningsdannende prosessen er språk, seremonier, symboler og situasjonsomgivelser (som en slags sceneutrustning) viktige virkemidler, som ledelsen i organisasjonen kan nyttiggjøre seg. Rent begrepsmessig kan "symbol" ses som gjenstander eller tegn med et overført meningsinnhold.<sup>(1)</sup> Dermed vil "symbolske handlinger" bety handlinger og atferd det knytter seg en avledet betydning til for organisasjonsmedlemmene. De fleste organisatoriske handlinger vil imidlertid ha symbolske aspekter knyttet til seg, selv om de er ment å rettes mot faktiske handlinger og utfall. Begrepet "symbolske handlinger" må derfor knyttes til annet enn rent tilfeldige attributter ved organisatorisk atferd. Handlingen må være målrettet, intendert og bruke kjente eller gjenkjennelige symboler, for at vi skal kalle det symbolsk handling. I et slikt perspektiv vil dermed "ledelse som symbolsk handling" ses som administrativ atferd som intendert aktiviserer kjente symboler for å fremme et mål internt i organisasjonen eller overfor organisasjonens omgivelser.

Symbolforvaltning krever både administrative ordninger og særlige ledelsesferdigheter for å bli effektive; meningsrammen må forvaltes. Det innebærer at lederen avkreves både politisk, dramaturgiske og språklige ferdigheter snarere enn analytiske og strengt kvantifiserbare ferdigheter. Særlig i situasjoner hvor det er vanskelig å evaluere organisasjonens prestasjoner, hvor engasjement er oppdelt og ufullstendig, hvor teknologien eller sammenhengen mellom handling og utfall er uviss eller vanskelig å forstå, og hvor preferansene er tvetydige, vil den symbolske rolleartikulasjonen hos lederen ha størst virkning (Pfeffer 1981b:44). I tillegg kan føyes det argument at den symbolske ledelseeffekten faktisk forsterkes når handlingene ikke forstås eller verdsettes av organisasjonens viktigste aktører. Om sammenhengen mellom symbolske og faktiske utfall er uklar for organisasjonens aktører, vil uklarheten kunne anvendes av ledelsen til å vedlikeholde legitimiteten til den eksisterende maktelite, eller bevare den institusjonelle struktur (Goldner, Ritti & Ference 1977).

Lederens symbolhandlinger må støttes av et administrativt apparat som kan formidle hans budskap på den rette måte. Både Peters (1978) og Pfeffer (1981b) har vært opptatt av implementeringen av de symbolske handlinger i organisasjonens hverdag. Implementering krever at man har administrative handlemåter som tilsvarer de ulike utspill lederen kommer med. Symbolmanipulasjon kan gjennomføres på mange måter og på mange organisatoriske arenaer; Peters (1978) nevner seks ulike verktøy som kan anvendes for slik administrativ effektivering av symbolske handlinger.<sup>(2)</sup> Verktøyene må imidlertid støttes av det aktivitetsmønster organisasjonen praktiserer for å nyttiggjøre seg verktøyene, og det må dessuten bæres oppe av administrativ regulering av omstendighetene (scenen) rundt symbolhandlingene. Symboler er kjernen i ledelsesatferd. Organisasjonsendring, som ønsket av lederen, skjer derfor lettest gjennom effektiv manipulasjon av symboler (Peters 1978:9-10).

To aspekter ved slik symbolsk administrativ handling som både Peters og Pfeffer har vært opptatt av, er knyttet til å fortolke historie og spissformulere sentrale og dominerende verdier i organisasjonen. Ved å artikulere sin bestemte versjon av en begivenhet, kan lederen påvirke organisasjonsmedlemmenes oppfatning av hva som rent historisk har hendt. Den som skriver referatet fra møtet, påvirker utfallet, hevder Peters (1978:6). Dessuten er det slik at begivenheter bare får mening gjennom fortolkning, sier Pfeffer (1981b:37). Det å fortolke hendelser i samsvar med en gitt problemdefinisjon eller en akseptert løsning, kan danne grunnlag for en konsensus rundt de handlinger lederen foreslår. Felles meningsrammer gir altså opphav til legitime handlinger på vegne av organisasjonen; den historiefortolkende leder skaper rom for handling som ellers ikke ville vært der.

Det å kunne spissformulere og målbare på en kort og konsis måte, gjerne i slagords form, den sentrale verdi i organisasjonen, anses som enda mer virkningsfullt enn historiefortolkningen. Som endringsmekanisme gir den dominerende verdi både stor kontroll over retningen man endrer en organisasjon i, og over den hastighet man oppnår i den kortsiktige endringsprosessen. På den annen side krever anvendelse av et slikt verktøy evne til både å bygge opp entusiasme fra deltakernes side, og en klar sans for valg av rette tidspunkt (Peters 1978:8, 17-20). Pfeffer (1981b:37) understreker at symbolsk språkbruk kan utløse både støtte og motstand, kan gi opphav til organisatorisk konsensus og gi forklaringer og rasjonaliseringer for de handlinger som iverksettes.

Selv om Peters og Pfeffer hevder at symbolmanipulasjon er kjernen i ledelseshandlinger, betyr ikke det at alle symboler faktisk fungerer som effektive instrumenter for lederen. Det faktum (eller bare antakelse om) at aktørene kan befinne seg på ulike trinn i oppfatningen av organisasjonens symboler, skaper klare utfordringer for ledelsen. For det første skaper det en distanse mellom de som anvender symbolene (dvs.

ledelsen) og de som påvirkes av dem (dvs. øvrige organisasjonsdeltakere og omgivelsene). Dernest skaper det behov for differensierte administrative instrumenter som rettes mot ulike grupper i organisasjonen; man kan se organisasjonen oppdelt i ulike subkulturer. Statoil er svært opptatt av at slike subkulturer ikke skal utvikle seg hindrende for selskapets strategier (dir. Norvik, Stav. Aftenblad 23.8.88):

Vi ønsker å få fagfolk og ledere til å bevege seg mer på tvers i organisasjonen. Derfor er det viktig å ha en bedriftskultur slik at vi har en felles plattform enten folk arbeider innenfor utbygging, drift eller markedsføring.

Sammensetning av arbeidsgrupper fra alle "meningstrinn" eller subkulturer kan få dysfunksjonelle følger fordi deltakerne ikke deler samme oppfatning av samme fenomen, trass i at de tilsynelatende opptrer på samme måte i forhold til det.

Symbolske ledelseshandlinger iverksettes for å skape organisatoriske produkter av ulik art. Ledelsen må derfor kunne diagnostisere både sin egen og de øvriges posisjon for å nyttiggjøre seg symbolske virkemidler med tilsiktet effekt. Dandridge (1985) relaterte de fire meningstrinnene hos påvirkere og påvirkede til hverandre for å kunne avgjøre hvilket potensial det kunne være for å utøve ledelse gjennom bruk av symboler.

Sett i forhold til spørsmålet om symbolsk ledelse er "påvirkerens" plassering og atferd viktigst. En leder kan mangle klare oppfatninger av hvorfor en gitt symbolbruk ikke påvirker alle andre. For en slik leder fins det ikke noen alternativ handlemåte. Andre ledere kan derimot være klar over at det finnes andre med andre oppfatninger, og disse vil oppfattes enten som ignoranter eller som motstandere. Enkelte ledere vil kunne beskrives som hyklerske; de vil ikke internalisere symbolene i sin egen virkelighetsoppfatning,

men samtidig anvende det til å påvirke andre. Atter andre vil oppfatte og anvende symbolene mer som pedagogiske hjelpemidler i det å forme eller omforme organisasjonskulturen, enn som noe man skal ha et standpunkt til.

I enkelte situasjoner vil begge parter operere uten bevisste valg av symboler, og de heller ikke klar til å foreta bevisste manipulasjoner med dem. Det er altså meningsrammene som styrer, ikke ledelsen. Også i andre situasjoner er potensialet for symbolsk ledelse forholdsvis lavt. Her er mottakeren enten ikke tilgjengelig (avviser symbolbruken) eller ikke påvirkelig (bare later som), eller så er påvirkeren ikke særlig interessert i symbolet. Utfordringen for lederen ligger i å identifisere de situasjoner som har et høyt potensiale for symbolsk ledelse. Hyklersk, manipulatorisk eller ved en valgt overbevisning kan lederen styre symbolpresentasjonen hos andre aktører, hevder Dandridge.

Både rent logisk og når det gjelder mulighetene for videre operasjonalisering av Dandridge's begrepsbruk, gjenstår det mange uløste oppgaver. For det første vil et individ kunne utsettes for en rekke ulike symboler som hver kan operere på ulike trinn. Et individ behøver altså ikke å ha samme oppfatning og reaksjonsmåter overfor alle symboler. For det andre vil påvirkeren sjelden være så heldig å ha en endimensjonal gruppe som blir gjenstand for symbolpåvirkningen. For det tredje vil det også kunne foregå overganger mellom trinnene i begge retninger, selv om de overganger som innebærer økende grad av rasjonalitet og opportunisme kanskje er de mest sannsynlige og oftest forekommende. Dandridge er opptatt av at også slike overganger kan styres, dvs. at organisasjonskulturen kan påvirkes og ledes gjennom den resosialisering og frysing av handlingsmønstre som foregår etter overgangen. Kulturledelse består i å sørge for at de rette symboler anvendes under slike overganger i menings-systemer hos organisasjonsdeltakerne. For det fjerde vil det være nødvendig å utvikle metoder for å kunne differensiere mellom ledere og ansatte på ulike meningstrinn. Da vil det

også være mulig å komme nærmere inn på den spennende sammenheng det er mellom holdninger og handlinger i en gitt sosial kontekst.

## 9.2 Metaforer og myter som administrative hjelpemidler

Peters (1978) hevdet, slik det er diskutert foran, at det å kunne formulere og målbare den sentrale verdi i en organisasjon, var det mest virkningsfulle administrative virkemiddel som kunne tas i bruk om man ønsket å forandre en organisasjon. En måte å spissformulere og formidle slike verdier på er gjennom metaforer og myter. Pondy (1985) har vært opptatt av hvordan utvidede symbolske ytringer (som myter) har kunnet lette organisatorisk endring. Den viktigste hypotesen antar at metaforer er hjelpemidler for organisasjonsdeltakerne til å formulere mening i sine organisatoriske handlinger, og til å løse motsetninger og paradokser. Således fungerer metaforene som måter å organisere på; den kobler organisasjonens deler sammen og ordner deltakernes oppfatning av situasjonens objektive fakta. En alternativ hypotese er at slike objektive fakta veiledes av underliggende rotmetaforer. Metaforene fungerer både som avbildninger og som forbilder for situasjonen (Geertz 1973).

Alle som studerer organisasjoner "som noe" gjør i virkeligheten bruk av metaforer. Fra Berg og Daudi (1982) finner vi en håndfull eksempler på bruk av metaforer som forståelsesramme. Organisasjoner ses som henholdsvis "organiserte anarkier" (Weick 1976), "strategisk spill" (Crozier & Friedberg 1977), "handlingsfelt" (Brunsson 1980), "emosjonelle felt" (Berg 1979), "forsvar for angst" (de Board 1978), "symbolske system" (Dandridge m.fl.1980), "arenaer for sosial konflikt" (Zey-Ferrel 1981), "kulturelle produkter" (Hofstede 1980), "interorganisatoriske nettverk" (Zeits 1980), "selv-transcenderende mellommenneskelige system" (Jantsch 1978), og som "dypstrukturer" (Jaques 1978). I



drøftingen foran er det dessuten henvist til andre betegnelser som "søppelspann" (Cohen, March og Olsen 1972) og "ville stammer" (Turner 1977) for å nevne et par andre viktige organisasjonsmetaforer.

Metaforer er grovt sett en form for billedspråk, hvor et fenomen betegnes i overført betydning ved å bruke et annet fenomens navn eller betegnelse. ("Ganger" istedet for hest, eller "alderens snø" istedet for hvitt hår). Tidligere har vi diskutert organisasjoner sett som paradigmer (kfr. kap. 4.1). Metaforer og paradigmer er tett knyttet sammen. Paradigmer kan forstås som overordnede (vitenskapelige) eksempler eller internaliserte handlingsregler for bestemte typer atferd (f.eks. forskning, kfr. Pfeffer 1982, Arndt 1985).

Metaforer er underordnet paradigmebegrepet, det er en eksemplifisering av paradigmen. Morgan (1986) har diskutert organisatoriske metaforer i stor detalj. Han fører begrepet tilbake til de greske klassikere som hevder at metaforer har tre distinkte deler; synekdoke, metonymer og ironi (kfr. fig.4.5, samt kap. 5, fotnote 3).<sup>(3)</sup> Metaforer blir hos Morgan bindeleddet mellom det som er absolutt umulig å forstå og hverdagens organisatoriske språkbruk. I så måte følger også Morgan den klassiske betegnelsen hos Aristoteles, som sier at metaforer binder sammen det bare vitenskapen, og knapt nok den, kan forstå med det som hverdagen presenterer.

Metaforen binder ikke bare sammen det som er likt, men også kontraster og ulikheter. Den fører sammen to ulike sosiale sammenhenger som tidligere ikke hadde noe med hverandre å gjøre, og dermed skaper en idemessig spenning som tidligere ikke var formulert. Et eksempel på en slik metafor fins i Mobilsannonsekampanje fra 1981 (se Appendix C). Den brakte bildet av en tannlege som med et fjernstyrt bor seks rom bortenfor og tolv etasjer over pasienten etter 60 dagers boring, med et tre millimeter tynt bor, skjøtt i lengden og tilslutt 45 meter langt, traff hullet i jekselen. Det skulle, i følge Mobil, gi en anelse om hvor komplisert boreteknikken

på Statfjord egentlig var. Dermed blir ikke bare oljeboringen forbundet med noe velkjent (og smertefullt), men tannlegens ekspertise fortøner seg som temmelig banal sammenlignet med det eventyrlige oljeboreren får til. Metaforen får altså, på en grensesprengende og paradoksal måte, frem et budskap som vekker mottakernes interesse. En etablerer likheter og sammenhenger, der man før ikke hadde tenkt at det var noen og etablerer et sterkt organisasjonsretorisk argument. Slik skapes også nye perspektiv og sammenhenger. Dermed kan metaforen også gi opphav til organisatorisk endring; den har er frigjørende, men også et tildekkende potensial.<sup>(4)</sup>

Metafor er den retoriske form som har fått mest oppmerksomhet i studier av politiske symbolspill. Ikke bare er det analysert som figurlig språk, men det representerer også en kommunikasjonsform for overtalelse. Slik kan det ses som en (av flere) organisatorisk teknikk (Heradstveit & Bjørge 1986:104):

Det metaforen gjer, er berre å organisere alt etablerte røynsler og synsmåtar hos tilhøyrarane på ein ny måte. Folk vil difor ikkje føle at metaforen går til åtak på det dei alt står for. Noko av styrken til metaforen ligg i at den kan seie ting utan å seie det direkte. Ein har både sagt og ikkje sagt det. Den overlet til folk sjølv å trekkje slutningane. Dermed treng ikkje tilhøyrarane å ta metaforen heilt alvorleg, samstundes som den vil kunne ha den verknaden som retorikaren er interessert i.

Ved å etablere sammenhenger og likheter mellom elementer som tidligere ikke var forbundet, skaper metaforen grunnlag for et fantasi hopp. Når den avviker fra velkjente og etablerte kategorier, får den oss til å omorganisere våre kognisjoner i nye og ukonvensjonelle perspektiv og sammenhenger (Heradstveit og Bjørge 1986:108). Men den overlater til mottakeren å

åpne for idemessige assosiasjoner og gjøre de rette tolkninger. Slik sett åpner den for nytenkning og gir økt organisatorisk handlingsrom.

Blant oljeselskapene er Mobil kjent for best å kunne utforme og anvende organisatorisk språkbruk for strategiske formål gjennom bl.a den "ordkrig" det driver både mot myndigheter, media og konkurrenter. I 1981 anvendte det 21 millioner \$ på sitt amerikanske informasjonsprogram, i hovedsak brukt på kvartssidens annonser rett overfor lederartiklene i New York Times, Wall Street Journal og andre opinionsformende dagsaviser (Hill 1981:11):

Det klareste særtrekk ved Mobil, når det angår forholdet til offentligheten, er den stridslystne holdning det antar overfor media. Hver torsdag i 10 år har Mobils annonser blitt trykt på siden overfor redaktørens, kjent som op-ed, i New York Times og i andre store amerikanske aviser, og har gitt regjering, media og andre grupper det glatte lag og presentert selskapets standpunkt i viktige saker.

Denne annonsetypen har altså vært svært aggressiv, pågående og synlig i mediabildet i USA. Selskapets ry er dessuten klart profilert. Mobil omtales som (Stuart 1981:94):

..oljeverdens største fribytter.(Big Oil's biggest maverick).Blant de mange som krysser dets vei,anses Mobil som tøft, hardhudet, vrangvillig og selvsikkert. Det er det av de store selskapene som er minst villig til å være ydmykt overfor noe som helst, aller minst sin egen profitt og overbevisning. Heller ikke er det redd for å vise styrke for å nå sine mål.

I dette utsagnet ligger det både en metafor og en myte.(5) Metaforen "Big Oil's biggest maverick" kan egentlig ha mange fortolkninger, hvorav vekten på at selskapet er "uavhengig og lite konform" kanskje er viktigst. Mobils styreformann svarte slik på hvorfor selskapet hadde forsøkt å presentere et annet bilde enn det gjengse av de store selskapene (Hill 1981:11):

Fordi jeg tror vi er et annerledes selskap. Vi har vært annerledes hele tiden. Flertallet av de Syv Søstre var selskap med en sterk produksjonsbakgrunn. Vi har vært et markedsførings-og foredlings-selskap. Inntil nylig har vi hatt vansker med å skaffe oss nok olje for å møte våre behov. Så vi sa til oss selv at vi er annerledes, vi er motivert av andre omstendigheter og ved det kunne vi ikke se noe galt i å peke ut oss selv som annerledes.

Sett i en slik sammenheng gir altså metaforen mulighet til at Mobil profilerer seg på bestemte måter. Denne profilen gir i sin tur legitimitet til, og kan virke selvforsterkende på, bestemte former for organisatorisk atferd. Dessuten uttrykkes den også gjennom utsagnet:

**Utsagn 9: Mobil er oljeverdens tøffeste selskap**

Dette utsagnet stikker selvsagt ikke bare i at selskapet har en pågående mediaprofilering. Det kan også skyldes både organisatorisk stil og realiteter, når det betegnes som "tøft, hardhudet, vrangvillig, selvsikkert og lite ydmykt". Slik beskriver Stuart (1981:94) grunnlaget for denne myten:

"De dyrker sitt ry som tøffinger", sier en oljeekspert, og han viser til selskapets sterke utspill til støtte for Saudi Arabia i forbindelse med salget av AWACS-fly. På det heteste i Marathon-debatten måtte selv Herbert Schmertz. Mobils kampvillige direktør for Samfunnskontakt innrømme at: "Det er nesten en slags Pavlovsk reaksjon på alt vi gjør".

Selskapets ry skyldes dels stil og dels fakta. Forsøket på å overta Marathon er det sjette utspill siden 1979 hvor selskapet i full offentlighet har tørstet etter andre selskapers petroleumsreserver. Ikke noe annet selskap har gjort så mange forsøk.

Grunnen til alle overtakelsesforsøk er at Mobil desperat har behov for hjemlige petroleumsreserver for å lette selskapets sterke avhengighet av råoljeforsyninger fra Saudi Arabia eller andre deler av verden hvor raske forandringer kan inntreffe. Denne avhengigheten, selv om den er avtakende, er et resultat av et strategisk feilgrep for vel ti år siden, da Mobil stort sett valgte å konsentrere sin innenlandske leting til store offshorefelter.

Tapet av de bytter som har fløyet sin vei har tydeligvis ikke minsket Mobils appetitt eller mildnet deres utfordrende stil. Faktisk er angrepet på Marathon det første rent uønskede tilbud fra et oljeselskap til et annet på flere tiår. "De er gribber", sier en letesjef i en av Mobils største konkurrenter. "de tar det de kommer over".

Man kan også anta at Mobils angrep på Marathon er et forsøk på å finne ut hvor langt Reagan-administrasjonens toleranse i antitrust-saker går....

Mobil ble altså oppfattet av andre som å være et tøft og pågående selskap, før det dukket opp på arenaen i Norge. Det brakte med seg et assortert symbolsk vokabular, organisatorisk sanksjonert av toppledelsen, som kunne brukes for å nå de mål selskapet hadde satt for sine Nordsjøoperasjoner. Bevisstheten om at det hadde et slikt utprøvd symbolarsenal gjorde kanskje selskapet sikrere i sin fremferd og profilering enn de øvrige selskap som opererte på norsk sokkel. Fremfor alt ga det nok Mobil et komparativt fortrinn sammenlignet med andre selskap i det å utøve et aktivt symbolsk lederskap. På den annen side viste evalueringen av utsagnet i kap. 7.4.1 at nesten ingen festet lit til at Mobil var et slikt tøft selskap. Særlig oljefolkene var skeptiske - faktisk rangeres det lavest av samtlige utsagn - mens også forskerne synes faktainnholdet i utsagnet er lavt. Det illustrerer bl.a. at informasjonsprofileringen neppe har påvirket hverken oljefolk eller forskere til å anta en oppfatning om Mobils antatte tøffhet. Derfor reflekterer utsagn 9 neppe relevante og dominerende sider ved selskapets organisasjonskultur, men mer hva utenforstående tillegger det.

Gjenkjennelse og kulturelt forankret forklaring er to av de viktigste hensiktene med å anvende metaforer. Mobil-metaforen om selskapet som en uavhengig utbryter, øker sannsynligheten for at selskapet blir gjenkjent overalt og blant alle andre oljeselskap. Dessuten gir den mulighet til å forklare de tøffe handlemåter selskapet anlegger i en konkurransebasert og internasjonalt orientert oljekultur. Myter er på sin side en form for utvidet metafor; mytens historie står i et metaforisk forhold til organisasjonens objektive virkelighet. Myter er metaforer om ting som aldri hendte, men som alltid fins. De forklarer nåtid, såvel som fortid og framtid. Metaforer tilhører organisasjonens symbolske virkelighet, i motsetning til de empiriske objekter og hendelser som konstituerer den objektive virkelighet. En objektiv analyse av organisatorisk handling vil ikke gi plass til forklaringer knyttet til metaforer og myter; enhver situasjon anses å bare ha ett organisasjonsmønster og en objektiv organisatorisk realitet. En analyse av symbolske realiteter, vil derimot omhandle de meningsrammer som sosialt blir konstruert av de aktører som samhandler i den konkrete situasjonen. En gitt objektiv realitet kan imidlertid være opphav til ulike former for symbolske realiteter. Organisatoriske metaforer og myter er sentrale virkemidler for å skape og formidle slike symbolske realiteter. Som basis for ledelsens beslutninger er derfor slike symbolske ytringer viktige forutsetninger for å kunne gjennomføre objektive forandringer (Pondy 1983:159).

Metaforer og myter synes å ha to viktige organisatoriske funksjoner. For det første plasseres forklaring utenfor tvil og argumentasjon. Og for det andre foretar de en brobygging fra det kjente til det ukjente. En teori om organisatoriske metaforer burde derfor ta utgangspunkt i denne dualfunksjonen, fordi (Pondy 1983:164):

I organisering, letter bruken av metaforer endring og forsterker tradisjonelle verdier samtidig.

Å organisere, det er ledelsens oppgave. I denne sammenheng innebærer det å utvikle og utdype organisasjonens sentrale verdier. Metaforer letter en slik ledelsesoppgave gjennom at det gjør det ukjente familiært, samtidig som den underliggende mening og verdi gis organisatorisk fornyelse. Dermed vil metaforer ha en sentral tosidig oppgave i organisasjonen; den vil muliggjøre endring og utvikling og bevare kontinuitet.

De fleste organisasjonsteoretikere har oversett denne tosidige funksjonen metaforer har, hevder Pondy. De fleste har nøyet seg med å analysere bare en av funksjonene ad gangen. Huff (1977) analyserer hvordan metaforer anvendes til å forstå det ukjente, men overser verdiforsterkningsfunksjonen. Weick (1976) legger vekt på at myter skaper meningsrammer i løst koblede organisasjoner, men analyserer ikke hvordan slike myter kan utdype eksisterende meningsrammer. Clark (1972) fokuserer på den organisatoriske sagas utdyping av etablerte verdier, men overser hvordan disse kan bygge bro til det ukjente. Boje, Fendor og Rowland (1982) klargjør at myter fungerer både til å legitimere handling og gjøre komplekse situasjoner oversiktlige, men de behandler disse funksjonene som uavhengige av hverandre. Meyer og Rowan (1977) har et synspunkt som er helt motsatt av Pondy. De hevder at struktur er en myte som legitimerer organisasjonen, og den fungerer nettopp fordi den ikke er koblet til organisasjonens faktiske måte å fungere på. Mitroff og Kilmann (1975, 1976) er de som kommer nærmest Pondys vektlegging av metaforenes duale funksjon. Organisasjonsmyter, slik de ytres i historier som fortelles i organisasjonen, etablerer og viderefører tradisjoner. Likeens gir de mening til organisasjonens handlinger. De innser imidlertid ikke at både forklarings- og brobyggingsfunksjonen er simultan i anvendelsen av organisasjonsmetaforer (Pondy 1983:164).

Metaforer formidler mange, ofte motstridende verdier på en gang. Dette gjør metaforene til et viktig organisatorisk hjelpemiddel for ledelsen, særlig i situasjoner hvor det er

snakk om utvikle eller nyorientere organisasjonens kurs. Dagligspråkets (dvs. det ikke-metaforiske) evne til å uttrykke ledelsens ønske om å endre kurs, oppgir og ofrer organisasjonens tradisjoner. Og liknende språkformers forsøk på å bevare tradisjonen, blokkerer for nødvendig organisatorisk endring. Metaforer har det iboende trekk ved seg at de kan uttrykke både endring og tradisjon, både det nye og det familiære. Slik sett blir de sentrale virkemidler i ledelsens symbolske verktøykasse (Pondy 1983:165).

Det metaforiske billedspråket kan også bygges inn i sosiale relasjoner uten at det nødvendigvis gies et språklig uttrykk. Det er mulig å metaforisere sosiale strukturer og prosesser ved at roller og handlingsmønstre som tidligere har vært forbundet med en sosial kontekst blir overført til en annen (Grønhaug 1975). Dermed blir en samhandlingsarena omdefinert slik at aktørene følger andre atferdsregler enn de ellers ville ha gjort (Heradstveit og Bjørge 1986:78):

Ei slik metaforisk omdefinering av situasjonen kan skje ved hjelp av tonefall, gestar, kroppsspråk eller annan metakommunikasjon som tenar som markørar for korleis situasjonen skal oppfattast. Aktøren let ei lita handling (t.d. ein gest) stå for ein større handlingssekvens eller kontekst. Dette er den metonymiske delen av operasjonen. Ved metaforisk å overføre dette til ein annan situasjon blir det etablert ein ny basis for samhandling.

Et eksempel på dette kan være den hverdags-observasjon flere har gjort av hvordan Statoils hovedkvarter i Stavanger ble arena for en (ubevisst) amerikanisering. Statoil både rekrutterte og utplasserte medarbeidere i amerikanske selskap i lange perioder under oppbyggingen. Et påtakelig trekk var at da Statoil skiftet tilholdssted, fra leide og delte lokaler i Stavanger, til et praktbygg utenfor byen, skiftet også omgangs- og språktone hos de ansatte. Ganske snart ble språkformene amerikaniserte med stort innslag av anglisisme, og med et svært høyt stemmeholum og kjappere taletakt. Ringte man selskapets ansatte i det nye hovedkvarteret, snakket folk



mye oftere med en amerikansk språkrytme enn med norsk. Omgangsformene i det daglige arbeidet skiftet også; folk kledde seg mer "snobbete" sammenlignet med hva man hadde kunnet observere tidligere. Det ble altså gjennom en form for imitasjon signalisert en metaforisk omdefinering av situasjonen; Statoils ansatte oppførte seg mer lik de ansatte i de utenlandske selskapene. Dermed signaliserte man at det i prinsippet var de utenlandske selskaperenes standard man aksepterte når det gjaldt bl.a. sosialt klima og oppførsel i jobben.

### 9.3 Myter og organisatorisk ideologi

Ingen organisasjoner har en så enkel eller endimensjonal ideologi at det ikke tidsvis oppstår behov for jevne ut motsetninger mellom ideologiens ulike deler. Faktisk, hevder Abravanel (1983) er motsetninger innebygget i organisatoriske meningssystemers natur. Det eneste organisatoriske instrument som kan bygge bro over slike motsetninger som oppstår, er tiltro til en passende organisasjonsmyte. Anlegger vi et kontrollperspektiv på organisasjonsanalysen, vil myter framstå som et virkemiddel for de ideologiske og mytiske oppfatninger hos organisasjonens maktelite. Myter vil være, slik det også er diskutert foran, en symbolsk handling ledelsen utfører for å gi rom for organisatorisk atferd innen den instrumentelle handlingsarena.

Slik Allaire og Firsirotu (1984) så det utgjorde myter, verdier og ideologi hovedpillarene i organisasjonskulturen. Abravanel (1983:274) ser organisatorisk ideologi mye på samme måte som disse, nemlig som et sett av:

..fundamentale ideer og operative konsekvenser knyttet sammen i et dominerende meningssystem som ofte skaper motsetninger, men som tjener til å definere og vedlikeholde organisasjonen.

Organisatorisk ideologi refererer ofte taust og underforstått til den dominerende gruppe, dvs. til de interesser som har kontroll over organisasjonens handlinger. Men organisatorisk handling kan også styres av annet enn ideologiske motiver. Derfor er det analytisk viktig å kunne skille ideologi fra andre meningssystemer. Abravanel definerer først handlinger som er helt uten mønster, som non-ideologiske. Deretter beskriver han pre-ideologiske meningssystemer som er preget av enkel pragmatisk struktur, basert på en handlingsrasjonalitet uten noen form for selvbevisst ideforankring. Motsatt av dette finner han meta-ideologi, basert på doktriner eller abstrakte sosiale og filosofiske meningssystemer; handlingskomponenter mangler og iderasjonaliteten dominerer. Som mellomform oppstår "ideologi", som domineres både av handling og ide. Ideologi får i denne sammenheng en formidlerfunksjon, hvor universelle og godtatte verdier omformes til tids- og stedsspesifikk handling.

Hver av disse tre ideologiformene skiller seg fra hverandre etter hvor de plasseres på handling-ide målestokken. Den rene ideologiske formen legitimeres ved å ta opp i seg handlingselementer fra den preideologiske formen og ideelementer fra den metaideologiske. Vellykket symbolsk ledelse anvender kooptasjon for å øke legitimeringen av den fremherskende ideologi, slik at denne får flere tilhengere, større oppslutning og større tiltro (Abravanel 1983:276). Utfordringen ligger med andre ord i å lage en overenstemmelse mellom individuell og organisatorisk ideologi. Da vil man i praksis se ideologien validert som et samsvar mellom handling og ideologisk preskripsjon.

Ideologi består imidlertid av to tett sammenknyttede, men ofte konflikterende elementer. Det ene er knyttet til de moralprinsipper som formuleres, og det andre til de praktiske hensyn som må tas når handlinger iverksettes. Det første kalles fundamental og det andre for operativ ideologi. Konflikter som oppstår mellom disse to, må løses ved hjelp av ulike organisatoriske virkemidler. Oljeselskapet Esso

(Exploration and Production Norway Inc.) har i en liten håndbok til alle ansatte angitt grunnleggende regler for sin virksomhet, med særlig vektlegging av forretningsetikk og samfunnsansvar. Der heter det, underskrevet av selskapets (amerikanske) administrerende direktør, om hovedprinsippet for dets virksomhet (Esso 1982:4):

Det er et grunnleggende prinsipp for Esso at virksomheten skal baseres på høy etisk standard. Bare på dette grunnlag kan selskapet opprettholde og styrke det gode omdømme som er nødvendig for dets omfattende aktiviteter.

Alle ansatte skal strengt overholde de lover og forskrifter som gjelder for selskapets virksomhet. Dette omfatter både regler som følger av norsk lovgivning og av amerikansk antitrust lovgivning. Ingen ansatt har myndighet til å gi noen ordre eller instruks som kan medføre en krenkelse av dette prinsipp.

Selskapet vil sørge for at de ansatte er best mulig orientert om de aktuelle lover og bestemmelser. Hvis noen i sin daglige virksomhet skulle være i tvil om deres anvendelse, skal vedkommende ta saken opp med sin overordnede.

De to første avsnittene i disse hovedprinsipper for Essos virksomhet, omtaler det som over ble betegnet som fundamental ideologi. Her legges det vekt på høy etisk standard, godt omdømme og lovlydighet. Faktisk hevder Esso at "selv om lovgivningen i enkelte tilfelle skulle være mer liberal, ønsker vi ikke å fravike våre prinsipper". Esso's regler og standarder kan altså komme til å virke over nasjonal lovgivning. Selv om en høy forretningsmoral vil være av betydning for selskapets omdømme, innrømmes det i det tredje avsnittet at lover og bestemmelser kan være vanskelig å skjønne og etterleve og bli tolket på ulike måter. Derfor trenges det også en operativ ideologi, som kort formulert lyder: Er du i tvil, spør din overordnede ! Dette er vel det gjennomgående organisasjonsprinsipp for slike handlingsanvisninger i hierarkiske organisasjoner, og vil som sådan neppe overraske

noen. Hos Esso er disse ideologiske prinsippene til overmål formulert i klartekst. Ved å fremstille selskapets mål skriftlig og lettfattelig, gis det mulighet til også å tilstrebe en overenstemmelse mellom individuell og organisatorisk ideologi, faktisk gjøres det til et imperativ (Essol1982:4):

Selskapet krever av samtlige ansatte at de i sitt arbeid følger disse prinsippene, og vil ikke akseptere at noen oppnår resultater for selskapet ved en klanderverdig praksis eller lovbrudd.

Hvorvidt man faktisk oppnår en slik sammensmeltning mellom selskapets og de ansattes ideologi, fanges opp av uttrykket "selskapets mann". Selskapet må anvende både positive insentiver og negative sanksjoner for å oppnå et slik ideologisk sosialisering utfall, og samtidig sørge for at spenningen mellom den fundamentale og den operative ideologi lar seg regulere så effektivt som mulig.

Som en parallell til dette er det i kap. 4 diskutert hvordan mytologisering av institusjonelle regler (Meyer & Rowan 1977) kan virke spenningsregulerende. Abravanel (1983:283) peker i tillegg på hvordan "rasjonelle rettferdiggjøringer" (Anthony 1977), "legitimerende myter" (Kamen 1977) og "formidlende myter" (Barthes 1975) har samme virkning. Den dialektiske spenning som er mellom fundamental og operativ ideologi, gir opphav til observerbare former for organisatorisk handling. Ide og iverksettelse blir den utfordring ledelsen skal møte, og myter blir et av de viktigste virkemidler ledelsen kan anvende, hevder Abravanel. Myter er det beste virkemiddel ledelsen kan anvende for å redusere spenningen mellom ideologiske og handlingsmessige motsetninger. Den formidlende eller meklende virkning en myte har, gjør det mulig å forene den fundamentale og operative ideologi. En hovedgrunn til at dette lar seg gjøre, er at folks forhold til myten ikke er basert på sannhet, men på anvendelse. En tilsynelatende sammenrasket og usammenhengende ansamling av ideer og handlinger, kan gis mening ved hjelp av myter. På en følelsesmessig tilfredsstillende måte jevner myten ut

åpenbare motsetninger mellom idealer og realiteter, og skaper handlingsgrunnlag for organisasjonens medlemmer. Dermed blir også ledelsesutformingen knyttet til hvordan slike myter kan utformes for å få denne brobyggende og formidlende virkning.

Barthes (1975) peker på syv ulike mekanismer som understøtter myter; innpoding, privatisering av historien, identifisering, tautologi, hverken-eller-holdning, kvantifisering av kvalitet, fastslå fakta. I denne sammenheng kan de ses på som mulige administrative teknikker som kan anvendes i ledelsens symbolske påvirkning av organisasjonsmedlemmene (Abravanel 1983:288):

Organisasjonen som enhet søker legitimitet og en reduksjon av motsetninger. Organisasjoner tar i bruk bestemte myter som blir institusjonaliserte. Den institusjonaliserte organisasjonsmyte kan ikke sees som et strengt individuelt fenomen. Den er et viktig organisatorisk fenomen.

Organisatorisk formidlende myter er allestedsværende. Det betyr imidlertid ikke at de er enkle å identifisere og formulere. Enkelte ganger krever de et svært utstrakt etterforskningsarbeid. Dette lettes om man kan identifisere en organisasjons fundamentale og operative ideologi og de motsetninger og konflikter som oppstår i koblingen av disse. Analyse av institusjonaliserte myter hjelper imidlertid til å kunne fortolke organisasjonens handlemåter i relasjon til dens ideologi. Mytenes hovedfunksjon ligger i å koble handling og ide der hvor det ikke er selvinnslysende overlapping mellom disse to, samt å etterrasjonalisere handlinger som oppfattes å være i utakt med organisasjonens idegrunnlag.

I en slik kontekst blir symbolsk ledelse i stor grad et spørsmål om å produsere og forvalte organisatoriske myter slik at organisasjonens oppgaver kan gjennomføres på en effektiv måte. For å make det må ledelsen benytte administrative teknikker som understøtter den effekt mytene er

tiltenkt. Symbolhåndtering må altså bli en like bevisst og ferdighetsbasert del av ledelsens kunnskapsgrunnlag, som f.eks. økonomisk og juridisk forståelse (Pfeffer 1981b:44-45).

Igjen kan Mobil brukes som eksempel på bevisst, smart og dugelig symbolproduksjon. Toppledelsen gjennomgår personlig hver annonse som gir uttrykk for selskapets syn, og passer på som hauker at ingenting som kan skade selskapet det aller minste, slipper ut. Den hevder at om en annonsekampanje skal kunne bli effektiv, må den reflektere toppledelsens syn (Hill 1981:12):

Vi begynte med å se om et annonsebyrå kunne skrive noe for oss, og nesten med det samme innså vi at dette måtte vi gjøre selv. Med mindre du virkelig lever med en virksomhet, kan du ikke skrive om den.

Mobil har med andre ord både en lang praksis og en bevisst holdning til det å formulere selskapets ideologi og målsettinger på den åpne media-arenaen. Slik sett hadde det utviklet både et erfaringsgrunnlag og et handlingsmønster som kunne brukes for selskapets informasjon om sin virksomhet i norsk oljesektor.

Uten tvil dannet nemlig Mobil skole for de øvrige selskaper når det gjaldt offentlig informasjon om sitt arbeid på norsk sokkel. Som operatør for Statfjordfeltet, var det ikke tillagt operatør-ansvaret for informasjonsfunksjonen. Den hadde Statoil. I nærmere 10 år, fra kort tid etter kommersialitetserklæringen til operatøransvaret ble besluttet overdratt til Statoil i 1984, hersket det en regelrett "informasjonskrig" om retten til å informere offentlig om Statfjordfeltet. Mobil vant nok krigen, men tapte Statfjord (Karlsen 1986).

Imidlertid ga den aktive informasjonsprofileringen støtet til at både selskapenes og omgivelsenes "myter" om oljevirkso-

heten, lettere ble artikulert og synliggjort (se Appendiks G). Den rike flora av informasjon som fulgte i kjøvannet av symbolkrigen, ga mulighet til å avdekke mange mytiske utsagn og metaforer. Og det var virkelig en symbolkrig som ble ført, full av velformulerte slagord, metaforer og myter. Slik sett utgjorde den en rikholdig empiri; full av mangeartet politisk og organisatorisk retorikk og tungladet med symboler og mytisk vokabular.

#### 9.4 Mytisk og vitenskapelig informasjon

I liten grad tar standard referanselitteratur opp hvorfor myter oppstår og hvordan de ytrer seg. Cohen (1969) reiser spørsmålet og gir bare et generelt svar. Skal vi imidlertid nyttiggjøre oss teorier om myter til å forstå organisatorisk struktur og atferd, må vi presisere ytterligere noen aspekter ved mytenes plass i samfunnet. I den forutgående diskusjon har jeg rent tentativt gitt noen antydninger om ulike betydninger av og ulike funksjoner hos myter. En sentral synsmåte er at myte er et middel til å forenkle en sammensatt virkelighet, slik at den kan forstås og/eller forklares. Følgelig blir myter rent faktisk holdbare forklaringer på ulike begivenheter slik folk oppfatter dette. Myten er resultatet av en modell-byggingprosess (slik vi også gjør i vitenskapen). Den er riktignok noe mindre enn sann, men ikke åpenbart usann, sammenliknbar med en "epistemologisk feilslutning" (Bateson 1973:454). Den er altså ufullstendig, men adekvat. I klassisk vitenskapelig forstand er den enkel, dvs. den overflødiggjør informasjon (Jackson & Carter 1984:524). Sett i et slikt perspektiv er det forståelig hvorfor myter oppstår og blir tatt i bruk.

Den prosessen som foregår når man skal forstå det som er innebygget i (klassiske) myter, er nøyaktig den samme som vi anvender når vi skal forstå våre komplekse, moderne omgivelser. Mytenes funksjonelle rolle er å forenkle komplek-

siteten i de omgivelser vi skal forklare. Denne forenklingprosessen er en essensiell forutsetning for folks evne til å forstå, gitt deres begrensede evne til å lagre og logisk behandle informasjon. Slik er det også ved modellbygging. Det viktigste kriteriet ved en modell er nettopp forenklingen; den skal avbilde, men med en mindre kompleksitet, den virkelige verden. Med en verden i endring vil folk flest ha behov for å kunne forstå og tilpasse seg denne endringen. Men i vår moderne tid øker variasjonene i våre omgivelser hurtigere enn vår evne til å forstå. For å oppnå en balansesituasjon (homeostase) må myten fungere, ikke bare som forenkler, men også som "variasjonsdemper". Den gjør det mulig for folk å holde en balanse mellom komplekse og stadig endrede omgivelser, og sin egen evne til å kodifisere og forklare de samme omgivelser (Jackson & Carter 1984:524-531).

Men ikke alle teoretikere (iallfall ikke organisasjonsteoretikere) vil være enige med Jackson & Carters oppfatning om at myten er resultat av en modellbyggingsprosess med paralleller til den vitenskapelige tenkemåte. Westerlund & Sjøstrand hevder at myter på mange måter er motsatt av vitenskapelige begreper. Fra vitenskapelige teorier skal det være mulig å avlede hypoteser og modeller med det formål å teste ut teorien. Vitenskapelige begreper er derfor opptatt av å redusere usikkerhet (og uvitenhet) gjennom klargjøring. Myter er på den annen side frembrakt med den motsatte hensikt; nemlig å beskytte folk mot å bli oppmerksomme på denne usikkerheten overhodet (Westerlund & Sjøstrand 1979:4). Hensikten med mytisk informasjon er ikke at den skal etterprøves vitenskapelig. Imidlertid kan både vitenskapelig og mytisk informasjon tjene samme hensikt, som f.eks. å redusere ulikheter både i form, innhold, presentasjonsmåte, rikholdighet, bredde osv. når det gjelder de to informasjonstypene. Enkelte forskere har drevet eksperimenter med å utvikle informasjonssystemer basert på forskning om mytenes natur og funksjon; såkalte "ledelses myteinformasjonssystemer" eller historiefortellende informasjonssystemer. I et slikt system, er vitenskapelige data ikke nødvendigvis informasjon.



Informasjon er bare informasjon (Mitroff, Nelson & Mason, 1974:371):

hvis og bare hvis den er knyttet til en passende historie eller myte som har mening for individet som trenger informasjonen, for organisasjonen han hører hjemme i og for typen av problem han møter.

Presentasjonsmåten i dette informasjonssystemet blir mytisk (eller personalistisk) i motsetning til andre systemer som kan basere seg på vitenskapelig (eller nonpersonalistisk) informasjon (Mitroff, Nelson & Mason 1974:380). Denne typologien gir ikke bare innsikt i ulikhetene i mytisk og vitenskapelig informasjon, men viser oss også noen av ulikhetene i den logikk vitenskap og myter benytter seg av. Foran hevdet jeg at en viktig egenskap ved vitenskapelig arbeid var å forenkle den informasjon vi har om den (del av) verden som vi studerer. Vitenskapelig informasjon skal være avkledd unødige og tildekkende deler. Den mytiske informasjonen ser motsatt på dette; faktisk er overflødig informasjon (Mitroff, Nelson & Mason 1974:379):

"livets rytme". Det er et av de fundamentale særtrekk ved en god historie, til en virkelig grunnleggende beretning, at den fatter tilhørernes humør og den lider lite ved å bli gjenfortalt. ... Den har like mye appell i den 100. gangen som den hadde i første fordi den spiller om og om igjen på grunnleggende psykiske behov som nesten pr.definisjon aldri vil bli dekket.

Måten et individ innhenter sin informasjon på og fatter sine beslutninger på, understreker også ulikhetene i den vitenskapelig og mytiske tenkemåte. I følge Jung er det to måter et individ kan innhente informasjon fra omgivelsene på; intuitivt eller fornemmende. Fornemmelse betyr at individet henter informasjon via sunn fornuft, ønsker detaljer og upersonlige fakta. Intuisjon innebærer at informasjonen

innhentes ved hjelp av fantasien og forestillingsevnen, og man ser helheten (gestalten) i situasjonene. På samme måte kan individet fatte sine beslutninger enten følelsetonet eller tenketonet. Følelsetonet vil si at beslutninger baseres på subjektive verdier, og tenketonet betyr at beslutninger fattes ved analytiske tenkemåter basert på objektive og felles standarder (Mitroff & Kilmann 1976: 192-193).

Organisasjoner kan altså bygge opp historiefortellende systemer for produksjon av ledelsesinformasjon som bygger på særtrekkene ved personalistisk, snarere enn vitenskapelig informasjon. Selv om enkelte oljeselskap har store informasjonsavdelinger og -budsjetter, kan man ikke uten videre anta at de også har utviklet slike system. Men den informasjon de presenterer kan likefullt ha et mytisk snarere enn et vitenskapelig preg.<sup>(6)</sup> Det faktum at slike selskap stadig blir presset til kanten av sin yteevne, kan få dem til å anvende mytisk informasjon til å dekke over gapet mellom krav og faktiske prestasjoner.

Slike krav kan oppstå både som følge av eksternt press og som intern organisatorisk aspirasjon. Makter man ikke å møte dem i virkelighetens verden, kan de omdefineres på den symbolske arena hvor selskapene i større grad kan etablere sine egne standarder for prestasjoner og bragder. En illustrasjon av en slik handlemåte står Phillips for. Etter lang tids motvillighet og politisk press, gikk selskapet i 1983 med på å iverksette et prosjekt for å øke det naturlige reservoartrykket på Ekofisk-feltet. Dette ville øke utvinningsgraden på feltet slik at det kunne levere 170-190 millioner fat med ekstra olje. Prosjektet var teknisk krevende fordi ingen tidligere hadde gjort noe liknende i slike krittformasjoner. Phillips brukte anledningen til å markere i kjempeannonser at de også tidligere hadde vært først ute (Stav. Aftenblad 18.8.1984):

Vi har opplevd noen "premierer" i løpet av de 15 årene vi har drevet vår virksomhet i Norge.

I 1969 gjorde Phillips det aller første drivverdige oljefunn i Nordsjøen. Vi var de første som ilandførte norsk olje på norsk jord. Vi bygget den første, faste betonginstallasjonen offshore. Vi var også med første gang det ble lastet olje fra bøye i åpent hav, og da det første rørtransportsystemet ble bygget.

Listen kan gjøres lengre, men vi ønsker her å dvele litt ved vårt nyeste pionerprosjekt.....

Det er ingen tvil om dette er "premierer", slik Phillips her hevder, men om de er bragder er mer diskutabelt. Siden slike annonser er en enveis kommunikasjon, opplever jo ikke selskapet noen reaksjon fra offentligheten på presentasjonen av sin egen fortreffelighet. Derfor kan de også rå grunnen alene, ved å informere om det som passer i en språkbruk som passer.

#### 9.5 Myteforvaltning som ledelsesstrategi i oljeselskap

I tilknytning til diskusjonen om informasjonsprofilering er det på sin plass å knytte noen få bemerkninger også til forvaltningen av mytene i oljeselskapene. Enkelte forfattere hevder nemlig at det viktigste med myter ikke er hvordan de oppstår eller hvilke funksjoner de har, men hvordan de forvaltes (Cohen 1975). Myteforvaltning vil si at når mytene først er skapt, må de distribueres og rettes mot bestemte mottakere (f.eks. gjennom informasjonssegmentering), ikles bestemte uttrykksformer (f.eks. gjennom organisatorisk sosialisering og symbolsk ledelse), gjentas (for å oppnå normdannelse), fornyes eller skiftes ut om de ikke lenger kan forsvares. Poenget er altså hvordan mytene styres slik at de faktisk får den funksjon de er tiltenkt, f.eks. å legitimere politisk makt. Cohen (1975) opererer med to typer av myteforvaltning: kulturell utvidelse og kulturell erstatning. Kulturell utvidelse er faktisk samme form som finnes i Boje,

Fedor & Rowlands (1982) typologisering av mytefunksjoner. Poenget er at man rotfester nåtiden i fortiden. Derved legitimerer man nåtiden ved å utstyre den med de samme verdier som er blitt institusjonaliserte rent historisk eller tradisjonelt. Den kulturelle erstatning viser til en kulturell fremtid snarere enn fortid. Den erklærer at historien er irrelevant, det er et behov for å erstatte den med strukturer og verdier fra det moderne samfunn.

Derfor skifter man ut de opprinnelige verdier med tilsvarende fremmede kulturelementer (Cohen 1975:15-18). Den kulturelle erstatning samstemmer med det P.S. Cohen skriver om profetiet. De fleste myter forankrer nåtiden i fortiden. Profetiet derimot forankrer det i fremtiden. Det er en slags myte i revers (Cohen 1969:351).

Myteforvaltning, som her er begrepslånt fra antropologien, føyer seg greit overens med organisasjonsteoriens primitive term "symbolsk ledelse". Symbolsk ledelse er systematisk bruk av metoder og atferd rettet mot å skape (gjennom f.eks. myteproduksjon, kfr. kap.6.5) og oppretholde (gjennom f.eks. myteforvaltning) organisasjonsparadigmer. Det er en måte å realisere organisasjonens målsetting på i tillegg til operative strategier og handlemåter (Pfeffer 1981). Oljemytene slik de oppstår og utvikler seg i Norge kan forstås med bakgrunn i et slikt rasjonale. Selskapene bruker myter for å skape rom for bestemte organisatoriske handlingsmuligheter, både innad i organisasjonen og utad i storsamfunnet.

Kulturell utvidelse kan synes å representere den form for myteforvaltning de tradisjonelle, multinasjonale oljeselskapene står for. De søker legitimering ved å knytte fortid til nåtid. Alle de "syv søstre" (de største oljeselskapene) har mer enn 50 års historie bak seg, og noen mer enn 100 år. Slik sett har de en lenger historie enn de fleste nasjonalstater hvor de opererer. Med sin kompleksitet, rekkevidde og ressurser, er de institusjoner som er blitt del av den overordnede styringen av verden (Sampson 1981:7):

I årtier synes selskapene (med stor S) å inneha en særlig mystikk, både overfor de produserende og de konsumerende nasjoner. Deres supranasjonale ekspertise var utenfor de nasjonale regjeringers evne. Deres inntekter var større enn de fleste lands hvor de opererte, deres tankflåter hadde mer tonnasje enn noen marineflåte, de eide og administrerte hele byer.

Deres maktbasis er ikke svekket. Det sentrale spørsmål er imidlertid hvordan disse selskapene, mer enn andre, kunne vokse opp med så lite kontroll fra sine hjemlands regjeringer (Sampson 1981:20). På let etter svaret vil myteproduksjon og -forvaltning være en av de ledetråder man kan følge. De multinasjonale selskapene knytter sin nåværende virksomhet til de bragder de tidligere har utført.

Slik kan ikke de nye, norske oljeselskapene Statoil, Hydro og Saga opptre. For dem synes den andre strategien, kulturell erstatning å være mer nærliggende. Nye verdier og myter må rotfestes i en fremtidig utvikling. Bare Hydro har en organisatorisk fortid (mer enn 80 år), men som oljeselskap er det nesten like ferskt som de to øvrige. Derfor må myteproduksjon og -forvaltning knyttes til de oppgaver disse selskapene kan forventes å få i et fremtidig olje-Norge, ikke til en henvisning til deres meget korte historie som oljeselskaper.

Myteforvaltningen i dagens olje-Norge er blitt ytterligere aktualisert og skjerpet etter at det gamle system (de multinasjonale selskapenes kulturelle utvidelse) er blitt utfordret av et nytt (de norske selskapenes kulturelle erstatning). Det er blitt en kamp mellom ulike industri-kulturer. De tradisjonelle selskapene er blitt tvunget til å fornye sin organisatoriske og politiske legitimitet. Samtidig har det utfordrende systemet (de norske selskapene) hatt et behov for å etablere og synliggjøre sin egen legitimitet. Etter 7. konsesjonsrunde i 1982 trappet særlig de utenlandske selskapene kraftig opp sine annonserings- og informasjonskampanjer. Dette kan forstås i lys av kampen om hegemoniet for å produsere legitimerende myter, både med henvisning til fortiden og bragdene der og til fremtiden og håpet der.

Myteforvaltning blir en del av den mer utvidede kulturelle ledelse selskapene benytter. Ikke bare vil den være en del av de organisatoriske hjelpemidler ledelsen har for å møte organisasjonens interne behov for konsistente meningsrammer. Den vil også kunne legitimere slike rammer utad til omgivelsene gjennom den form for mytisk informasjon som presenteres. Dermed sikter man seg inn mot å møte organisasjonens overordnede mål om å overleve og ekspandere. Den tilkobling myter (som del av organisasjonskulturen) har for organisasjonens rasjonale og berettigelse, skal ytterligere utdypes i siste kapittel. Til denne diskusjonen skal forslag til hypoteser og analysemodell for organisasjonsmytene knyttes.

## FOTNOTER KAPITTEL 9

1. Symboler kan være av tre slag; handlings-, verbale og materielle symboler. Jeg er opptatt av verbale symboler slik de ytrer seg i slagord, historier, særuttrykk osv. Se også pkt. 2 i figur 4.5
2. Peters (1978:9) kaller det for "verdslige verktøy" for endring; kalendre, rapporter, agenda, fysiske rammer, offentlige uttaler og stabsorganisasjon.
3. Selv om det nok logisk er viktig å kunne skille de ulike former for organisatorisk retorikk, fra hverandre, er det neppe empirisk enkelt å fastslå hvilke former for figurlig tale (troper) man står overfor ved et gitt utsagn. Særlig vanskelig vil skillet mellom metonym og synekdoke være, og enkelte inkluderer derfor synekdoke under metonymet (kfr. Heradstveit og Bjørge 1986:77).
4. Metaforen har nok også en tilslørende virkning, særlig når det gjelder forholdet mellom tannlegens og oljeborerens kompetanse. En tannlege er vitenskapelig utdannet (i 5-6 år), mens en oljeborer som oftest er fagutdannet (i 2-3 år).
5. Jeg presenterer de mytiske utsagnene i en ordknapp form, mye lik en verbal metafor. Det må imidlertid ikke forståes dithen at metafor og myte vil være identiske fenomen. Men i enkelte tilfeller kan en metafor også inneholde en myte og selvsagt også omvendt.
6. En enkel illustrasjon av skillet mellom mytisk og vitenskapelig informasjon er gitt i Appendiks H. Her er MENI's informasjonskampanje fra 1984 (se Appendiks C) evaluert iht. Mitroff og Kilmanns (1976) kategorier.

## 10. MODELLUTFORMING

### 10.1 Organisatorisk og politisk legitimering

Organisasjoner vil ha behov for å kontrollere både sine organisasjonsmedlemmer og sine omgivelser. Mye forskning har vært utført om den første typen kontrollstrategi, hvor man fokuserer på ulike former for intern byråkratisering og kulturutvikling. Atskillig mindre forskning har vært utført om hvordan organisasjoner gjennom ulike tilpasninger til eller manipulasjoner av omgivelsene søker å nå sine mål (McNeil 1978). Av forskningslitteratur om organisasjoner og omgivelser, er det meste rettet mot hvordan omgivelsene påvirker organisasjonene. Lengst i denne retning går den såkalte seleksjons-skolen (f.eks. Hannan & Freeman 1977; McKelvey & Aldrich 1983) som formulerer en endringsteori hvor hele drivkraften for endring ligger i omgivelsene. Organisasjonen selv har få påvirkningsmuligheter annet enn å lytte til og tilpasse seg de strukturelle imperativer omgivelsen setter. Dialektiske modeller har til en viss grad tatt det motsatte utgangspunkt av organisasjonsøkologien (f.eks. Benson 1977; Clegg & Dunkerley 1980). Her ses omgivelsene som en sosialt skapt virkelighet (Berger & Luckmann 1966), og derfor som basis for en samvirkende relasjon med organisasjonen. I et slikt perspektiv vil de strategier organisasjonen legger opp for å påvirke sine (sosialt skapte) omgivelser, være av særlig interesse. Ingen organisasjon kan totalt kontrollere sine omgivelser, et visst element av usikkerhet vil det alltid være. Men gjennom de strategiske valg som er til rådighet for organisasjonen - særlig for mektige multinasjonale foretak - vil det være mulig å stabilisere omgivelsene (McNeil 1978:70; Clegg & Dunkerley 1980:398).

For forretningsforetak vil det være to slags organisatorisk usikkerhet som må kontrolleres for at de skal nå sine målsettinger - materiell og symbol usikkerhet (McNamee 1983). Den materielle usikkerheten knytter seg til kapitalstrøm, arbeidskraft, informasjon, utstyr og andre "objektive"



ressurser. Organisasjonene må sikre sin ressursflyt. Tett knyttet til den materielle usikkerhet finner vi den symbolske. Den angår det meningsinnhold ulike organisasjonsaktiviteter har. Symbolsk aktivitet i en organisasjon inkluderer "subjektive" områder som holdninger, følelser og ideer. Gjennom språk og ritualer tilskrives mening til den organisasjonsaktivitet som utføres. Pfeffer (1981b) hevder, i tråd med denne tankegangen at det å regulere andres følelser og skape og vedlikeholde felles iderammer synes å være hovedaktiviteten til (topp)ledelsen i organisasjoner. Både materiell og symbolsk usikkerhet vil være gjenstand for organisatorisk manipulasjon. Organisasjoner vil søke å kontrollere ressursflyten i sine omgivelser, samt definere en symbolsk orden som gavner dens interesser. De strategier organisasjonen iverksetter vil imidlertid ha ulike funksjoner (McNamee 1983: 214):

Mens den materielle oppbygning av objektive betingelser forsyner organisasjonen med midler til kapitalakkumulasjon, gir den symbolske oppbygning av subjektiv mening organisasjonen et middel til kapitallegitimering. Symbolsk oppbygning innebærer å definere spillets regler (f.eks. statlig regulering) så vel som å understøtte en favorabel offentlig fasade (f.eks. PR).

For oljeselskapene vil det selvsagt være viktigst å sikre sin kapitalakkumulasjon. Men for å make det vil det være nødvendig å legitimere den høye inntjeningen selskapene i lange perioder har hatt på virksomheten i Nordsjøen.

Godø (1982) viser eksempler på hvordan oljeselskapene gjennom effektiv mytedannelse er i stand til å påvirke det regel- og normsystem samfunnet anvender på oljevirksomheten. Selskapene påberoper seg "en ansvarsfull", samfunnsnyttig oppgave - å forsyne olje effektivt og billig til markedene. For samfunn som er avhengig av slike energiformer er det selvsagt nyttig at noen ivaretar denne funksjonen. Gitt dette argumenterer oljeselskapene videre at de må ha insentiver i form av

"rimelig" avkastning på investert kapital a) til å fortsette det de oppfatter som sin samfunnsnyttige, men risikofylte, kostbare og avanserte virksomhet, og b) til aksjonærene sine som har satset kapital på noe så risikabelt som oljevirk-somhet. Disse argumentene anerkjennes i Ot.prp. nr. 26 (1974-75: 12-13,23) som danner grunnlaget for skattesystemet for oljevirk-somhetene i Norge. Her angis en "rimelig" avkastning til en internrente på ca. 20% på grunn av den store risiko man mener oljeselskapene utsetter seg for." (Godø 1982:114), en avkastning som er flere ganger høyere enn landbasert industriproduksjon.

Dette eksemplet følger en logikk som er parallell med Meyer & Rowans (1977) illustrasjon av regelpåvirkning, dvs. at mektige aktører har mulighet til å fastsette samfunnsmessige standarder som samstemmer med deres egne målsettinger. Oljeselskapenes premisser og disposisjoner har innvirkning på en lang rekke aktører gjennom entreprenesystemet; firmaer, yrkesgrupper, lokale myndigheter osv. Entreprenesystemet kan brukes som eksempel på det Meyer & Rowan behandler som nett-verksmakt. En beslutning fra en aktør som har makt nok til å presse sin beslutning igjennom til tross for motstand fra andre (kfr. Webers maktbegrep), vil kunne bruke sitt nettverk til å styre veksten av og legitimiteten til sitt eget system.

Oljeselskapene har mange virkemidler de kan ta i bruk for å oppnå sine mål. Selskapene har bl.a. et godt utbygd lobby-system som virker både som "lyttepost" og "påvirknings-agentur". De har lang erfaring i å forhandle direkte med nasjonalstatenes regjeringer og embetsverk, og har omfattende ressurser i form av topp utdannet og erfarent personell på alle viktige områder. Oljeselskapenes sjefer kan (Sampson 1981: 6):

fly mellom Pittsburgh og Kuwait, mellom San Francisco og Saudi Arabia, like lett og ledig som i deres hjemstat. Deres datamaskiner kan analysere tilførsler og etterspørsler fra halvparten av alle

landene på jorden. Deres styrer kan tildele hundrevis av millioner (dollars) for å skape et nytt oljefelt, en ny havn eller en ny handelsrute.

Oljeselskapene kan benytte seg av "sponsorvirksomhet" i stor stil og i ulike varianter (1). Poenget med slik virksomhet er i første fase å etablere muligheter for en samhandling hvor velgjørernes verdier og premisser ligger til grunn. I den fasen hvor grunnlaget for videre transaksjoner etableres, vil velhøreren være raus med oppmerksomhet overfor sin "klient". Siden vil han sette i gang en samhandling på egne premisser, hvor klientens underdanighetsforhold understrekes og hvor klienten oppfatter seg som klient (Paine 1981).

Oljeselskapene måtte først etablere et forhold til det norske samfunn, dets organisasjoner og enkeltindivider. Deretter var det mulig å samhandle med disse. Byttebetingelsene etableres gjennom en felles forståelsesramme, noe som muliggjør en legitimering av målsettinger. I sin tur gir det en basis for den interne utvikling av selskapene som skal arbeide mot målene. Det skjer ved en likedanning av oppfatninger som gir felles forklaringer på hvordan organisasjonene skal løse sine oppgaver, og ved en identitetsskaping som kan knytte bånd mellom organisasjon og individ (Martinussen 1984: 136). I en slik situasjon kan oljeselskapene sette den offentlige, oljepolitiske dagsorden. Og kanskje viktigst; de kan avgjøre hvilke spørsmål som ikke skal stå på dagsordenen. En slik makt til å gjennomføre sine egne målsettinger på tvers av nasjonale ønskemål er godt beskrevet for Kanadas tilfelle. Her har oljeselskapene hemmeligholdt eller fordreiet informasjon bl.a. om sine utvinningsmuligheter, hevdes det (Gatt-Fly 1981; Crane 1982). Slik hemmeligholdelse finner vi også i den norske oljevirksomheten (Karlsen 1984). Det å unndra seg bedømmelse eller innsikt ved hjelp av informasjonsmanipulasjon er jo dessuten slett ikke noe uvanlig fenomen (Pfeffer 1981 a:202):

Bruk av hemmeligholdelse og restriksjon på adgang til bestemt informasjon, mens (man) på samme tid gir annen, mer kontrollerbar og mer favorabel informasjon, er en praksis som støttes gjennom utviklingen av forskjellige fornuftsbegrunnende mytologier som rettferdiggjør slik praksis. Myter er blitt definert som generelt udiskutable, vidt og bredt fortalte og (som) felles oppfatninger av verden. Myter som rettferdiggjør tilbakeholdelse av beslutninger eller resultatdata er utallige og skreddersys for situasjonen.

Gjennom politisk språk (Paine 1981) og symbolsk handling (Pfeffer 1981b) kan omgivelsene påvirkes av oljeselskapene. Det kan anføres flere grunner til at dette kan være effektive virkemidler. Individuer eller grupper i den organisasjonen som påvirkes kan ha uvisse, ustabile eller udefinerte preferanser. Dette kan sies å være en situasjon som nok betegnet sentrale oljepolitiske beslutningsfattere i den første epoken av den norske virksomheten (Wyller 1973; Berrefjord & Heum 1983; Noreng 1980, 1984). Organisasjoner kan dessuten engasjere seg i former for praksis som, bevisst eller ubevisst, gjør dem som er i kontakt med dem mottakelige for informasjonspåvirkning, sier Pfeffer (1981a). Et poeng med lobby- og sponsorvirksomhet er nettopp å skape grunnlag for symbolsk ledelse gjennom en slik informasjonspåvirkning. Hensikten kan være å etablere forståelse for egne synspunkter hos informasjonsmottakerne, eller å sette igang (Pfeffer 1981a:198):

aksjoner for systematisk å unngå å gi ut data som ville lette en bedømmelse av situasjonen.

Etter de store kostnadsoverskridelsene og forsinkelsene i Nordsjøen på slutten av 70-tallet, måtte norske myndigheter iverksette særlige tiltak (undersøkelseskommissjon) for å skaffe seg korrekt informasjon til å bedømme situasjonen. I den løpende oljeadministrasjon hadde ikke norske myndigheter (og heller ikke andre aktører) tilstrekkelig oversikt over det som faktisk foregikk, det var et klart informasjonsunderkudd på vitale områder. I en slik situasjon vil mytisk informasjon kunne oppstå og anvendes fordi fakta mangler. Undersøkelseskommissjonens arbeid avdekket da også en lang

rekke "myter" (kfr.påstand 1,4,5,6), hvor mytene (Pettigrew 1979:576):

spiller sin viktige rolle i de kontinuerlige prosessene ved å etablere og vedlikeholde hva som er legitimt og hva som stemples uakseptabelt....

Slik de empiriske illustrasjonene foran understreket kan politisk legitimering, som en viktig strategi for å redusere organisatorisk usikkerhet, nås gjennom profilering av myter. Den tilsiktede effekt fra påvirkerens side er å få andre til å godta de utsagn myten uthever. Målsettingen med legitimeringen er å få aksept for organisasjonens mål og øke dens handlefrihet. Det kan oppnås ved å overbevise omgivelsene om at den empiriske virkelighet avbilder den mytiske orden organisasjonen henter sine verdier fra. I sin tur strukturerer disse verdiene de politiske relasjoner som etableres mellom organisasjonen og omgivelsene. Myter er derfor rettet mot å få bekreftet og legitimert de prinsipper som styrer(eller sies å styre) organisasjonens samhandling med andre aktører (Cohen 1975).

En viktig side ved oljeselskapenes legitimitetsgrunnlag er kontrollen over den teknologi de besitter, dvs. de behersker det å befinne seg i "teknologiens grenseland" som de selv uttrykker det. Det kan selvsagt være ulike oppfatninger av hvor avansert og kompleks teknologien må være og hvor vanskelig naturbetingelsene er å hankses med, før det er berettiget å snakke om "teknologisk grenseland". Betrakter man imidlertid organisasjonen og dens omgivelser som en sosialt konstruert realitet, følger det at målsettinger og tankemessige rammeverk defineres av aktørene og ikke gjennom en slags objektiv uavvendelig prosess. Med et slikt perspektiv på organisasjon og dens omgivelser er det (Pondy & Mitroff 1979:28):

å utstyre slike begrep som teknologi med målbare og oppfattelige egenskaper sanseløst. Istedet bør vi studere hvordan deltakerne selv påberoper seg kategorier som "organisasjon" og "teknologi" til å lage fornuft i deres erfaringer. De resulterende meninger vil ofte bli lagret i organsasjonsmyter og metaforer for å gi rasjonale for både medlemsskap og aktivitet i organisasjoner.

Poenget er altså at det vil være organsasjonsmytene som gir den standard man måler mot når man bedømmer om oljevirksoheten befinner seg i "teknologiens grenseland" eller ikke. En objektiv uangripelig standard for teknologisk nivå fins ikke, og er i de fleste sammenhenger uinteressant for denne type organisatorisk handling.

## 10.2 Integrasjon og mønsterbevarelse

Selv om oljeselskapene kan ha en lang historie bak seg i global sammenheng, er ikke de operasjoner de har på ett og samme sted nødvendigvis langvarige. Oljeselskapene har derfor lært seg til å organisere sin verdensomspennende virksomhet etter et mønster som gir stor fleksibilitet og små sosiale forpliktelser. I lete- og utbyggingsfasen vil oljeselskapet ha en svært liten egen stab. Mesteparten av oppgavene er leid bort til andre firmaer i et hierarkisk ordnet, finmasket entreprenesystem. Oljeselskapet binder seg ikke til en fast organsasjonsform før man er i en permanent driftsfase, og det overlater til kontraktorselskapene å ta på seg de økonomiske og sosiale forpliktelser som følger med å ha egne ansatte. På den måten blir oljeselskapenes operasjoner på bestemte steder å sammenlikne med prosjektorganisasjoner. De er fjernstyrte, midlertidige og bare løst integrert i storsamfunnets nettverk.(2)

Oljeselskapene vil selvsagt kunne benytte seg av varierte sosialiseringstaktikker for å bygge opp den organsasjon de behøver for sine norske operasjoner (Karlsen 1985). Det

sentrale er at organisasjonskulturen faktisk må bygges opp og bevares nesten på samme måte som i en entrepenørorganisasjon. I en slik sammenheng beskriver Schein dannelsen av en organisasjonskultur som en dynamisk læringsprosess, og definerer organisasjonskultur som (1983:14):

mønsteret av grunnleggende antakelser som en gitt gruppe har funnet opp, oppdaget eller utviklet ved å lære å hankses med sine problemer knyttet til ekstern tilpasning eller intern integrasjon, som har fungert godt nok til å bli ansett valid, og som derfor kan læres til nye medlemmer som den korrekte måte å se, tenke og føle i relasjon til disse problemene.

Et slikt perspektiv kan kaste lys over hvorfor oljeselskaper flest legger så stor vekt på å innføre nye medlemmer i den tenkemåte som praktiseres i selskapet. Men et slikt dynamisk læringsperspektiv innebærer også at organisasjonskulturen må kunne endre seg når erfaring tilsier at dens antakelser ikke lenger holder, dvs. når eksterne tilpasningsproblemer og/eller interne integrasjonsproblemer forblir uløste.

Organisasjonsmytene vil kunne være virkemidler både i den sosialiseringssprosess som må gjennomføres og i den eventuelle endring som må finne sted når presset fra omgivelsene eller fra den nyskapte organisasjonen krever det. For det første vil de myter som overtas fra selskapets multinasjonale virksomhet virke både som målsettingsstandarder og som årsaks-virknings-regulatorer (Boje, Fedor & Rowland 1982, kfr. utsagn 2,4,5, se også Appendiks I). Og for det andre vil de myter som nyskapes påvirke den interne integrasjon i datterorganisasjonen når den utsettes for endringskrav fra nasjonale aktører. Myter kan være en form for normativ ønsketenkning som organisasjonen kan styre etter i forvandlingen fra en kulturform til en annen (Christensen & Molin 1983:59). Myter vil dermed kunne være en mekanisme (selvsagt ikke den eneste) for å befeste og overføre organisasjons-

kulturelle imperativer fra moder- til datterorganisasjonen (3), og til å justere kultur og sosiostruktur i datterorganisasjonen når det er påkrevet. I Parsons (1967) terminologi kan vi si at myten i denne sammenheng både påvirker de langsiktige samhandlingsbehov med omgivelsene (tilpasning) og de kortsiktige behov for å ordne relasjonene mellom organisasjonens interne elementer (integrasjon).

Som vist foran antar flere forfattere at myter også påvirker organisasjonens strategier (måloppnåelse), og at de har kontinuitetsbevarende funksjoner (spenningsregulering). Som helhet har mytene viktige funksjoner når det gjelder å redusere usikkerhet i organisatorisk atferd, og slik sett gir det inntak til forklaring på oljesektorens symbolaktivitet.

### 10.3 En typologi for organisasjonsmyter

Diskusjonen så langt har understreket at organisasjonsmyter har to overordnede funksjoner i forhold til den strategi organisasjonen velger. For det første virker mytene legitimerende og handlingsutvidende. De gjør maktutøvelse alment akseptert gjennom bl.a. å forenkle, maskere, kunnskapskontrollere og kognitivt begrense rekkevidden og innholdet av organisatoriske handlinger. Dermed representerer også mytene en felles forståelses- og forklaringsramme som både gir organisasjonen et legitimt grunnlag for sin virksomhet, og samtidig muligheter til å utvide sine handlingsvalg for å oppnå en overordnet målsetting. Og for det andre virker mytene identitetsskapende og integrerende ved at de gir forklaring (ved organisatorisk usikkerhet) og skaper sosial reproduksjon av mytologiserte handlingsrammer. De styrker internt samhold og samstemmighet, reduserer konflikt, spenninger, usikkerhet og tvetydigheter. Ved at myten gjentatte ganger aktiviseres vil organisasjonens medlemmer kunne etablere den samme virkelighetsforståelse av organisasjonens indre liv, og stå sammen om måten å løse de



oppgaver organisasjonen har utmeislet overfor sine omgivelser. Myten får altså en kulturkonserverende funksjon ved at organisatoriske handlinger årsaksforklares og blir innlysende for organisasjonsmedlemmene. På den måten letter mytene gjennomføringen av organisasjonens strategi.

Men organisasjonene opererer i samhandling med sine omgivelser. Det kan selvsagt finnes situasjoner hvor organisasjonens strategi ikke lar seg gjennomføre fordi den utsettes for forstyrrelser fra omgivelsene. Dette kan skje f.eks. i form av konkurrerende myter, som innsigelser, protester o.l. fra pressgrupper eller som endringer i politiske rammebetingelser. For å gjenopprette balanseforholdet i strategiutforming og gjennomføring kan organisasjonen enten aktivisere sine tilbakeføringsmekanismer og gjennomføre et myteskift eller en redefinisjon (kfr. Figur 6.4), eller aktivisere ulike funksjonelle alternativer til mytene (lederskift, endret politikk o.l. kfr. Schein 1983:22).

Weick (1979) har bemerket at ledelse kan ses som å forvalte myter, symboler og PR-messige selvbilder, og at lederen kan være mer som en evangelist enn en økonomisk rasjonell bokholder. Oljeselskapene har gode betingelser i så måte. Den fragmenterte og fjernstyrte struktur oljevirkksomheten har, kaller på organisatoriske kontrollinstrumenter av ideasjonell og symbolsk karakter. Og de økonomiske rammebetingelsene for å gjennomføre en reduksjon i selskapenes symbolske usikkerhet (McNamee 1983) er gode.

Kjernen i den monopolsituasjon de multinasjonale oljeselskapene lenge har hatt på norsk sokkel har ligget i deres evne til å hegne om sin egen teknologiske kompetanse. Teknologi skiller hva som må forstås fra hva som bare må godtas. Jo større vår historiske, organisatoriske eller kunnskapsmessige avstand blir til teknologien, jo mer er vi villig til å godta og jo færre er insentivene til å forsøke å forstå. Teknologiens egenart er slik at den deler folk i to grupper; eksperter og folk flest. De sistnevnte delegerer

ansvaret for å forstå teknologien til de førstnevnte. Dermed oppstår det en arbeidsdeling som skaper et komparativt fortrinn for ekspertene, han må forvalte den teknologiske innsikten på vegne av alle. På den måten blir folk flests forståelse av ulike materielle forhold som omgir dem av ikke-teknisk karakter. Det å gi fra seg ansvaret for å forstå teknologi vil i prinsippet si at man aksepterer en underkastelse av og maktoverføring til teknokratene. Dette får samme funksjon som videreføring av de gamle tiders presteklasse, som gjemmede for hemmelige kunnskap. De er innehaverne av myter og er de som bringer dem inn i det moderne samfunn (Jackson & Carter 1984:523).

Myter kan tenkes å ha samme kunnskapsoppsugende effekt som teknologi. Den fritar organisatoriske aktører fra å måtte etterforske og skaffe seg egen kunnskap om alle forhold. Noe kan glatt godtas, fordi det rent teknologisk "fungerer", eller forklares som del av en tradisjon; dvs. en måte å gjøre ting på som forankres i en (ofte uklar) fortid. Den sterke understrekning av teknologi og kompetanse hos oljeselskapene virker til å skape en avstand til andre aktører. Mytene legitimerer dette og skjærer samtidig mot innsyn fra andre, beskytter den antatte ekspertisen og påvirker den organisatoriske handlefrihet.<sup>(4)</sup>

Myter må eksistere innenfor en organisasjons handlingsrom; den må gi støtte til de mennesker som samhandler med hverandre for å nå bestemte mål. Slik sett kan de være virkemidler i utformingen av samhandlingsbetingelsene for organisasjonen. Dessuten gir mytene et handlingsgrunnlag for medlemmene i valg av den måte organisasjonen skal bygges opp og arbeide mot målene på.

Myter retter seg mot og opererer på to arenaer: For det første innad i selve organisasjonen med alle dens irrganger, og for det andre i forhold til organisasjonens komplekse omgivelser. Mytene, slik de kan fremtre både på makro-, meso- og mikronivå, har to hovedfunksjoner; å legitimere handlings-

valg samt å skape og bevare en organisasjons kulturelle egenart. Fordeler vi de 15 eksemplene på antatte organisasjonsmyter (se listen i kap. 7.4.1 og Appendiks F) utifra myters hovedfunksjoner og arenaer blir bildet omtrent som i Figur 10.1:

<u>ORGANISASJON</u>		
	Legitimere handlingsvalg	Skape/bevare org.kultur
Legitimere handlingsvalg	Handlingsutvidende myter; (kfr. påstand 1,2,3,4)	Statusutjevnerende myter; (kfr. påstand 6,10,11,14)
<u>OMGIVELSER</u>		
Skape/bevare organisasjonskultur	Koalisjonsdannende myter; (kfr. påstand 5,12,15)	Identitetsskapende myter; (kfr. påstand 7,8,9,13)

Figur 10.1. Oljemytenes klassifikasjon

De eksemplene som er angitt er utelukkende ment som illustrasjoner på områder hvor mytene er særlig manifester i oljesektoren. Egentlig representerer påstandene, slik de her tentativt er fordelt i firefeltstabellen, "hypoteser" om hvilke funksjoner de mytiske utsagnene kan ha. Myter som legitimerer handlingsvalg både i den interne organisasjonen og på den eksterne arena, har jeg valgt å kalle for handlingsutvidende myter. Særpreget ved disse er at de gir grunnlag for å øke det spillerom selskapene har når de skal forfølge sine interesser (kfr. påstand 1,2,3,4). Det eksemplet som er angitt om selskapenes sikkerhetsforvaltning (kfr. påstand 4) illustrerer hvordan myter som forklaring og forståelsesramme "tilbyr" andre aktører en bestemt måte å oppføre seg på, (mer eller mindre) konvergent med selskapenes ønsker.

Myter som legitimerer handlingsvalg internt og samtidig skaper/bevarer oljekulturen eksternt har jeg kalt koalisjonsdannende myter. Det er slike som forklarer hvorfor oljeselskapene kollektiviserer entrepenørskap (kfr. House 1977) gjennom internasjonalt samarbeid og ved bruk av en felles kompetanse og teknologiforståelse som ikke kan erstattes av nasjonale selskaper (kfr. påstand 5 og 12). Og det er slike hvor en gruppe (f.eks. multinasjonale) selskaper eller politiske aktører vender seg mot andre selskaper (kfr. påstand 15).

Myter som tar sikte på å skape og bevare organisasjonskulturen internt og samtidig legitimere eksterne handlingsvalg, kalles statusutjevnende myter. Disse understreker at oljevirkosomheten er "de frie muligheters område", her er det kompetanse, kløkt, innsikt, flid, utholdenhet, intelligens, lojalitet, veltalenhet, innsats o.l. som teller, - ikke etnisk opprinnelse eller selskapstilhørighet (kfr. påstand 6,10,11 og 14). Slike myter er med på å forklare hvorfor det har tatt så lang tid å fornorske oljevirkosomheten, både når det gjelder underordnet og overordnet personell, når det gjelder bruk av norske varer og tjenester og når det gjelder å anvende norsk industriell praksis. Når statusutjevningen finner sted, f.eks. gjennom økende fornorskning, blir slike myter brukt til å understreke hvor "ansvarlige" selskapene er i sin forvaltning av de norske petroleumsressursene. Ansvarligheten ligger i at man først når norske selskaper, myndigheter, organisasjoner og arbeidstakere er "modne" nok, lar disse overta de funksjoner som tidligere er forvaltet av de multinasjonale selskapene. Goodwillen øker gjennom slike tiltak, både internt i datterselskapene og på den eksterne arena. Det blir lettere å gjennomføre andre strategier enn de selskapene først fulgte.

Den siste myte-typen er den som sikter mot å skape og bevare kulturen både på den interne og eksterne arena, dvs. identitetsskapende myter. De fleste oljeselskaper opererer med slike myter som gjerne er dannet rundt særlige personer eller hendelser i selskapets historie. De kan være opprinnelses-

eller eksemplarmyter, og er ofte knyttet til grunnleggere, dramatiske hendelser eller store lederskikkelser i organisasjonen (kfr. påstand 7,8,9 og 13). Selskapenes informasjonsavdelinger har ofte filmer og publisert materiale som henviser til slike mytologiske aspekter ved selskapet. Dette materiellet brukes flittig overfor egne ansatte såvel som overfor publikum og aktører utenfor selskapet. Vandrehistorier og bøker om oljens helter er også med på å bygge opp identitet rundt bestemte grupper av oljeansatte. Myten om at oljevirkosomhet på sokkelen er menns domene, skaper og bevarer en manns(macho)-kultur, og den legitimerer slike handlingsvalg som at det til de fleste jobber bare rekrutteres menn.

I sum kan en si at denne firefeltstabellen gir oss en enkel og lett anvendelig typologi for organisasjonsmyter. Typologiens klasser (hvor alle mine empiriske eksempler lot seg plassere) er utformet utifra de formål myter hevdes å ha for organisasjonen og i forhold til de arenaer organisasjonen har for sin virksomhet. Dermed blir typologien nødvendigvis ganske vid, men gir samtidig en mulighet til grovsortering av myter fra ulike organisasjoner og med antatte ulike funksjoner. Typologien er ikke her operasjonalisert, det har ikke har hensikten. Imidlertid er det utført en prelininær reliabilitetstest for intersubjektivitet (som anført for figur 7.2) med tilfredsstillende resultat. Men for videre anvendelse bør kriteriene for å henhøre ulike myteeksempler til typologiens klasser, utformes nærmere. Det vil ytterligere øke nytten av en slik typologi, samt gi mulighet til presis formulering av de "hypoteser" om mytenes antatte funksjoner som kan utvikles og testes ut på basis av den intuitive klassifiseringen.

#### 10.4. På vei mot et teorigrunnlag

En teori er en forklarende påstand om en sosial virkelighet. Teorien krever mer enn bare beskrivelse, den må også inneholde forklarende elementer. Vanligvis krever en også at en

teori har endel identifiserbare eller avledbare elementer. Hypoteser eller teoretiske proposisjoner er de viktigste. For at en teori skal være testbar, må man kunne utlede proposisjoner som knytter den sammen med den empiriske virkelighet. Byggestenene i slike proposisjoner er teoretisk formulerte konsepter og begrunnede egenskaper av latent karakter, dvs. konseptene kan sette ord og betegnelser på fenomener vi ikke direkte kan oppfatte eller observere.

For å avbilde teoriens byggestener og lette overgangen til empirien, må vi utvikle en modell. Modellen er en stilisert konseptavbildning, hvor konsepter og deres innbyrdes relasjoner avdekkes. Liksom teorien utgjør en seleksjon av trekk ved virkeligheten, utgjør modellen en seleksjon av trekk ved teorien. Teorier må være utformet slik at de i virkeligheten lar seg etterprøve, forbedre eller forkaste - ellers blir de bare metafysikk eller trossetninger. Vitenskapelige teorier kan derfor ikke være tautologiske eller inneholde argumentsrekker som opprettholder seg selv i et sirkelresonnement.

Teorier skal ikke bare generere hypoteser, konsepter og indikatorer og derved styre innsamlingen av data. Vi ønsker også at disse teoriene ideelt sett skal reflekteres i eller støttes av den empiri som de prøves mot. I tillegg vil vi kreve at teoriene ikke er flyktige, men gir stabile prediksjoner og hypoteser hver gang teorien anvendes. Ikke alle teorier er like anvendbare for praktiske eller vitenskapelige formål, f.eks. for å skape generell og kumulativ kunnskap. Ei heller er alle teorier like vidtfavnende eller bredspektrede eller lanserer samme forklaringstyper. Vanligvis ønsker vi oss at teorier er noenlunde konsise, skjønt det av og til kan være nyttig at teorier også er tvetydige om man tenker på mulighetene for innovativ bruk.<sup>(5)</sup> Det kan også tilføyes at av hensyn til modellbygging, bør teorien være så enkel som mulig. En simplifisert teori er å foretrekke fremfor en overlesset teori, når begge bidragene utsier å forklare det samme fenomen (Lave & March 1975:61).

Med utgangspunkt i et slikt idealisert bilde av teori, anga jeg i kap. 1 (og 4) den paradigmatisk tilhørighet for det fenomen jeg ønsket å studere; nemlig organisatorisk symbolisme. Denne teorirammen var imidlertid ikke særlig godt klarlagt. Uten på forhånd å ha en presisert forestilling om hva mitt undersøkelsesobjekt innebar eller hvilke egenskaper det hadde, stilte jeg likevel i kap. 2.1 to teoretiske spørsmål; hvordan oppstår og hvorfor anvendes organisatorisk symbolisme i moderne, komplekse organisasjoner? De to former for symbolisme jeg kalte "organisatoriske myter" og "symbolsk ledelse" er i fokus for studien (kfr. figur 4.5).

Siktemålet mitt var å kunne lutre disse to primitive konseptene vitenskapelig slik at de kunne danne grunnlaget for en teoriutvikling. Veien dit måtte nødvendigvis gå om et forsøk på å avgrense disse fenomene fra andre organisasjonssymbolske ytringer, samtidig som fenomenes særtrekk og organisatoriske virkemåte måtte avklares. I kap. 2.1 forsøkte jeg å vise hvor lang og kronglete en slik vitenskapeliggjørende vei egentlig er (kfr. figur 2.2), og at det ikke er enkelt å komme til målet når man først må lage kartet man skal følge.(6)

Den største utfordringen har ligget i å gjøre de primitive konsept til akseptable teoretiske og deretter til operasjonaliserbare konsept, som kunne være basis for en hypoteseutvikling. Utgangspunktet har imidlertid vært vanskelig. Det fantest en svakt utviklet referanseramme, det manglet et begrepsskjema med definisjoner av begrepene, og det manglet en begrepsmodell med angivelse av empiriske forbindelser mellom begrepene. Under marsjen viste det seg også at de to studerte former for organisasjonssymbolisme, ikke lot seg bearbeide på samme måte.(7)

#### 10.4.1. Hovedhypoteser og begrepsmodell

Organisasjoner kan lære, men mangler ofte hukommelse til å

lagre lærdommen og bruke den i påkommende tilfeller. På norsk sokkel har oljeselskapene tilsynelatende lært (men ganske langsomt hevder enkelte) av sine organisatoriske feilgrep, egenrådighet, kostnadsoverskridelser og forsinkelser (kfr. Stinchcombe & Heimer 1985). Slik organisatorisk læring kan forståes gjennom tre begreper; tilbøyelighet, kompetanse, aspirasjon (March 1983). Suksess fører til økt (og fiasko til redusert) tilbøyelighet til å gjøre det man gjorde tidligere (kfr. stimulus-respons teori). Allokering av ressurser til en aktivitet, øker kompetansen i å utføre den (kfr. økonomisk læringsteori). Og aspirasjoner tilpasser seg prestasjoner (kfr. sosialpsykologisk referanseteori).

Læringen kan føre til mange former for organisatorisk atferd. En strategi er å lære ting hurtig. Det kan innebære at man lærer både det som er riktig og galt, og det kan føre til at man velger suboptimale løsninger. En annen strategi er å anlegge en langsom læringsprosess. Det kan resultere i at man lærer det rette, men til feil tidspunkt. Læringen kan også være overtroisk; en får belønning uansett hva en gjør fordi ingen vet løsningen. Dessuten kan det mønster for ressursallokering organisasjonen legger opp, føre til at man spesialisere seg i det som er lettest (dvs. falsk spesialisering). Siden mange organisasjoner kan tenke på samme måte, kan konkurransebetingelsene bli skjerpet og organisasjonen mindre skjermet enn tidligere.

Overført på norsk oljesektor kan læringsantakelsene tolkes dithen: Når oljeselskapene etterhvert ble dyktigere til å bygge ut og drive oljefeltene, var det fordi deres kompetanse økte som følge av at de allokerte ressurser til å lære, deres aspirasjoner tilpasset seg et realistisk nivå og tilbøyeligheten til å gjenta feilene sank fordi det etterhvert viste seg ikke å gi suksess å holde frem i vante spor.

Organisatorisk læring tar imidlertid tid, den koster og krever at gamle standarder og etablerte handlemåter oppgis. Det skjer ikke lett i store organisasjoner hvor fordelene ved



"sunk costs" investert i etablerte og velprøvde systemer, ikke lett lar seg overtrumfe av nye systemer. Om disse tidligere investeringer gjør et tradisjonelt handlingsmønster billigere og hvis nye mønstre ikke er mer effektive, så vil det bevare en struktur og en handlemåte fra en situasjon til en annen (Stinchcombe 1968:121). Slik har det også vært med oljeselskapene. Fordi man er blitt møtt med andre krav fra norske myndigheter og interesseorganisasjoner, har man også vært nødt til å endre den organisatoriske handlemåte man hadde utviklet gjennom lang tid. En utstrakt diversifisering, men hvor oljekulturen (oil-patch culture) har vist seg mislykket utenfor sitt egentlige domene, har nok gradvis gjort oljeselskapene mer villig til lære (Kilmann m.fl. 1985:144).

I læretiden, før aspirasjonene blir justert, kompetansen økt og de gamle trossetninger forkastet, bygger mytene bro over gapet mellom aspirasjoner og prestasjoner. Myter gjør det mulig for en organisasjon å overleve med et konstant misforhold mellom dets aspirasjoner og prestasjoner. Mens andre virkemidler retter seg mot enten å justere aspirasjonene, eller øke prestasjonene, gjør mytene noe med selve gapet mellom dem. De tillater en permanent situasjon av organisatorisk inkonsistens. Det innebærer ikke at et slikt gap må være tilstede for at myten skal oppstå, men gitt at en slik divergens fins, vil myten rettes mot å rasjonalisere gapets fortsatte eksistens. Slik sett representerer myteproduksjonen et eksempel på "falsk spesialisering". I tillegg til (og noen vil kanskje hevde i stedet for - kfr. kostnadsoverskridelsene i Nordsjøen og på Mongstad) å spesialisere seg på å bygge opp og drive oljeinstallasjoner til havs og på land økonomisk optimalt og forsvarlig, utvikler selskapene en spesialitet i å forsvare sin egen handlefrihet gjennom mytisk informasjon.

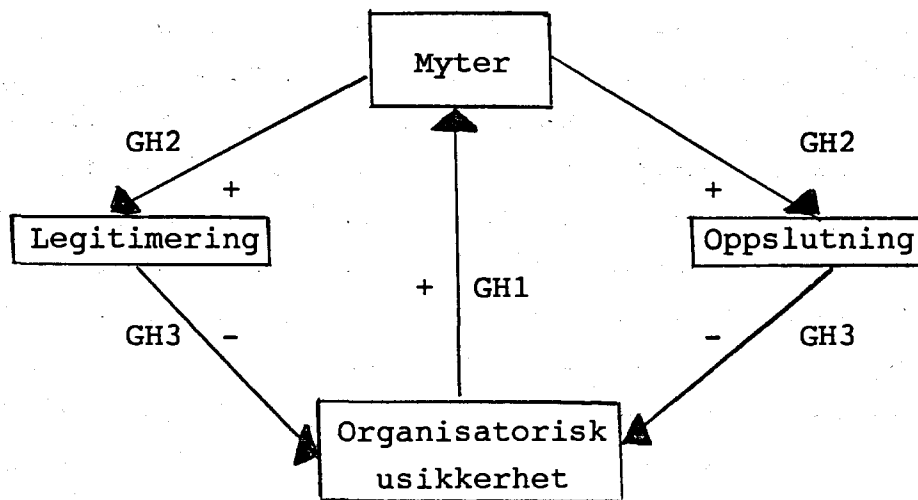
Myten kan på den måten være en mekanisme som hjelper organisasjonen til å overleve, mens den lærer å forbedre sin organisatoriske prestasjon. Dette er et synspunkt på linje med det som populært hevdes at "kultur utgjør organisasjonsat-

ferdens uforklarte varians". Mens sosio-strukturen rustes opp til å prestere flere og riktigere prestasjoner, kompenserer organisasjonskulturen gapet med å understøtte myter. Om organisasjonen ikke lærer, eller blir i stand til å bedre sin faktiske atferd, vil organisatorisk myteproduksjon og -forvaltning aktiviseres for å dekke over misforholdet. Slik sett kan myter også hindre at aspirasjoner tilpasses prestasjoner. Organisasjonen blir dermed flinkere i ord enn i gjerning og kan gjerne overleve på den måten, et argument i tråd med Meyer og Rowans (1977) påvisning av hvordan skoler overlevde ved å ta i bruk institusjonaliserte myter.

Samlet fant jeg ikke noe stort antall myter fra norsk oljesektor; 15 utsagn hvorav ikke alle, i henhold til sannhetskriteriet, kan kalles rene myter (kfr. diskusjonen i kap. 7.4). De regulerer imidlertid viktige sider ved organisasjonenes strategiske atferd. Mengden myter er derfor etter alt å dømme mindre kritisk enn det virkningsområde (funksjon) den utformes for å dekke. Slik det er påvist tidligere har organisasjonsmytene en ekstern funksjon (legitimering) og en intern funksjon (oppslutning). Begge er nødvendige forutsetninger for å redusere organisatorisk usikkerhet eller oppnå strategisk handlefrihet. Det synes derfor å være rimelig å fremsette følgende generelle hovedhypoteser:

- GH1: Opplevd organisatorisk usikkerhet øker anvendelsen av organisasjonsmyter.**
- GH2: Anvendelse av organisasjonsmyter øker legitimering og oppslutning.**
- GH3: Legitimering og oppslutning reduserer organisatorisk usikkerhet.**

Hovedhypotesene (GH1-GH3) vil kunne danne tre suksessive trinn i en generalisert modell, som vist i Figur 10.2:



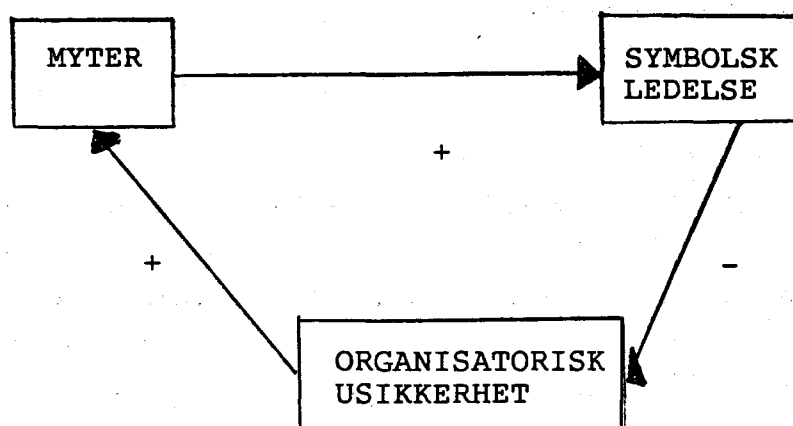
Figur 10.2 Myters funksjonelle relevans

Modellen bygger på forutsetningen om at myter vil tas i bruk ved opplevd organisatorisk usikkerhet (GH1). Organisasjonsmyter har to hovedfunksjoner; legitimering og oppslutning. Når organisasjonsmyter anvendes vil også den eksterne legitimering og den interne oppslutning øke (GH2). Disse økningene vil redusere organisasjonens usikkerhet (GH3). I denne modellen ligger det implisitt et struktur-funksjonalistisk argument om at organisasjonsmyter vil anvendes når den opplevde organisatoriske usikkerhet bringes ut av en gitt balansetilstand. For å gjenopprette en ønsket likevekt aktiviseres myter som ved å skape oppslutning og legimering besørger et handlingsrom som på nytt bringer den organisatoriske usikkerhet innenfor akseptable grenser. I en slik likevekt vil anvendelsen av organisasjonsmyter kunne reduseres eller erstattes av andre organisatoriske virkemidler.

#### 10.4.2 Hypotesereduksjonisme

Siktemålet med begrepsraffineringen har hele tiden vært å kunne gi grunnlag for nomotetiske (generelle) hypoteser. Det har ikke vært noe ønske om utelukkende å lage et begrepsapparat som var anvendelig for å studere oljeselskap, men et som kunne brukes på alle moderne, komplekse organisasjoner. Derfor var det ønskelig at gyldighetsområdet for hypoteser om slik organisatorisk symbolisme, var videst mulig. På et gitt nomotetisk grunnlag burde det ideelt sett være mulig å formulere høyereordens-hypoteser, som var så implikasjonsrike at det også var mulig å dedusere lavereordens-hypoteser som kunne passe til en gitt empirisk kontekst. Selv om en teori egentlig aldri blir komplett, må den i prinsippet kunne angi et slikt deduktivt system av hypoteser på ulike nivåer basert på et overordnet begrepsskjema og -modell (Hellevik 1984:46). Men man utformer ikke hypoteser før de konsepter og indikatorer som må inngå i hypotesen er spesifisert. Som vist i kap.2.1.1 er hypotesen en angivelse av sammenhengen mellom (minst) to variabler. En teoretisk hypotese knytter sammen konsepter i et teorispråk, mens en operasjonalisert hypotese knytter indikatorer sammen i et dataspråk. Mitt siktemål var å formulere teoretiske hypoteser, men også å foreslå indikatorer (som i fig. 7.2) til senere utvikling av fruktbare operasjonelle hypoteser.<sup>(8)</sup> De to forslagene (i kap.5.5 og 7.5) til definisjon av mytebegrepet inneholder de teoretiske deler (konsepter) en hypotese består av, samt angir rent tentativt også et mønster for hvordan indikatorer kan utvikles. I tillegg krever hypoteseutviklingen basis i en generell modell (som figur 10.2) og en spesifikk modell.

Fra de generelle hypotesene om at (de fleste) moderne, komplekse organisasjoner (med en viss levetid) kan anvende myter for å redusere organisatorisk usikkerhet, vil det i denne sammenheng være naturlig å utlede en spesifikk modell. Modellen må legge vekt på de organisatoriske virkemidler som er til rådighet for å kontrollere organisatorisk usikkerhet:



Figur 10.3. Begrepsmodell

I grove trekk sier denne modellen følgende: Økt organisatorisk usikkerhet som følge av f.eks. ytre eller indre press, øker bruken av organisasjonsmyter. Dette øker så anvendelsen av symbolsk ledelse, som i sin tur reduserer organisatorisk usikkerhet.

Foran har jeg definert "myteproduksjon" som det å organisatorisk og språklig fremstille myter (kfr. kap. 6.5), mens "myteforvaltning" angår det å profilere mytene gjennom bl.a. kulturell utvidelse og kulturelle erstatning (kfr.kap. 9.5). Symbolsk ledelse er et samlebegrep for både myteproduksjon og -forvaltning. Det omhandler den systematiske bruk av metoder og atferd for å skape og vedlikeholde organisasjonsparadigmer(kfr. Pfeffer 1981). I mer spesifikk forstand omhandler det hvordan lederen frembringer og profilerer bestemte kulturformer, herunder organisasjonsmyter (kfr. kap. 8). (9) Selv om mytene er konserverende krefter i organisasjonsutviklingen, er det å lage, vedlikeholde og internalisere mytene en høyst dynamisk prosess. Myter må produseres, forvaltes, læres bort til og symboliseres overfor organisasjonsmedlemmer og signifikante aktører i omgivelsene. Dermed kan organisasjonen oppnå at dens egen forståelsesramme ikke trues og at de handlingsrammer den har ikke overskrides.

De hypoteser som det er naturlig å utvikle på basis av den spesifikke begrepsmodellen, er følgende:

H1: Organisatorisk usikkerhet, øker anvendelse av myter.

H2: Anvendelse av myter, øker omfanget av symbolsk ledelse.

H21: Økt myteproduksjon, øker omfanget av myteforvaltning.

H3: Økt myteproduksjon og -forvaltning (dvs. symbolsk ledelse), reduserer organisatorisk usikkerhet.

De generelle hypoteser (GH1-GH3) fokuserte på funksjonelle sammenhenger. De spesifikke hypoteser (H1-H3) er derimot knyttet til hvordan myter og symbolsk ledelse både er en respons på organisatorisk usikkerhet og et organisatorisk virkemiddel til bruk for å kontrollere denne usikkerheten.

Hypotesene angir sammenhenger som er svært grove og underspesifiserte. Dette skyldes bl.a at modellelementene har ulik homogenitet, f.eks. består konseptene myteproduksjon, myteforvaltning og organisatorisk usikkerhet, av mange ulike elementer med tildels ulik organisatorisk logikk. Dessuten er begrepskjennetegnene for disse elementene ikke er ferdig utledet til operasjonell bruk. Hypotesene er imidlertid angitt med et visst presisjonsnivå, ved at de har proposisjoner (kfr. kap. 2.1.1) som angir den ladning (+,-) og retningsbestemte relasjon det er mellom konseptene. For begrepet "symbolsk ledelse" er det antatt at den interne sammenheng mellom dets to dimensjoner (myteproduksjon og forvaltning) er som i underhypotese H21, nemlig at økt myteproduksjon også medfører økt myteforvaltning. Samlet fører imidlertid symbolsk ledelse til redusert usikkerhet.

Analysen så langt har ikke gitt noe grunnlag for å gå utover det å spesifisere en slik begrepsmodell og på basis av den

utlede de overordnede, generelle hypoteser. Det er imidlertid der forskningsutfordringen er størst og hvor avkastningen av en formulert hypotese vil vært mest produktiv (Hartman & Hedblom 1979: 65).

#### 10.4.3 Forskningsimplikasjoner

Modell- og hypoteseutviklingen , samt klassifikasjonen av oljemytene, reiser noen åpenbare forskningsimplikasjoner. For det første antas det at symboler og myter avbilder bestemte organisasjonskulturelle dypstrukturer. Om det er riktig, vil det med utgangspunkt i det struktur-funksjonalistiske begrepsapparat som er anvendt i denne drøftingen, være nødvendig å gjennomføre en analyse på ytterligere to områder.

En første implikasjon følger av at jeg bare har registrert mytenes manifeste ytringsformer. De oljemytene som er brukt som eksempler er slike som fokuserer på hva aktører sier ( i reklame, avisintervjuer etc.) er årsaken til deres organisatoriske atferd og hva de ideelt sett ønsker årsakene skal være (Schein 1984:3). Det er disse de begrunner sin atferd med. Men også de latente ytringsformer og funksjoner må studeres for å komme på sporet etter årsaksfaktorer som er uavhengig av den oppfatning ulike aktører har av de gjeldende oljemyter. Og dessuten må man lete etter funksjonelle alternativer. En videre teoretisering må peke på hvorfor organisasjonsmedlemmer slutter seg til visse oljemyter og ikke til helt andre. Cohen (1969:345) hevder at dette er generelle svakheter ved alle sosiologiske teorier om myter(kfr. kap.5.2); de forklarer ikke hvorfor myten og mytisk overbevisning er uerstattelig i et sosialt system. Det er en innsigelse som også rammer min modell.

En annen viktig forskningsimplikasjon av denne drøftningen ligger i å undersøke de faktiske funksjoner mytene har. Jeg har forsøksvis vurdert sannhetsgehalten i de mytene som er

presentert. Det er nok nødvendig med ytterligere validering for å kunne avgjøre i hvilken grad mytene faktisk oppfyller de funksjoner jeg har identifisert (kfr. Appendiks J). Dessuten vil det være nødvendig å analysere hvor mange aktører som internaliserer eller påvirkes av mytene, hvor ofte det skjer, hvor lenge påvirkningen varer, hvor bevisste de er seg egne og andres myter, hvordan avlæringen av avlegse myter finner sted o.l. Metodisk synes longitudinelle studier som sporer opprinnelsen til myter (og andre symboler og kulturgjenstander) å være en anvendbar vei å gå (kfr. Pettigrew 1979). Men også etnometodologiske angrepsvinkler kan benyttes (Morgan 1983). Siktemålet må være å søke etter forklaringer som er mer generelle enn bare begrenset til en spesifikk organisasjonskultur og en avgrenset historisk epoke.

En tredje implikasjon knytter seg til mytens overordnede organisatoriske funksjoner, nemlig å lette strategiske handlinger gjennom legitimering og oppslutning om en organisasjonskultur. Jeg argumentert for at organisasjonsmyter er en mekanisme som gjør inkonsistenser mellom organisatoriske aspirasjoner og prestasjoner forståelig. Antakelsen om at myter bygger opp om en begrenset organisatorisk rasjonalitet følger naturlig av at myten kan dekke over ustabile, uklare og ikke rangordnede mål, mangelfull viten og inoptimale løsninger hos organisasjoner. Riktignok ynder oljeselskap å fremstille seg som rasjonelle aktører ved at de alltid er sikre (iallfall på forhånd) på de mål som settes og valg som gjøres, men det undergraver ikke antakelsens anvendbarhet. Organisasjoner kan utmerket vel erklære seg rasjonelle og opptre begrenset rasjonelle. Myter hjelper dem til det. Alle disse implikasjonene omhandler myteproduksjon.

Også myteforvaltning har imidlertid sine implikasjoner. At organisasjoner utvikler bestemte former for myteforvaltning ( gjerne gjennom ledelsesprofilering) synes åpenbart, selv om selve funksjonen ikke nødvendigvis alltid må motsvares av et



administrativt (forvaltnings) organ i organisasjonen. Like gitt er det å anta at siden organisasjoner bevisst kan forvalte myter som ledd i symbolsk ledelse, vil det måtte eksistere en organisatorisk bevissthet om hvordan slike funksjonelle myter kan utvikles og dysfunksjonelle ødelegges (kfr. Boje m.fl. 1982 om myteskaping som kvalitativt trinn i organisasjonsutvikling, og Mitroff m.fl. 1974 om særtrekkene ved ledelses myte-informasjonsystemer). Diskusjonen om kulturell utvidelse og -erstatning (kfr. kap. 9.7) henviser til om organisasjoner bruker (historiske) myter eller (fremtidige) profetier som basis for sitt symbolske vokabular. De to siste implikasjonene omhandler forankring og produksjonsform for organisasjonsmytiske troper (kfr. kap. 9.3). Med Paine (1981) og Heradstveit og Bjørge (1986) kan vi utlede antakelsen om at organisasjoner med fokus på å bevare et gitt handlingsmønster vil bruke metonymer og de med fokus på alternative mønstre vil anvende metaforer som organisasjons-retorisk teknikk.

"Myteforvaltning" har imidlertid ikke en annerledes funksjonell betydning enn "myteproduksjon" som formidlings mekanisme for henholdsvis organisasjonsstruktur og -kultur. Poenget har ikke vært å undersøke hvordan symbolsk ledelse blir bestemt av organisasjonskultur, eller myteproduksjonens spesifikke utforming i en slik. Siktemålet har snarere vært å skille ut myter som særpreget organisasjons-kulturell form, og vitenskapeliggjøre dette fenomenet gjennom en begreps- og modellutvikling. Dermed har de øvrige begrepene; myteproduksjon, myteforvaltning, organisatorisk sosialisering, oppslutning, legitimering, osv., beholdt sin status som (iallfall hos meg) hjelpekonsept for utvikling av mytebegrepet. Men de har vært nyttige for å utvikle en modell hvor myter er drivkraften i organisatorisk atferd. Dermed fremheves og lutres organisasjonsmytens særpreg sammenholdt med andre, nærslektede kulturelle former.

Som nevnt tidligere; - en teori blir aldri ferdig bygd eller uttestet. De sju teoretiske hypoteser (GH1-GH3, H1-H3) som er

foreslått her vil kunne være instrumenter for en videre teoriutvikling. De har bare omfattet hjelpebegrep; myteproduksjon og -forvaltning, samt organisatorisk usikkerhet, dvs. angitt antakelser om den struktur myter oppstår og virker innenfor. Men ingen av hypotesene sier egentlig noe om selve fenomenets, dvs. mytens, karakter. Derfor vil det, som en naturlig avslutning, være nyttig å vende tilbake til begrepsbestemmelsen av myten som organisatorisk fenomen.

#### 10.5 Organisasjonsmyter nok en gang

Sammenholdt med forslag 2 til definisjon av myte (kap. 7.5), har den etterfølgende diskusjon understreket iallfall ett nytt moment: Mytens betydning for å skape og bevare oppslutning om en gitt organisasjonskultur. Myter forvaltes i organisasjonen gjennom ulike former for symbolsk ledelse. Denne påvirker i sin tur organisasjonskulturens øvrige hovedelementer (verdier, ideologier). Mytebegrepet bør derfor inneholde en formulering også om dette. På den annen side er den funksjonen at myten iverksetter legitimerende handlinger i forhold til sosio-strukturen, allerede tatt med i det forrige forslaget. Et endelig forslag kan dermed se slik ut:

#### **FORSLAG 3 : MYTEDEFINISJON**

En organisasjonsmyte er en ubegrunnet, udiskutabel og utestet overbevisning, ofte knyttet til opprinnelser og omdannelser, om de organisatoriske fordeler og ulemper ved spesielle teknikker og atferd som påvirker måten medlemmene opptrer på ved å overføre legitimitet og normalitet til nåværende handlinger og organisasjonsformer og skape og opprettholde organisasjonens kultur.

Ideelt sett burde denne nominelle definisjonen inneholde nok særtrekk til at organisasjonsmyten lar seg begrepsbestemme, samt at den lar seg avgrense i forhold til nærslektede symbolsk vokabular. De forutgående valideringer som er gjennomført brakte imidlertid ikke frem noe forslag om empiriske indikatorer som klart og definitivt skilte myter fra andre kulturelle former. Slik sett gjenstår mange utfordringer før man kommer særlig langt videre i den ideelle forskningsprosessens mange trinn (kfr. kap.2, fotnote 1). Til det trenges ytterligere bestemmelse og operasjonalisering av de relevante hjelpebegreper, samt et sterkere grep om myten som empirisk fenomen. På den annen side vil en begrepsdefinisjon også kunne gi råstoff til ytterligere etterprøving, fordi (Stinchcombe 1968:40):

Ethvert konsept må , enten implisitt eller eksplisitt, være en hypotese om at spesifikke fenomener, og ingen andre, er, i noen situasjoner, kausalt virkende. Man formulerer ikke slike konsept med mindre man har en ide om at de er årsak til noe betydningsfullt eller at de forårsakes av et distinkt sett av fenomener.

Slik sett vil mitt forslag til definisjon av "organisasjonsmyter" også være en hypotese som kan videreutvikles i empirisk retning og testes ut. Det vitenskapelige hovedbidrag i denne analysen har vært å skille myten ut som et selvstendig organisasjonssymbolsk fenomen, samt å foredle forståelsen av hvordan et slikt fenomen påvirker organisatorisk atferd. Det har vært et forsøk på å presisere og besvare to overordnede teoretiske spørsmål (kfr. kap. 2.1.1) om hvordan organisatorisk symbolisme oppstår og vedlikeholdes og hvorfor den anvendes. De to spørsmålene har ikke latt seg besvare like utfyllende. I sum har det vært lettere å besvare hvorfor- enn hvordan-spørsmålet. Likevel har jeg nådd flere

av mine overordnede mål. I dette avslutningskapitlet har jeg forsøkt å gi en oppsummering og syntese av de avklaringer som er oppnådd gjennom en typologi for myter, en begrepsmodell og et tilhørende hypotesesett med bestemte implikasjoner av disse, samt rettet søkelyset mot en reformulert definisjon av organisasjonsmyter som symbolsk form. Så langt avklaringen er brakt vil det kunne gi et grunnlag for strukturert vitenskapelig innsats om organisatorisk symbolisme. Dermed vil det også være mulig å slippe unna anekdotenes dominerende rolle i denne type forskning, og gradvis begi seg videre på vitenskapeliggjøringens spennende utfordring. Jeg synes det er etablert et grunnlag for, når det gjelder organisasjonsmyter, å følge opp Stinchcombes teori-imperativ (1968:40):

Det er ganske nytteløst å diskutere begreper uten referanse til substansiell teori om hva som foregår i verden, om hva som forårsaker hva. Og slik substansiell teori er bare tomme ord uten forskning for å finne ut om den er sann eller ikke.

Modellen som er vist i figur 10.3 ville vært av begrenset verdi som bidrag til organisasjons-symbolsk teoribygging om definisjonen (i forslag 3) manglet. Samtidig er grunnlaget for slik forskning Stinchcombe etterlyser ennå ikke fullt etablert. Til det mangler en full uttesting av forslaget til operasjonalisering (som vist i figur 7.3) som basis for å bestemme hva en organisasjonsmyte egentlig er. Men forslaget til operasjonaliseringsbasis er utviklet og kan etterprøves. Med en slik uttesting vil også hypotesene som er utviklet, kunne gi full uttelling i en empirisk undersøkelse. Da vil dessuten sirkelen mellom teori, metode og data kunne slutes.

## FOTNOTER KAPITTEL 10

1. Selskap som Phillips, Elf og Mobil har i en årrekke drevet omfattende sponsorvirksomhet av idrett, kultur og forskningsaktiviteter, særlig til fordel for organisasjoner i Rogaland. Estimert over beløpene størrelse foreligger ikke, men det dreier seg om atskillige titalls millioner kroner. I forbindelse med tildeling av blokker i 10. konsesjonsrunde var særlig Elf og Mobil aktive (Stav. Aftenblad 25.4.85): "Elf bruker sitt 20 års jubileum til å gi Stavanger et forskningssenter, et par millioner til EDB-innføring i grunnskolen og det franske symfoniorkesteret til festdagene. Mobil gir Rogaland Distriktshøyskole to gjesteprofessorater i to semestre til ingeniør-studier og økonomisk tilskudd til et fond for videreføring av undervisning og oppbygging av forskning på dette området. Mobil har også sponset en rekke kulturaktiviteter i Stavanger".
  
2. Oljeselskapenes datterselskaper som driver de nasjonale operasjoner (slik som på norsk sokkel), er altså å regne for kortvarige organisasjoner. Sammenlignet med organisasjoner med virkelig lang historie og stabilitet, som f.eks. den katolske kirke eller den japanske keiserdom, er oljeselskapenes aktiviteter i ulike land historisk sett knapt merkbare. Like fullt må de fungere i den perioden olje- og gassutvinningen pågår, selv om de tilsynelatende er unndratt en del av de effektivitetskrav som vanligvis stilles til økonomiske foretak (Remøe 1984). Men det at selskapene skal bygge opp (mer eller mindre) selvstendige organisasjoner i andre land enn hvor hovedorganisasjonen ligger, medfører også at særlige sosialiseringproblemer oppstår  
  
I tillegg oppstår en lang rekke problemer med kontroll, kommunikasjon, ledelse, personellrotasjoner, politiske kontakter, strategiutforming, nasjonale ulikheter i politiske regimer osv. Dette skal ikke behandles ytterligere i denne sammenheng.
  
3. Schein (1983:22) lister myter opp blant 10 ulike mekanismer som ledere bruker for å befeste og overføre organisasjonskultur. Etter Scheins mening er ikke myter blant de mest kraftfulle mekanismene (som bla. er rollemodellering og direkte oppmerksomhet fra ledernes side), men kan sammen med andre virke til å forsterke det budskap og den atferdspåvirkning som overføres.
  
4. I sin tur gir ikke dette bare en kapitallegitimering; det påvirker også kapitalakkumuleringen (McNamee 1983).

5. Summererer vi opp de kriterier som her implisitt er omtalt for å vurdere teoriens styrke, får vi følgende liste:
1. Objektivitet/etterprøvbarhet
  2. Falsifiserbarhet
  3. Empirisk støtte
  4. Presisjon
  5. Systematisk struktur
  6. Bredde/omfang
  7. Nytte
6. Det sies at primitive folk (dvs. de uten kart) når de skal utforske nytt territorium følger elvene. Hver gang elven deler seg, går de til høyre. Dermed har de også en mulighet til å finne tilbake til utgangspunktet. Slik har prosessen vært her også. Jeg har brukt analytisk induksjon som arbeidsmetodikk. Hver gang jeg har vært ved et veivalg for å begrepsbestemme organisasjonsmyter, har jeg forsikret meg om at jeg har bøydd av i samme retning.
7. Det var, mest av empiriske grunner, ikke mulig å bringe "symbolsk ledelse" konseptet frem til samme status som "organisasjonsmyter". Materialet (lederartikler i to oljeselskaps informasjonsmagasin) som ble innsamlet for prøve ut konseptet "symbolsk ledelse" viste seg uegnet til å avdekke fenomenets egenskaper.
8. Man kan stille flere krav til hvordan hypoteser skal utformes (kfr. f.eks. Galtung 1968:315-340). Vanlige krav kan se slik ut (Hartmann & Hedblom 1979:71-73):
1. Hypotesen bør være konseptuell klar.
  2. Hypotesen bør ha empirisk motsvarighet.
  3. Hypotesen bør være spesifikk.
  4. Hypotesen bør være relatert til tilgjengelig teknikk.
  5. Hypotesen bør være relatert til tilgjengelig teori.
  6. Hypotesen bør, når det er mulig, knytte sammen begreper om atferd.
9. Schein (1984) argumenterer for et mer utvidet begrep om "symbolsk ledelse". Slik jeg bruker begrepet her tilsvarende det nærmere "symbolsk myteledelse" enn det begrep Schein antyder.

LITTERATURLISTE

- Abravanel, H.  
1983 "Mediatory Myths in the Service of Organizational Ideology", i Pondy, Morgan & Dandridge (eds.). Organizational Symbolism, London, JAI Press Inc.
- 1984 "Ethnography, Myths, Discourse, and Organizational Theory as Strategic Performances: Some Critical Linkages". Paper presented at the First International Conference on Organization Symbolism and Corporate Culture. Lund June 26-30.
- Allaire, Y. & Firsirotu, M.E.  
1984 "Theories of Organizational Culture". Organization Studies, 5/3:193-226.
- Allison, G.T.  
1969 "Conceptual Models and the Cuban Missile Crisis", American Political Science Review, 63:689-718.
- Alvesson. M. & Berg, P.O.  
1988 Företagskulturen och organisations-symbolism. Lund:Studentlitteratur.
- Anthony, D.  
1977 The Ideology of Work, London: Tavistock.
- Arndt, J.  
1985 "On Making Marketing Science More Scientific: Role of Orientations, Paradigms, Metaphors, and Puzzle Solving". Journal of Marketing, vol.49(Summer):11-13
- Argyris, C.  
1977 "Double loop learning in organizations" Harvard Business Review, Sept/oct: 115-125.
- Bailey, F.G.  
1971 "The peasant view of the bad life". i Shanin, T. (ed) Peasants and peasant societies: Selected readings. Harmondsworth: Penguin.
- Barthes, R.  
1975 Mytologier. Oslo: Gyldendal
- Bate, P.  
1982 "The Impact of Organizational Culture on Approaches to Organizational Problem Solving". Organization Studies, 5/1:43-66.

- Bateson, P.  
1973 Steps to an Ecology of Mind. London; Paladin.
- Benson, J.K.  
1977 "Organizations: A Dialectical View". Administrative Science Quarterly, 22:1-21.
- Berg, P.O.  
1979 Emotional Structures in Organizations: A Study of the Process of Change in a Swedish Company. Dept. of Business Adm., Univ of Lund.
- Berger, P.L. & Luckmann, T.  
1966 The Social Construction of Reality. Harmondsworth: Penguin.
- Bernstein, D.  
1984 Company Image & Reality. A Critique of Corporate Communication. Eastbourne, Holt, Rinehart and Winston Ltd.
- Berrefjord, O. & Heum, P.  
1983 Oljepolitikk. Oslo: Tiden.
- Beyer, J.M.  
1981 "Ideologies, Values, and Decision Making in Organizations". I Nystrøm, P. & Starbuck, W.H. (eds.). Handbook of Organization Design Vol. 2, London: Oxford Univ. Press.
- Beyer, J.M. & Trice, H.M.  
1987 "How an Organization's Rites Reveal Its Culture". Organizational Dynamics. Spring: 5-24.
- Blau, P.M. & Scott, W.R.  
1962 Formal Organizations. San Francisco: Chandler Publ. Co.
- Boje, D.M., Fendor D.B. & Rowland, K.M.  
1982 "Myth Making: A Qualitative Step in OD Interventions" The Journal of Applied Behavioral Science, Vol. 18, No 1:17-28.
- Boland, R.J.  
1982 "Myth and Technology in the American Accounting Profession". Journal of Management Studies. 19:109-127
- X Borgen, T.  
1982 "Erfaringer med den statlige styring av oljevirkosomheten". SPS-notat.
- Bougon, M., Weick, K. & Binkhorst, D.  
1977 "Cognition in Organizations: An Analysis of the Utrecht Jazz Orchestra". Administrative Science Quarterly, 22:606-631.



- Bradford, L.P & Harvey, J.B(red.)  
1972 "Dealing with Dysfunctional Organization Myths". I W.W. Burke & H.A. Hornstein, The Social Technology of Organization Development.
- Brief, A.P. & Downey, H.K  
1983 "Cognitive and Organizational Structures: A Conceptual Analysis of Implicit Organizing Theories" Human Relations, Vol 36, No.12: 1065-1090.
- Brown, R.H.  
1978 "Bureaucracy as Praxis: Toward an Political Phenomenology of Formal Organizations". Administrative Science Quarterly, 23:365-382.
- Bruner, J.  
1972 On Knowing. Cambridge, Mass.: Harvard Univ. Press
- Brunsson  
1980 "The Irrationality of Action and Action Rationality". Stockholm:EFI, Research Paper no. 6205. Gjengitt hos Berg og Daudi(eds.) 1982.
- 1985 The Irrational Organization. New York: John Wiley & Sons.
- Buono, A.F.  
Bowditch, J.L. & Lewis, III, J.W.  
1985 "When cultures collide: The Anatomy of a Merger". Human Relations, vol. 38, no.5: 477 - 500.
- Chahov, R.  
1973 "The Role of Ideology in the American Corporation". I Votaw, D. & Sethi, S.P. (eds.) The Corporate Dilemma. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall
- Chandler, A. D.  
1962 Strategy and Structure. Cambridge, Mass.: MIT Press
- Christensen, S. & Molin, J.  
1983 Organisationskulturer. København: Akademisk Forlag
- Clark, B.R.  
1972 "The Organizational Saga in higher Education". Administrative Science Quarterly, 17:178-184.
- Clegg, S. & Dunkerley, D.  
1980 Organization, Class and Control. London: Routledge & Kegan Paul.
- Cohen, A.P.  
1975 The Management of Myths. Manchester: Manchester University Press.

- Cohen, M.D.  
1985 "Stability and Change in Systems of Standard Operating Procedures", Working paper, Univ. of Michigan
- Cohen, M.D.,  
March, J.G. &  
Olsen, J.P.  
1972 "A Garbage Can Model of Organizational Choice", Administrative Science Quarterly, March.
- Cohen, M.D., March,  
J.G. & Olsen, J.P.  
1972 "A Garbage Can Model of Organizational Choice". Administrative Science Quarterly, 17:1-25.
- Cohen, P.S.  
1969 "Theories of Myth". Man, 4:337-353.
- Conant, J. B.  
1947 On Understanding Science. New Haven: Yale Univ. Press. Sited after R.K. Merton 1967:39.
- Cressey, D.R.  
1950 "The Criminal Violation of Financial Trust". ASR, vol.15:738-743.
- Crozier, M.  
1964 The Bureaucratic Phenomenon, Chicago: Univ. of Chicago Press.
- Crozier, M. &  
Friedberg, E.  
1977 "Organizations as Means and Constraints of Collective Action". I. M. Warner: Organizational Choice and Constraint. London: Saxon House.
- Crane, D.  
1982 Controlling Interest. The Canadian Gas and Oil Stakes. Toronto: McClelland & Stewart.
- Cummings, L.L.  
1981 "Organizational Behavior in the 1980s". Decision Sciences, 12:365-377.
- Cyert, R.M. &  
March, J.G.  
1963 A Behavioral Theory of the Firm, Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall, Inc.
- Daft, R.L. &  
Weick, K.  
1984 "Toward a Model of Organizations as Interpretation Systems". Academy of Management Review, Vol.9, No. 2:284-295.
- Daudi, P. &  
Berg, P.O.  
1982 Traditions and Trends in Organization Theory. Lund: Studentlitteratur.
- Dandridge, T.C.  
1985 "The Life Stages of a Symbol", in Frost et al. Organizational Culture, London: SAGE

- Dandridge, T.C.,  
Mitroff, I. &  
Joyce, W.F.  
1980 "Organizational Symbolism: A Topic to  
Expand Organizational Analysis". Academy  
of Management Review, 5:77-82
- Davidson Ellis,  
H.R.  
1984 Nordisk mytologi. Oslo: Den norske  
bokklubben.
- Deutsch, K.W.  
1963 The Nerves of Government. New York: Free  
Press.
- de Board, R.  
1978 The Psychoanalysis of Organizations: A  
Psychoanalytic Approach to Behaviour in  
Groups and Organizations. London:Tavis-  
tock.
- Dimaggio, P. &  
Powell, W.  
1983 "The Iron Cage Revisited: Institutional  
Isomorphism and Collective Rationality in  
Organizational Fields", American  
Sociological Review, 48: 147-160.
- Durkheim, E.  
1895 Les règles de la methode sociologique,  
Paris, dansk overs. Odense, Fremad, 1972
- 1964 The Divison of Labor in Society. New  
York: Free Press.
- 1965 The Elementary Forms of Religious Life.  
New York: Free Press.
- 1978 Selvmordet. Oslo: Gyldendal.
- Ebers, M.  
1984 "Organizational Symbolism: Departures  
towards Romanticism". Paper presented at  
the First International Conference on  
Organization Symbolism and Corporate  
Culture. Lund June 26-30.
- Egeland, K.E.  
1984 Myndighetenes møte med oljeviksomheten.  
Stavanger: Universitetsforlaget.
- Eldridge, J.E.T &  
Crombie, A.D.  
1974 A Sociology of Organizations. London:  
George Allen & Unwin.
- Ellul, J.  
1964 The Technological Society. New York: A.A.  
Knopf.
- Elster, J.  
1979 Forklaring og dialektikk. Oslo: Pax.
- Encyclopedia of  
Sociology  
1974 "Myth": 194-95. (J.A. Clifton.)  
Guilford: Dushkin Publ.

- Enderud, H.  
1980 Beslutninger i organisasjoner.  
København: Fremad
- Esso  
1982 Grunnleggende regler for vår virksomhet:  
Forretningsetikk og samfunnsansvar.Oslo.
- Fayol, P.H.  
1972 General and Industrial Management.  
London: Pitman
- Frost, P.J.,  
Moore, L.F.,  
Reis Louis, M.  
Lundberg, C.C. &  
Martin, J.  
1985 Organizational Culture. London: SAGE
- Gagliardi, P.  
1984 "Creation and Change of Organizational  
Cultures: A Conceptual Framework". Paper  
presented at the First International  
Conference on Organization Symbolism and  
Corporate Culture. Lund June 26-30.
- Gatt-Fly  
1981 Power to Choose. Canada's Energy Option.  
Toronto: Between The Lines.
- Geertz, C.  
1973 The Interpretation of Cultures. New York:  
Basic Books
- Gephart, R.J.  
1978 "Status Degradation and Organizational  
Succession: An Ethnomethodological  
Approach". ASQ, 23:553-581
- Glaser, B.G.  
1965 "The Constant Comparative Method of  
Qualitative Analysis". Social Problems,  
vol.12:436-445.
- Glaser, B.G.&  
Strauss, A.L  
1967 The Discovery of Grounded Theory.  
Chicago:Aldine.
- Glassman, R.B.  
1973 "Persistence and Loose Coupling in Living  
Systems." Behavioral Science, 18:83-98
- Godø, H.  
1980 Plattformutbygging til havs. Stavanger:  
Rogalandsforskning, Rapport nr. S 5.
- 1982 "In harmony we Prosper" - om samfunns-  
messig risiko, risikokapital og oljerik-  
dommene". Tidsskrift for samfunns-  
forskning. Bd. 23, Nr. 2: 103-128.
- Goffman, E.  
1963 Stigma. Englewood Cliffs, NJ.: Prentice  
Hall

- Gogstad, A.C  
Hellesøy, O.H.  
1979 "Arbeidsmiljø, helse og sikkerhet på Statfjordfeltet". Stavanger. Mobil. Arbeidsnotat.
- Goldner, F.H.,  
Ritt, R.R. &  
FERENCE, T.P.  
1977 "The Production of Cynical Knowledge in Organizations". ASR, vol. 42, no. 4:539-551
- Grønhaug, R.  
1975 "Transaction and Signification: An Analytical Distinction in the Study of Social Interaction". Bergen: Sosialantropologisk Institutt. Arbeidsnotat. Referert i Heradstveit og Bjørge 1986.
- Grønhaug, K.,  
Reve, T. &  
Fredriksen, T.  
1986 Teknologiavtalene: Samarbeidsaktiviteter og samarbeidsvirkninger. Bergen: SAF rapport
- Hamilton, A. (red.)  
1986 Olje. Det store spillet. Oslo: Cappelen
- Hammick, P.  
1980 "The roughneck world". New Society, vol.52, no. 914.
- Handy, B.C.  
1976 Understanding Organizations. Harmondsworth: Penguin.
- Harrison, R.  
1972 "Understanding your Organization's Character" Harvard Business Review, May-June.
- Haye, T. & al.  
1983 Oljeboring, sikkerhet og utvikling. Stavanger: Universitetsforlaget.
- Hedberg, B.  
1981 "How organizations learn and unlearn". Hos P.C. Nystrom og W.H. Starbuck (eds.) Handbook of organizational design. N.Y.: Oxford Univ. Press.
- Heenan, D.A. &  
Perlmutter, H.V.  
1979 Multinational Organizational Development. London: Addison-Wesley.
- Hennestad, B.W.  
1985 "Rammer, rammeverk og ramme-verk-sted. Et metodisk forslag for læring om organisasjoner og organisasjonslære". Arbeidsnotat presentert på NHH's fagkonferanse, Bergen 9.-11.1.85.
- Heradstveit, D. &  
Bjørge, T.  
1986 Politisk retorikk: Eit kommunikasjons-teoretisk perspektiv. NUPI-rapport nr. 94.

- Hernes, G. (red)  
1978 Forhandlingsøkonomi og blandingsadmi-  
nistrasjon. Bergen: Universitetsforlaget.
- 1982 Økonomisk organisering. Bergen: Universi-  
tetsforlaget
- Hill, R.  
1981 "Mobil takes on the Media", International  
Management, Aug:10-13.
- Hofstede, G.  
1980 "Motivation, Leadership and Organization-  
:Do American Theories Apply Abroad?".  
Gjengitt hos Berg & Daudi (eds.)1982.
- 1984 Culture's Consequences. London:Sage.
- House, J.D.  
1977 "The social Organization of Multinational  
corporations: canadian Subsidiaries in  
the Oil Industry". Canadian Rewiew of  
Sociology and Anthropology, 14(1):1-14.
- Huff, A.S.  
1980 "Evocative Metaphors". Human Systems  
Management. 1:219-228
- Håland, O.  
1984 Framtidsutsikter for aktivitetene på  
norsk sokkel. Stavanger: Rogalandsbanken,  
brosjyre.
- Iacono, M. Organizational Culture of Multinational  
Oil Companies Operating in Norway:  
Significant Considerations and  
Implications for Norwegian Oil Companies.  
Stavanger, RF: SPS-A-16/85
- ILO  
1977 "Meeting of Experts on Safety Problems  
... in the Petroleum Industry", Geneve:  
ILO, notat.
- Jaques, E.  
1978 "Stratified Depth Structure of Bureaucra-  
cy Levels of Abstraction in Mental  
Activity". I Jaques, E., Gibson,R.O.&  
Isaac,D.J. Levels of Abstraction in Logic  
and Human action. London:Heineman.
- Jackson, N.V. &  
Carter, P.  
1984 "The Attenuating Function of Myth in  
Human Understanding". Human Relations,  
Vol. 37, No.7:515-533.
- Jantsch,E.  
1980 The Self Organizing Universe. Oxford:  
Pergamon.

- Jones, G.J.  
1983 "Transaction Costs, Property Rights, and Organizational Culture: An Exchange Perspective". Administrative Science Quarterly, 28:454-467.
- Kalleberg, R.  
1982 "Kvalitative metoder i sosiologisk forskning", i Holter, H. & Kalleberg, R. (red.) Kvalitative metoder i samfunnsforskning, Oslo: Universitetsforlaget
- Kamen, D.  
1977 "Legitimizing Myths and Educational Organizations". ASR, 42:208-219
- Kanter, R.M.  
1972 Commitment and Community. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.
- Karlsen, J.E.  
1982 "Arbeidsmiljø og helsebelastninger i cateringbransjen". Stavanger: Rogalandsforskning. Arbeidsnotat 24/800.
- 1983 "Teknologiske endring og levevilkår: Er oljevirkomheten en "Sareptas krukke"?. Plenumsforedrag ved Den XII Nordiske Sosiologkongress. Stavanger, 19.-22.8.83.
- 1984 "Oljevirkomheten - moderne husmannsvesen? I Hanisch & Frønes, Uten reformer stopper Norge. Oslo: Pax.
- 1985 "Ledelse i borelaget". Stavanger. Rogalandsforskning. Arbeidsnotat SPS-A-20/85
- 1986 "Informasjonsbeslutninger i koalisjoner. Om erodering av en beslutningsmodell i oljevirkomheten ". Stavanger: Rogalandsforskning. Arbeidsnotat SPS-A-13/86.
- Kets de Vries,  
M.F.R.,  
Miller, D.  
1984 "Group Fantasies and Organizational Functioning". Human Relations, Vol. 37, No. 2:111-134.
- Kluckhohn, C.  
1968 "Recurrent Themes in Myth and Mythmaking". I Murray, H.A. (ed) Myth and Mythmaking. Boston: Beacon Press.
- KNK  
1980 Kostnadsanalyser - norsk kontinental-sokkel. Oslo: Olje- og energidepartementet
- Kroeber, A.L. &  
Kluckhohn, C.  
1952 Culture: A Critical Review of Concepts and Definitions. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.

- Kuhn, T.S.  
1970 The Structure of Scientific Revolutions. Chicago: University of Chicago Press.
- Kårstad, O & Wulff, E.  
1983 Sikkerhet på sokkelen. Oslo Universitetslaget.
- Lave, C.A. & March, J.G.  
1975 An Introduction to Models in the Social Sciences. London: Harper and Row Publ.
- Leach, E.R.  
1954 The Political Systems of Highland Burma. London: Bell.
- 1966 "The Legitimacy of Solomon". European Journal of Sociology, 7:58-101.
- 1974 Levi-Strauss. Glasgow: Fontana/Collings.
- Levin, H.  
1968 "Some Meanings of Myth". I Murray, H.A. (ed) Myth and Mythmaking. Boston: Beacon Press.
- Levi-Strauss, C.  
1969 The Raw and the Cooked. London: Jonathan Cape.
- Lindblom, C.E.  
1959 "The Science og Muddling Through", Public Administrative Review, Vol. 19
- Lindfjeld-Hauge, N.  
1947 Antikkens guder og helter. Oslo: Cappelen
- Lindesmith, A., Weinberg, S.K.  
1952 "Two comments on W.S. Robinson's 'The Logic and Structure of Analytic Induction'", ASR, vol. 17(August):492-495.
- Lindseth, O.A.  
1984 Utenlandske oljeselskapers betydning for norsk petroleumsvirksomhet. Stavanger: Rogalandsbanken, brosjyre.
- Lipset, S.M., Trow, M. & Coleman, J.  
1956 Union Democracy, New York: The Free Press
- Louis, M.  
1983 "Organizations as Culture-bearing Milieux". I Pondy, Forst, Morgan & Dandridge (eds.) Organizational Symbolism. Greenwich, CT.:JAI Press.
- Lutz, F.W.  
1982 "Tightening up Loose Coupling in Organizations of Higher Education", Administrative Science Quarterly 27:633-669



- Malinowski, B.  
1963 Sex, Culture and Myth. London: Rupert Hart-Davis.
- March, J.  
1978 "Bounded Rationality, Ambiguity, and the Engineering of Choice". Bell Journal of Economics, 9:587-608.
- 1983 "Organizational learning and organizational change in good and bad times". Forelesninger NHH, 17.10.83.
- March, J. &  
Olsen, J.P.  
1976 Ambiguity and Choice in Organizations. Bergen: Universitetsforlaget.
- March, J.G. &  
Olsen, J.P.  
1975 Choice Situations in Loose Coupled Worlds. Stanford University, Mimeo
- March, H. &  
Simon, H.  
1958 Organizations. New York: John Wiley.
- Martin, J.  
1982 "Stories and Scripts in Organizational Settings". i Hastorf, A. & Isen, A. (eds) Cognitive Social Psychology. New York: Elsevier-North Holland.
- Martin, J. &  
Powers, M.E.  
1983 "Truth or Corporate Propaganda: The Value of a good War Story". I Pondy, Frost, Morgan & Dandridge (eds.) Organizational Symbolism. Greenwich, CT.: JAI Press.
- Martin, J.,  
Feldmann, M.S.,  
Hatch, M.J. &  
Sitkin, S.B.  
1983 "The Uniqueness Paradox in Organizational Stories". Administrative Science Quarterly, 28:438-453.
- McCall, G.J. &  
Simmons, J.L.  
1969 Issues in Participant Observation. London: Addison-Wesley.
- McNamee, S.J.  
1983 "Capital Accumulation and the Du Pont Company: An Historical Analysis". Organizations Studies, 4/3:201-218.
- McNeil, K.  
1978 "Understanding Organizational Power: Building on the Weberian Legacy". Administrative Science Quarterly, 23:65-90.

- Merton, R.K.  
1957 Social Theory and Social Structure,  
Glencoe, Ill: The Free Press
- 1967 On Theoretical Sociology. New York: The  
Free Press
- Meyer, J. &  
Rowan, B.  
1977 "Institutionalized Organizations: Formal  
Structure as Myth and Ceremony", American  
Journal of Sociology, 83:340-363
- Meyer, J.W. &  
Rowan, B.  
1977 "Institutionalized Organizations: Formal  
Structure as Myth and Ceremony". American  
Journal of Sociology, 83:340-363.
- Mintzberg, H.  
1975 "The Manager's Job: Folklore and Fact",  
Harvard Business Review, July-August:  
49-61
- 1979 "An Emerging Strategy of 'Direct Re-  
search'", ASQ, vol. 24:582-589.
- Mitroff, I.I.,  
Nelson, J. &  
Mason, R.O.  
1974 "On Management Myth-Information Systems".  
Management Science, Vol. 21, No.4  
(Dec):371-382.
- Mitroff, I.I. &  
Kilman, R.H.  
1975 "Stories Managers Tell: A New Tool for  
Organizational Problem Solving".  
Management Review, July:18-28
- 1976 "On Organization Stories: An Approach to  
the Design and Analysis of Organizations  
Through Myths and Stories". I Kilmann,  
Pondy & Slecin (eds.) The Management of  
Organization Design. New York: North-  
Holland.
- Morgan, G. (ed)  
1983 Beyond Method. London: Sage.
- 1986 Images of Organization
- Murray, H.A. (ed)  
1960 Myth and Mythmaking. New York: George  
Braziller.
- Maaland, O.  
1973 Oljetid og jobbtid. Oslo: Aschehoug
- Nore, P.  
1976 Six Myths of British Oil Politics.  
London: Thames Polytechnic. (Thames  
Papers in Political Economy).

- Noreng, Ø.  
1980 The Oil Industry and Government Strategy in the North Sea. London: Croom Helm.
- 1984 Olje-Norge. Det bevisstløse eksperiment. Oslo: Aschehoug.
- Olsen, Grønlie, E.  
1984 Oljefeber. Oslo: Gyldendal.
- Ouchi, W.G.  
1980 "Markets, bureacracies, and clans". Administrative Science Quarterly, 25:129-141.
- 1981 Theory Z. Reading, Mass.: Addison-Wesley.
- Paine, R.  
1981 Politically Speaking. St. John's: Inst. of Social and Economic Research, Memorial Univ. of Newfoundland.
- Parsons, T.  
1956 "Suggestions for a Sociological Approach to the Theory of Organizations". ASQ, 1:63-85
- 1967 Sociological Theory and Modern Society. New York.
- Peters, T.J.  
1978 "Symbols, Patterns and Settings: An Optimistic Case for Getting Things Done". Organizational Dynamics, Autumn: 3-23
- Peters, T.J. & Waterman, R.H.  
1984 Derfor er de beste bedre. Oslo: Hjemmet - Fagpresseforlaget
- Perrow, C.  
1972 Complex Organizations. A Critical Essay. Glenview: Scott, Foresman & Co.
- Pettigrew, A.M.  
1979 "On Studying Organizational Cultures" Administrative Science Quarterly, 24:570-581.
- Pfeffer, J.  
1977 "Power and Resource Allocation in Organizations" I B. M. Staw & G.R. Salancik (eds) New Directions in Organizational Behavior. Chicago: St. Clair Press.
- 1981a Power in Organizations. Boston: Pitman
- 1981b "Management as Symbolic Action: The Creation and Maintenance of Organizational Paradigms". I L.L. Cummings & B. Staw (eds) Research in Organization Behaviour.
- 1982 Organizations and Organization Theory. Boston: Pitman

- 1983 "The Role of Metaphors and Mythes in Organization and in the Facilitation of Change", i Pondy, Frost, Morgan & Dundridge (eds.) Organizational Symbolisms, London: JAI Press Inc.
- Pondy, L.R. & Mitroff, I.I. 1979 "Beyond Open System Models of Organization" I B. Staw (ed) Research in Organizational Behavior, Vol. 1, Greenwich, CT.: JAI Press.
- Pondy, L.R. 1978 "Leadership is a Language Game", i McCall & Lombards (eds.): Leadership: Where Else Can We Go?, Durham, N.C., Duke Univ. Press
- Porac, J.F. & Salancik, G.R. 1983 "Environmental Interdependence and Causal Reasoning by Academic Departments Heads". Upublisert manus. Champaign: University of Illinois. Sitert fra Martin, Feldman, Hatch & Sitkin 1983.
- Porter, M. 1985 Comparative Advantage. New York: Free Press.
- Quale, T.U. 1984 "Man and the Complex Offshore Platform: Blue Water Site Design". Paper presented at the ICOE conference in Bergen, 14-16 May 1984.
- Raglan, L. 1971 "Myth and Ritual". I T.A. Sebook (ed) Myth. London: Indiana University Press.
- Randall, C. 1962 The Folklore of Management. N.Y.: Mentor Executive Library Books.
- Remøe, S.O. 1984 Byråkrati og organisasjon. En organisasjonssosiologisk studie av utaskjærs oljevirksomhet. Stavanger: Universitetsforlaget.
- Rhenman, E. 1973 Organization Theory for Long-range Planning. New York: Wiley
- Robinson, W.S. 1951 "The Logical Structure of Analytic Induction". ASR, vol.16:812-818. Gjengitt hos McCall og Simmons 1969.
- Rommetvedt, H. 1984 Fra sprikende staur til laftet tømmer. Stavanger: Universitetsforlaget

- Rose, G.  
1982 Deciphering Sociological Research. London: MacMillan Press.
- Rosenstand, N.  
1981 Mytebegrebet. København: Nyt fra Samfundsvidenskaberne.
- Sampson, A.  
1981 The Seven Sisters. New York: Bantam Books
- Schadewaldt, W.  
1963 Græske stjernesagn. København: Gyldendal
- Schatzman, L. &  
1973 Field Research: Strategies for a Natural Sociology. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- Schein, E.H.  
1983 "The Role of the Founder in Creating Organizational Culture". I Organizational Dynamics, Vol. 12 (summer): 13-28.
- 1984 "Coming to a New Awareness of Organizational Culture". Sloan Management Review, Vol. 25, No. 2 (Winter). 3-16.
- Scott, W.R.  
1981 Organizations: Rational, Natural and Open Systems. Englewood Cliffs, NJ.: Prentice-Hall.
- Selznick, P.  
1957 Leadership in Administration. Evanston, Ill.: Row, Peterson.
- Silverman, D.  
1970 The Theory of Organisations. London: Heinemann
- Simon, H.  
1960 The New Science of Management Decision, N.Y.: Harper & Row
- Smircich, L.  
1983 "Concepts of Culture and Organizational Analysis". Administrative Science Quarterly, 28:339-258.
- Smirich, L. &  
Morgan, G.  
1982 Leadership: The Management of Meaning". Journal of Applied Behavioral Science, 18(3): 257-273
- Smith, K.K. &  
Simmons, V.M.  
1983 "A Rumpelstiltskin Organization: Metaphors on Metaphors in Field Research". Administrative Science Quarterly, 28:377-392.
- Spender, J.C.  
1983 "Executive Myth-Making: Industry-level Responses to Uncertainty." Sitert fra Gagliardi 1984.
- Stang, N.  
1945 Klassisk mytologi. Oslo: Grundt Tanum

- Starbuck, W.H.  
1983 "Organizations as Action Generators",  
American Sociological Review, 48:91-102
- Starbuck, W.H.,  
Greve, A. &  
Hedberg, B.L.T.  
1978 "Responding to Crisis". Journal of  
Business Adm. Vol. 9, No.2:11-137.
- Stinchcombe, A.  
1965 "Social Structure and Organization", i;  
March, J.G. (ed.). Handbook of  
Organizations. Chicago: Rand McNally
- 1968 Constructing Social Theories. New York:  
Harcourt, Brace and World, Inc.
- 1974 Creating Efficient Industrial  
Administrations. New York: Academic  
Press.
- Stinchcombe, A. &  
Heimer, C.A.  
1985 Organization Theory and Project  
Management. Administering Uncertainty in  
Norwegian Offshore Oil. Bergen: Universi-  
tetsforlaget
- Stuart, A.  
1981 "What Makes Mobil Run. A Chronic Shortage  
of Crude Helps Keep Big Oil's Biggest  
Maverick Combative." Fortune, Dec. 14
- Stymne, B.  
1972 Values and Processes: A System Study of  
Effectiveness in the Organizations. Lund:  
SIAR.
- Taylor, F.W.  
1967 The Principles of Scientific Management.  
New York: Norton & Co. Inc.
- Thomson, J.D.  
1967 Organizations in Action. New York:  
McGraw-Hill
- Trice, H.M.,  
Belasco, J.  
& Alutto, J.  
1969 "The Role of the Ceremonials in  
Organizational Behavior". Industrial and  
Labor Relations Review, Vol. 23:40-51
- Trice, H.M. &  
Beyer, J.M.  
1984 "Studying Organizational Cultures Through  
Rites and Ceremonials". Academy of  
Management Review. Vol.9, No.4:653-669.
- Turner, R. H.  
1969 "The Quest for Universals in Sociological  
Research". I McCall og Simmons 1969.

- Turner, S.P.  
1972 "Complex Organizations as Savage Tribes". Journal for the Theory of Social Behaviour, Vol. 7:99-125.
- Tushman, M.L.  
1977 "A Political Approach to Organizations: A Review and Rationale. Academy of Management Review, Vol 2:202 - 216.
- UNCTC  
1982 Mobil Corporation. A UNCTC Corporate Profile. New York: United Nations Centre on Transnational Corporations.
- Vandrik, E.  
1963 Blant gudar på Olymp. Oslo: Det norske samlaget
- Van Maanen, J. &  
Schein, E.H. "Toward a Theory of Organizational Socialization" I B.M. Staw (ed) Research in Organizational Behavior, Vol. 1:209-264. Greenwich, CT.:JAI Press.
- Wadel, C.  
1983 "Runddans mellom teori, metode og data".Forskerkurs ved Rogalandsforskning 10.-13.1.83.
- Watzlawick, P.,  
Weakland, J.H. &  
Fish, R.  
1974 Change: Principles of Problem Formulation and Problem Resolution. New York: Norton
- Weick, K.  
1969 The Social Psychology of Organizing. Reading, Mass.: Addison-Wesley
- 1976 "Educational Organizations as Loosely Coupled Systems". Administrative Science Quarterly, 21:1-19.
- 1979 "Cognitive Processes in Organizations". I B.M. Staw (ed) Research in Organizational Behavior, Vol. 1:41-74. Greenwich, CT. JAI Press.
- Westerlund, G. &  
Sjøstrand, S.E.  
1979 Organizational Myths. London: Harper & Row
- Wilkins, A.L.  
1983 "Organizational control". I Pondy, Frost, Morgan & Dandridge (eds) Organizational Symbolism. Greenwich, CT.:JAI Press.
- Wilkins, A.L. &  
Ouchi, W.G.  
1983 "Efficient Cultures: Exploring the Relationship Between Culture and Organizational Performance". ASQ, 9:468-481
- Williamson, D.  
1975 Markets and Hierarchies. New York: The Free Press

- Williamson, D. & Ouchi, W.  
1981 "The Markets and Hierarchies and Visible Hand Perspective", i A. Van de Ven & W. Joyce (eds)., Perspectives on Organization Design and Behavior, New York: Wiley
- Wrong, D.  
1976 "The Functional Theory of Stratification. Some Neglected Problems". I Coser & Rosenberg (eds). Sociological Theory. New York: McMillan.
- Wyller, T.C. (red)  
1973 Norge som Oljestat. Oslo: Gyldendal.
- Yin, R.K.  
1984 Case Study Research. Design and Methods. London: Sage Publ.
- Zaltman, G., Pinson, C.R.A. & Angelmar, R.  
Metatheory and Consumer Research. N.Y.: Holt, Rinehart & Winston.
- Zey-Ferrel, M.  
1981 "Criticism of the Dominant Perspective on Organizations. Paper. EGOS Conference, Glasgow.
- Zeits, ?  
1980 "Interorganizational Dialectics". Gjengitt hos Daudi og Berg(red.) 1982.
- Znaniecki, F.  
1934 The Method of Sociology. N.Y.: Farrar & Rinehart.