

NORGES HANDELSHØYSKOLE

Bergen, Våren 2006

Utredning i fordypningsområdet: Strategisk ledelse

Veileder: Associate Professor Inger Stensaker

Organisatoriske endringers virkning på organisasjonsidentitet

av

Janne Havsgård og Gunbjørg Smedsvig

«Dette selvstendige arbeidet er gjennomført som ledd i masterstudiet i økonomisk-administrative fag ved Norges Handelshøyskole og godkjent som sådan. Godkjenningen innebærer ikke at Høyskolen innestår for de metoder som er anvendt, de resultater som er fremkommet eller de konklusjoner som er trukket i arbeidet.»

Sammendrag

Denne utredningen tar for seg hvordan store organisasjonsmessige endringer kan påvirke organisasjonsidentitet. Som forskningscase har vi valgt å benytte oss av bedriften Prosafe Drilling Services AS, som nettopp har gjennomgått større endringer i forbindelse med et kontraktstap.

Organisasjonsidentitet kan påvirke flere faktorer internt i bedriften, blant annet effektivitet, ressursallokering og commitment. Organisasjonsidentitet er det vi får når vi stiller oss spørsmålet *"Hvem er vi som jobber i denne bedriften"*. I denne utredningen har vi gjennom dybdeintervju prøvd å avdekke Prosafe Drillings identitet før og etter kontraktstapet, og hva som er årsak og konsekvens av eventuelle identitetsendringer.

Våre analyser har vist at organisasjonsidentiteten til Prosafe Drilling har endret seg mye etter kontraktstapet. Dette er hovedsakelig en negativ identitetsendring, og overraskende var identiteten også markant klarere nå enn før endringen. Vi fant også at ledelsen har en annen identitetsoppfatning enn de ansatte, noe som tyder på at det eksisterer multippel identitet innad i selskapet.

Forord

Denne utredningen, med basis i fordypningsområdet strategisk ledelse, utgjør 30 studiepoeng, og er en del av vår mastergrad ved Norges Handelshøyskole. Utredningen tar for seg hvordan store endringer i en organisasjon kan påvirke identiteten til organisasjonen.

Vi har jobbet med denne utredningen over lang tid, og det er godt å holde det endelige resultatet i hånden. Vi har basert oss på en virkelig bedrift, og det har motivert oss å vite at våre resultater antagelig vil være interessant og komme til nytte for vår casebedrift Prosafe Drilling Services AS (nå KCA Deutag Drilling Norge AS). Vi har møtt stor interesse og samarbeidsvillighet fra bedriften, og vi vil takke både de ti personene som stilte opp til intervjuer og alle som har hjulpet oss med faktaopplysninger og på annen måte.

Vi skylder også en veldig stor takk til vår engasjerte og grundige veileder Associate Professor Inger Stensaker. Hun er en dyktig og kunnskapsrik veileder som har inspirert oss i tunge stunder og vist oss veien når vi følte oss usikre.

Vi håper du som leser finner denne utredningen interessant, at vi kan bidra med ny kunnskap innen for temaet organisasjonsidentitet, og inspirere til videre forskning innenfor emnet.

Bergen, 20. juni, 2006

Janne Havsgård

Gunbjørg Smedsvig

Innholdsfortegnelse

1. Innledning	6
DEL A – CASEBESKRIVELSE	8
2. Casebeskrivelse Prosafe Drilling Services AS	9
2.1 Tampenkontrakten	9
2.2 Selskaphistorikk	10
2.3 Endringsprosessen etter tapet av Tampenkontrakten.....	11
DEL B – ET TEORETISK RAMMEVERK	13
3.1 Organisatoriske endringer	14
3.1.1 Innledning.....	14
3.1.2 Endringsdrivere.....	14
3.1.3 Konsekvenser av organisasjonsendring	17
3.1.4 Virkninger av identitet på organisasjonen.....	18
3.2 Organisasjonsidentitet.....	21
3.2.1 Innledning.....	21
3.2.2 Organisasjonsidentitet	21
3.2.3 Organisasjonsidentitet og individuell identitet	25
3.2.4 Hvordan organisasjonsidentitet blir formet og opprettholdt	26
3.3 Organisasjonsidentifisering og commitment.....	30
3.3.1 Innledning.....	30
3.3.2 Organisasjonsidentifisering	31
3.3.3 Når skjer identifisering?	31
3.3.4 Virkninger av organisasjonsidentifisering på organisasjonen.....	32
3.3.5 Identifisering som en del av commitment	33
3.4 Hvordan organisatoriske endringer påvirker organisasjonsidentitet	36
DEL C – EN METODISK TILNÆRMING TIL ORGANISASJONSIDENTITET.....	40
4.1 Metodevalg.....	41
4.2 Datainnsamlingsprosessen	43
4.2.1 Valg av informanter	43
4.2.2 Intervjuguiden.....	44
4.2.3 Gjennomføring av dybdeintervjuene	45
4.3 Bearbeiding av datamateriell.....	47

4.4 Begrensninger	48
DEL D – RESULTATER, ANALYSE OG KONKLUSJON	50
5. Fra BMW 7-serie til BMW 3-serie	51
5.1 Innledning	51
5.1.1 Prosafe Drilling før tapet av Tampenkontrakten	52
5.1.2. Prosafe Drilling etter tapet av Tampenkontrakten	54
5.1.3 Ledelsens oppfatning	55
6. Identitetstrekk	57
6.1 Identitetstrekk før tapet av Tampen	57
6.1.1 Godt miljø	57
6.1.2 Stor bedrift i vekst	58
6.1.3 God ledelse	58
6.1.4 Kompetanse og kvalitet	59
6.1.5 Trygghet	59
6.1.6 Sikkerhet (HMS)	60
6.2 Identitetstrekk etter tapet av Tampen	60
6.2.1 Dårligere miljø	60
6.2.2 Selskap i stagnasjon	61
6.2.3 Redusert ledelseskvalitet	62
6.2.4 Selvsikkerhet og håp	63
6.2.5 Usikkerhet	63
6.2.6 Ingen Slack	63
7. Hvordan endrer organisasjonsidentiteten seg?	65
7.1 Innledning	65
7.2 Innholdsendring	65
7.2.1 Fra godt til dårlig miljø	65
7.2.2 Fra vekst til stagnasjon – men samtidig optimisme	68
7.2.3 Trygghet – usikkerhet	70
7.2.4 Ingen slack	70
7.2.5 Ledelse - fra god til det verre	71
7.2.6 Endret grad av commitment	71
7.3 Fra tydelig til tydeligere organisasjonsidentitet	75
7.4 Multippel identitet	78
9. Konklusjon	81

Litteraturliste.....	83
Vedlegg 1: Intervjuguide	89
Vedlegg 2: Eksempel på assosiasjonskart	93
Vedlegg 3: Tidslinje	94

1. Innledning

Feltet organisatoriske endringer er det området innenfor studiene på Norges Handelshøyskole som har trigget interessen vår mest. Vi har begge tatt kurs på masternivå innenfor fagfeltet og vi ønsket å fordype oss innen dette ved å skrive en masterutredning. Gunbjørg har jobbet i Prosafe Drilling Services AS ved siden av studiene, og oppdaget at bedriften kunne utgjøre et interessant endringscase. Sammen med vår veileder gikk vi fra å basere oss kun på organisatoriske endring til å legge hovedvekten i utredningen på området organisasjonsidentitet. Hovedbegrunnelsen for dette skriftet var at vi etter hvert forstod at caset kunne belyse organisasjonsidentitet på en unik måte, uten at vi måtte gå bort fra det opprinnelige endringsperspektivet. Organisasjonsidentitet er også et fagfelt det er forsket relativt lite på, men det kommer stadig mer, og det meste av forskningen er av relativt ny dato.

Caset vi har valgt er en *nedbemanning og utskiftning av ledelse etter tap av en stor kontrakt hos Prosafe Drilling Services AS*.

For det første er dette interessant fordi det setter søkelys på en aktuell problemstilling spesielt for bedrifter i anbudskonkurranse. Av andre markeder som fungerer på denne måten, foruten leverandørbedriftene i oljenæringen, kan vi nevne aktører i store markeder som bygningstreprenører og arkitektkontor. Bedrifter i disse industriene kommer relativt jevnlig bort i større endringer i bemanningssituasjonen i bedriften. Det finnes mye forskning på virkningene dette har på arbeidsmarkedet, men få har interessert seg for hva slike endringer gjør med identiteten til en bedrift.

For det andre er dette et case som kan overføres til bedrifter også utenfor ovennevnte grupper. De fleste typer av dagens bedrifter opplever endring som en mer eller mindre kontinuerlig prosess, og at man stadig må tilpasse seg de nye omgivelsene for fremdeles å kunne være konkurransedyktige. Ut fra dette ser vi at endringer er noe alle bedrifter må regne med å gjøre, og det er høy sannsynlighet for at noen av disse endringene vil være av en stor og omveltende art, som tilfellet ved Prosafe Drilling Services AS.

Organisasjonsidentitet er viktig for organisasjoner av flere grunner. Blant annet har det sterk innvirkning på commitment og dermed de ansattes produktivitet. Identitet vil dessuten også påvirke organisasjonsmedlemmenes valg, og har derfor innvirkning på ressursallokeringsprosessen.

Målet med studien er å finne ut om store organisasjonsmessige endringer, har innvirkning på organisasjonsidentiteten til en bedrift. Vår **problemstilling** blir derfor:

"Kan store organisatoriske endringer føre til endring av organisasjonsidentitet?"

Utredningen legges opp ved å starte med en casebeskrivelse i del A. Etter dette vil vi i del B presentere et teoretisk rammeverk som tar for seg organisatoriske endringer, organisasjonsidentitet, identifisering og commitment. Til slutt vil vi koble sammen organisatoriske endringer og organisasjonsidentitet og komme med noen forventninger til resultat på grunnlag av dette. I del C vil vi presentere det metodiske rammeverket som vi har basert oss på i denne utredningen. Vi vil videre i del D gi et bilde av Prosafe Drillings identitet før og etter tapet av Tampenkontrakten, og drøfte hvordan endringen eventuelt påvirker identiteten. Vi vil også gå inn på hvordan identiteten eventuelt endres, og mulige årsaker til dette, før vi til slutt konkluderer.

DEL A – CASEBESKRIVELSE

2. Casebeskrivelse Prosafe Drilling Services AS

Markedet for plattformboring på norsk sokkel har til nå vært dominert av tre norske aktører: Prosafe Drilling Services AS, Smedvig Offshore og Odfjell Drilling Management. Disse har betjent all produksjonsboring på norsk sokkel. Lange kontrakter og få nye installasjoner gjør dette til et forutsigbart, men også rigid, marked. De største operatørselskapene på norsk sokkel er Hydro, Statoil, Conoco Phillips og Exxon Mobil.

Frem til 2004 hadde Prosafe Drilling Services AS (heretter kalt Prosafe Drilling) vært i sterk vekst uten tilbakeslag siden 1997, og var ved inngangen til 2004 den største aktøren i markedet for produksjonsboring på norsk sokkel. De satt med en stor kontrakt for Hydro som omfattet Oseberg-riggene samt Brage og Njord, og hadde kontrakter for Statoil som omfattet Gullfaksriggene, Snorre A og B, Heidrun og Kvitebjørn. I tillegg hadde de Jotun B og Ringhorne for Exxon Mobil. Kontrakten for Hydro løp fra 1998 til 2012 mens den største Statoilkontrakten (Gullfaks) løp fra 1983 til 2004. Flere mindre kontrakter med Statoil løp også til 2004. De eldste kontraktene med Statoil hadde mye bedre marginer enn Hydrokontrakten, først og fremst fordi disse var fra en tid da konkurransen i markedet var mindre. Hydrokontrakten ble omtalt som "svelt i hel" i forhold.

2.1 Tampenkontrakten

Høsten 2003 la Statoil borekontraktene på Tampenområdet samt Heidrunfeltet ut på anbud. Kontrakten har en verdi på NOK 3,3 milliarder for de første fire årene og har tre fornyelsesmuligheter, hver på to år. Kontrakten har altså en varighet på 4 år pluss 6 år med opsjoner. Dette er første gang Statoil har utlyst så mange, og så lange borekontrakter på én gang. Kontrakten omfatter boreoperasjonene på følgende oljefelt: Statfjord, Gullfaks, Snorre, Visund og Heidrun som til sammen har 10 plattformer med produksjonsboring. Kontrakten er delt i 3 pakker, og omfatter i sin helhet ca 30 prosent av all produksjonsboring på den norske kontinentalsokkelen.

Smedvig Offshore ble tildelt pakken som inneholdt borekontrakten på Statfjord A, B og C samt Gullfaks A, B og C. Odfjell Drilling Management fikk de to andre pakkene, og var dermed sikret Snorre A og B, Visund samt Heidrun. Prosafe Drilling fikk ingen av

kontraktene på Tampenområdet, men sitter igjen med de ni riggene Kvitebjørn, Oseberg Sør, Øst, B og C, Njord, Brage, Ringhorne og Jotun B. De mistet følgende 6 kontrakter: Gullfaks A, B og C, Snorre A og B samt Heidrun. Selskapets andel på norsk sokkel ble redusert fra ca. 50% til ca. 30%.

2.2 Selskapshistorikk

Prosafes Drilling har endret navn og blitt kjøpt opp flere ganger. Historien går helt tilbake til starten av oljeeventyret i Norge, i 1972, da amerikanske Moran Brothers Company kom til norsk sokkel for å starte boring. Moran Brothers opprettet selskapet Morco Norge for å ta seg av virksomheten på norsk sokkel, og drev boring på Ekkofiskfeltet. I 1979 kom norske eierinteresser inn i bildet ved at Norcem kjøpte opp hele selskapet, men selskapet skiftet ikke navn til Norcem Drilling før 1986. På denne tiden flyttet de også opp til lokalene i Sandslimarka 185, som fremdeles benyttes den dag i dag. I løpet av 80-tallet vokste selskapet mye. Blant annet ble de store aktører på flyterigger gjennom oppkjøp og fusjoner av flere mindre selskaper. I 1988 fusjonerte Norcem Drilling med Aker Drilling, og tok deretter navnet Aker Drilling. I denne perioden vokste selskapet mye på området produksjonsboring på faste installasjoner. I 1992 kjøper de TransWorld og navnet Transocean. Transocean Drilling ble skilt ut i et eget selskap, og får navnet Transocean Petroleum Technology (TPT). I 1996 trues selskapet av et fiendtlig oppkjøp, men dette unngås ved å fusjonere med amerikanske Sonat. Sonat betalte 10 mrd for selskapet, og det var til da norgeshistoriens største fusjon. På dette tidspunktet hadde selskapet en flåte på 27 rigger, og vel 4000 ansatte. TPT, som er opphavet til den bedriften vi ser i dag, stod for 10-15% av det totale bidraget.

I 1997 blir TPT, sammen med flyteriggen Rubicon og eiendommen på Sandsli, skilt ut som egen enhet, og tar navnet Procon. Senere samme år fusjonerer de med Safe Offshore, og tar navnet Prosafe ASA. Drillingsdelen på Sandsli ble hetende Prosafe Drilling Services AS.

Selv om historien i grove trekk viser kontinuerlig vekst for selskapet, har de også tidligere opplevd nedturer. I 1997 mistet de en stor kontrakt under lignende omstendigheter som ved tapet av Tampen, og har måttet reise seg etter fallet. Fra 1997 til 2004 var imidlertid selskapet i stabil vekst igjen. Funnene i vår studie kan tyde på at denne lange vekstperioden har ført til at mange ansatte identifiserte seg sterkt med å jobbe i et selskap i vekst. Dette kan ha ført til at fallet ble enda hardere da de mistet Tampenkontrakten.

2.3 Endringsprosessen etter tapet av Tampenkontrakten

Kort tid etter tapet av kontrakten gikk daglig leder i Prosafe Drilling av. De ansatte vet fremdeles ikke alt om årsakene til dette. Det ble også foretatt andre omveltninger i ledergruppen. Det ble også fort klart at bedriften ikke kunne fortsette med bemanningsnivået den hadde da de mistet så mange borekontrakter. Ledelsen klarte, i samarbeid med Oljearbeiderforeningen, å sikre at de aller fleste offshoreansatte fikk overgang til det selskapet som overtok installasjonen de jobbet på. I praksis vil det si at de samme personene som jobbet for Prosafe Drilling på Gullfaksplattformene frem til sommeren 2004 nå jobber for Smedvig. Dette var en stor seier for ledelsen i Prosafe Drilling, og førte til at situasjonen ble mindre dramatisk for de offshoreansatte.

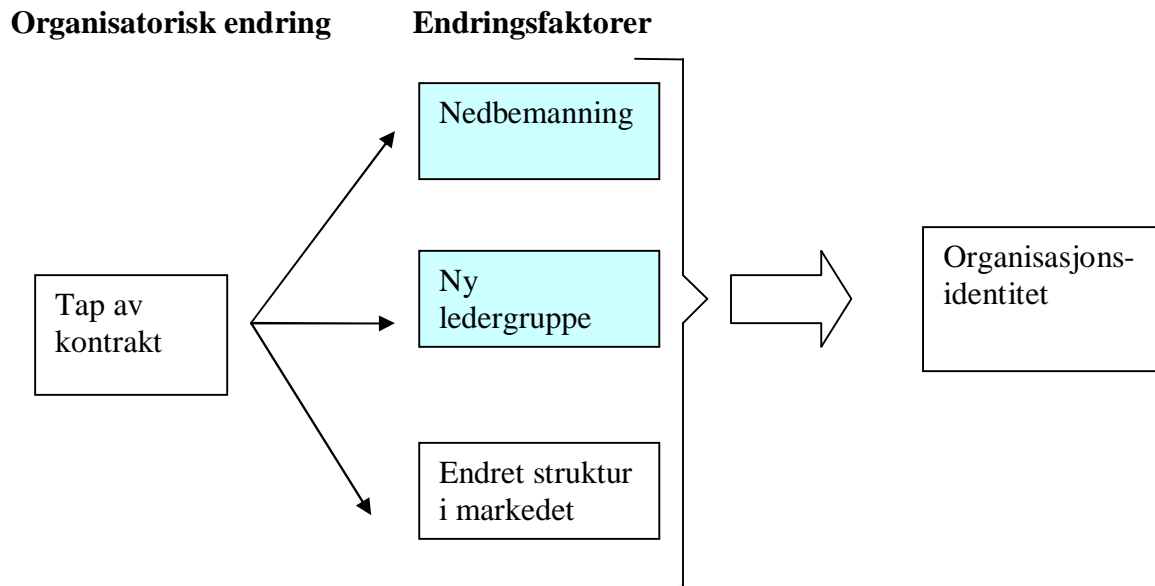
For Prosafe Drilling som selskap var derimot reduksjonen dramatisk. På få måneder gikk de fra å være et selskap med 1431 ansatte til å sitte igjen med 872. Da hadde litt over 500 ansatte fått overgang til Smedvig og Odfjell, mens ca 35 landansatte og 20 offshoreansatte ble sagt opp. I tillegg ble kontraktene med innleid personell sagt opp, noe som forsterket effekten, særlig for de landansatte. I intervjuene som vi utførte til denne utredningen har det kommet frem at flere følte stor grad av usikkerhet i nedbemanningsfasen. Det var lenge uklart hvor mange som ville bli oppsagt og hvilke kriterier som skulle legges til grunn for oppsigelse. Man kan spørre seg om ledelsen var så opptatt av å sikre jobbene til de offshoreansatte at det ble for lite fokus på de landansatte. Etter det ble bestemt hvem som måtte gå fikk de oppsagte selv velge når de ville slutte før endt oppsigelsestid. Mange var på jobb den ene dagen for så å ikke dukke opp den neste. I intervjuene kommer det frem at mange av de som ikke ble oppsagt syntes dette var en belastning både fordi arbeidsmengden brått ble stor for de som var igjen, og fordi de ikke fikk tatt farvel med gode kolleger

Ansiennitet ble til slutt kriteriet for nedbemanning, og dette førte naturligvis til store omrokkinger i selskapet. Siden så og si alle landansatte som jobbet opp mot Statoiloperasjonene forsvant, ble de med lengst ansiennitet på disse operasjonene flyttet til andre operasjoner, da i hovedsak Hydrooperasjonene. Resultatet ble at noen fikk nye arbeidsoppgaver, noen ble nedgradert, og gjennomsnittsalderen i selskapet økte betraktelig.

Tapet av Tampenkontrakten er en organisatorisk endring med tre endringsfaktorer som vi tror kan påvirke organisasjonsidentitet. Disse endringsfaktorene er direkte konsekvenser av kontraktstapet, og vi tror disse vil være identitetsformende. Vi vil derfor bruke dette caset for å se hvordan en organisatorisk endring kan påvirke organisasjonsidentitet.

Den første endringsfaktoren innebar at Prosafe Drilling måtte gjennomføre en omfattende nedbemanningsprosess. Den andre endringsfaktoren er at selskapet har fått ny ledergruppe. Disse to faktorene er endringer av organisatorisk art. Den tredje endringsfaktoren, endret struktur i markedet for produksjonsboring på faste installasjoner, er derimot mer en tilstandsendring. Vi har likevel valgt å ta denne med, da den er et resultat av den overordnede organisatoriske endringen i tillegg til at vi tror den kan ha stor påvirkning på organisasjonsidentiteten at bedriften ikke lenger er den største i markedet.

Figur. 1



DEL B – ET TEORETISK RAMMEVERK

3.1 Organisatoriske endringer

3.1.1 Innledning

Endring er et komplekst fenomen som omfatter forholdet mellom det stabile og det skiftende. Det er en prosess som går over tid, berører mange nivåer, og som medfører avveining mellom motstridende krav (Espedal, 2004). Det kan være flere årsaker til at en organisasjon ser behov for å endres. Eksempler på dette er: (1) økt fleksibilitet for å tilpasse seg endrede omgivelser, (2) reduserte kostnader gjennom for eksempel å nedbemanne eller drive med outsourcing, (3) tilfredsstillende av et krevende kapitalmarked preget av kortsiktige investeringer og hyppige lederskift, (4) redusere kjedelige arbeidsoppgaver og bidra til videreutvikling og måloppnåelse, og (5) forsøk på å realisere en underliggende antakelse om at endringsvillighet er et konkurransefortrinn i seg selv (Leana og Barry, 2000; Stensaker 2004).

I vårt case har vi en nedbemaning som kommer av at organisasjonen må redusere kostnader på grunn av tapte markedsandeler, samt et lederskifte som resultat av de reduserte markedsandelene som tapet av Tampenkontrakten medførte. I Prosafe Drilling er det altså skjedd en større organisatorisk endring, og vi vil i de videre avsnittene komme litt inn på hva en slik endring er og hvordan den kan påvirke organisasjonen, og da spesielt organisasjonsidentitet.

3.1.2 Endringsdrivere

Strategiske endringer dreier seg om en forandring av en viss størrelse, enten dybde –eller breddemessig. Det betyr ikke at enhver bevisst valgt endring i en bedrift nødvendigvis vil være en strategisk endring. Nadler og Tushman (1990) kategoriserer organisasjonsendringer på denne måten:

Figur 2.

	Inkrementell	Strategisk/ radikal
Proaktiv	Fininnstilling	Reorientering
Reaktiv	Gradvis tilpasning	Gjenskapning

Kilde: Nadler og Tushman (1990)

Organisatoriske endringer som skjer som en direkte respons på en ekstern hendelse kalles *reaktive endringer*. Man kan si at reaktive endringer er påtvunget organisasjonen. Et eksempel på en slik endring kan være bortfall av en stor kontakt, slik Prosafe Drilling opplevde.

Proaktive endringer er oftest initiert av ledelsen for å imøtegå en forventet utfordring eller gi bedriften et komparativt fortrinn. Man forventer altså en utfordring eller hendelse, og handler i forkant av denne.

Den andre dimensjonen i tabellen ser på hvor omfattende eller dyptgripende endringen er. *Inkrementelle endringer* skjer hele tiden i en dynamisk organisasjon. Disse kan være viktige, men berører bare utvalgte deler av bedriften. Målet med denne type endringer kan være å forbedre effektiviteten i organisasjonen, men innenfor den strategiske linjen man har i dag. *Strategiske endringer*, derimot, berører hele organisasjonen og redefinerer radikalt hva organisasjonen er eller gjør. En slik endring kan endre struktur, ansatte, prosesser og kjerneverdier - med andre ord en omfattende og radikal endring.

Nadler og Tushmanns kategorisering finner fire ulike typer endringer basert på dette rammeverket. *Fininnstilling* er tilpasninger innenfor mindre deler av organisasjonen eller modifiseringer av spesifikke komponenter. Bakgrunnen for tilpasningene er å forberede organisasjonen på fremtidige utfordringer og hendelser. *Re-orientering* er omfattende

systemredefininger som omfatter hele eller store deler av organisasjonen, og som også skjer for å tilpasse organisasjonen fremtidige utfordringer. Eksempler kan være utskiftning av ansatte og store omstruktureringer. *Gradvis tilpasning* er mindre forandringer som kommer som en reaksjon på eksterne eller interne forhold. Hvis en strategisk endring derimot er omfattende og kommer som en reaksjon på nye krav, endret markedssituasjon eller andre forhold kan man kalle den en *gjenskapning*.

Nedbemanningen og ledelsesutskiftningen i vårt case kom som en reaksjon på tapet av Tampenkontrakten, og faller dermed i kategorien reaktive endringer. Etter vår mening er disse endringene strategiske endringer. Den berører hele organisasjonen, og den redefinerer radikalt hva organisasjonen er. Før var Prosafe Drilling den største boreentreprenøren på norsk sokkel, mens den nå er på linje med de to andre i markedet. Dermed er dette en endring som Nadler og Tushman vil karakterisere som *gjenskapning*.

Behovet for endring kan presse seg frem fra organisasjonsinterne eller ytre drivkrefter, og ofte en kombinasjon av disse. *Organisasjonsinterne årsaker* til endring kan for eksempel komme fra et gap mellom *ønsket* og *faktisk* resultat i bedriften. En ny leder kan for eksempel ha kommet i lederposisjon med et ønske om å gjøre endringer. Ny teknologi, vekst, alder og erfaring kan være andre interne drivkrefter bak en endring. Slike endringer kan gjøre det nødvendig å trekke seg ut av eksisterende markeder og gå inn i nye. Et slikt valg vil innebære en omfattende strategisk planleggingsprosess, og være en strategisk endring. Flere eksempler på organisasjonsinterne drivkrefter kan være nye mål, strategier og verdinormer.

Ytre drivkrefter kan også drive en organisasjon til å gjennomføre strategiske endringer. Eksternt press kan oppstå hvis omgivelsene eller konkurrentene endrer seg. Nye aktører, ny teknologi eller nye rammebetingelser kan tvinge bedriften til å endre seg. Økonomiske faktorer som globalisering, økonomisk politikk, deregulering og privatisering kan også være endringsdrivere. Det samme gjelder sosiokulturelle faktorer som demografi, livsstil, etikk, holdninger, utdanning og mobilitet.

Endringene vi ser på i denne utredningen er et resultat av ytre drivkrefter. Endringene ble drevet frem av et kontraktstap som lå utenfor organisasjonens kontroll. Trolig ville verken nedbemanning eller lederskifte funnet sted uten kontraktstapet. Heller ikke ville Prosafe Drilling ha mistet sin posisjon i markedet.

3.1.3 Konsekvenser av organisasjonsendring

Endringsprosesser i organisasjoner kan ha påvirkning på ulike aspekter i organisasjonen:

- Det kan virke inn på *klima*, blant annet gjennom å stille den skjøre tilstanden tillit på prøve. Negative endringer kan føre til at organisasjonsmedlemmene vil reagere negativt, og dette er særlig påvirket av hvordan endring er kommunisert (Espedal, 2004)
- *Vilje til omstilling* kan påvirkes, og man kan få endringstretthet. Stensaker et. al fant i sin studie fra 2002 at når mennesker opplever stadige endringer, som starter før den forrige var avsluttet, kan dette føre til nettopp endringstretthet. De ansatte går inn i en fase som kan karakteriseres som "Bend Over Here It Comes Again" (BOHICA).
- *Produktivitet* kan påvirkes. Man forbinder ofte endringer med produktivitetsnedgang i starten, men dette er ofte bare en kort fase som er nødvendig før man får de faktiske resultatene fra endingen, som ofte innebærer produktivitetsoppgang (Espedal, 2004).
- *Atferd* kan endres. Målet med strategisk endring er i mange tilfeller å endre de ansattes atferd, for eksempel for å oppnå økt produktivitet (Jacobsen, 2004). Jacobsens idealtipe av endring er en som gir utslag i endret atferd, som igjen kan måles i endrede resultater. Jacobsen nevner likevel at endringer ikke alltid oppnår den ønskede atferdsendring.
- Man kan oppnå *læring* gjennom endringsprosesser. Når man har gjennomgått en endringsprosess, sitter man som oftest igjen med mer kunnskap enn det man hadde før man deltok i denne prosessen. Dette kan igjen lede til økt produktivitet på grunn av nye og bedre løsninger. (Lines, 2004)
- Endringer kan påvirke *organisasjonsidentitet*. En strategisk endring som går dypt må nødvendigvis også endre identitet, og dette ble bevist av en studie av Gioia og Thomas (1996). De fant ut at hoveddriveren for å endre identitet var å endre image.

Det finnes generelt sett lite forskning på hvordan endringer påvirker organisasjonsidentitet, og vi har derfor valgt å la denne utredningen dreie seg om dette. Organisasjonsidentitet er et ganske nytt konsept, men har vist seg å ha flere virkninger på organisasjonen, og det er derfor viktig at ledere er oppmerksomme på sin organisasjons nåværende identitet, hva den gir til bedriften, samt hvordan en endring kan påvirke denne organisasjonsidentiteten. I neste avsnitt vil vi gjennomgå noen av virkningene identitet har for organisasjonen.

3.1.4 Virkninger av identitet på organisasjonen

En positiv identitet påvirker beslutningstaking og handling i organisasjoner (Whetten og Godfrey, 1998) og kan fungere som et sideror for å navigere i vanskelig farvann (Albert et al., 2000). Dutton og Dukerich (1991) fant bevis for at identitet påvirker hvordan man oppfatter en hendelse, og påvirker de vurderte handlinger som blir sett på som akseptable og legitime i respons på denne hendelsen. Identitet fremgir også kriteriene for å bestemme suksess, feiling, effektivitet eller verdi av handlinger og resultater. Gioia og Thomas (1996) fant at identitet og image var kritiske organisasjonsmessige persepsjoner som påvirket tolkning og handling under strategiske endringer på et universitet. En identitet som skaper et unikt og attraktivt image i hodet til kundene eller andre konstitusjoner kan ha positiv virkning på omdømme, som igjen kan være en kilde til varige konkurransefortrinn.

Identitet hjelper med å fokusere leders oppmerksomhet på de viktigste strategiske områder. Studier av Dutton et al (Dutton og Dukerich, 1991, Dutton, Dukerich og Harquail, 1994, Dutton og Penner, 1993) har vist at organisasjonsidentitet influerer hvilke miljømessige stimuli som blir lagt merke til, og at identitet kan spille en viktig rolle i å influere organisasjonsmessig agenda. Identitet har stor innflytelse på ressurs allokeringprosessen, idet den hjelper ledelsen å identifisere *”hvem er vi?”*, og derigjennom *”hvor bør vi satse for å opprettholde og videreutvikle dette?”*.

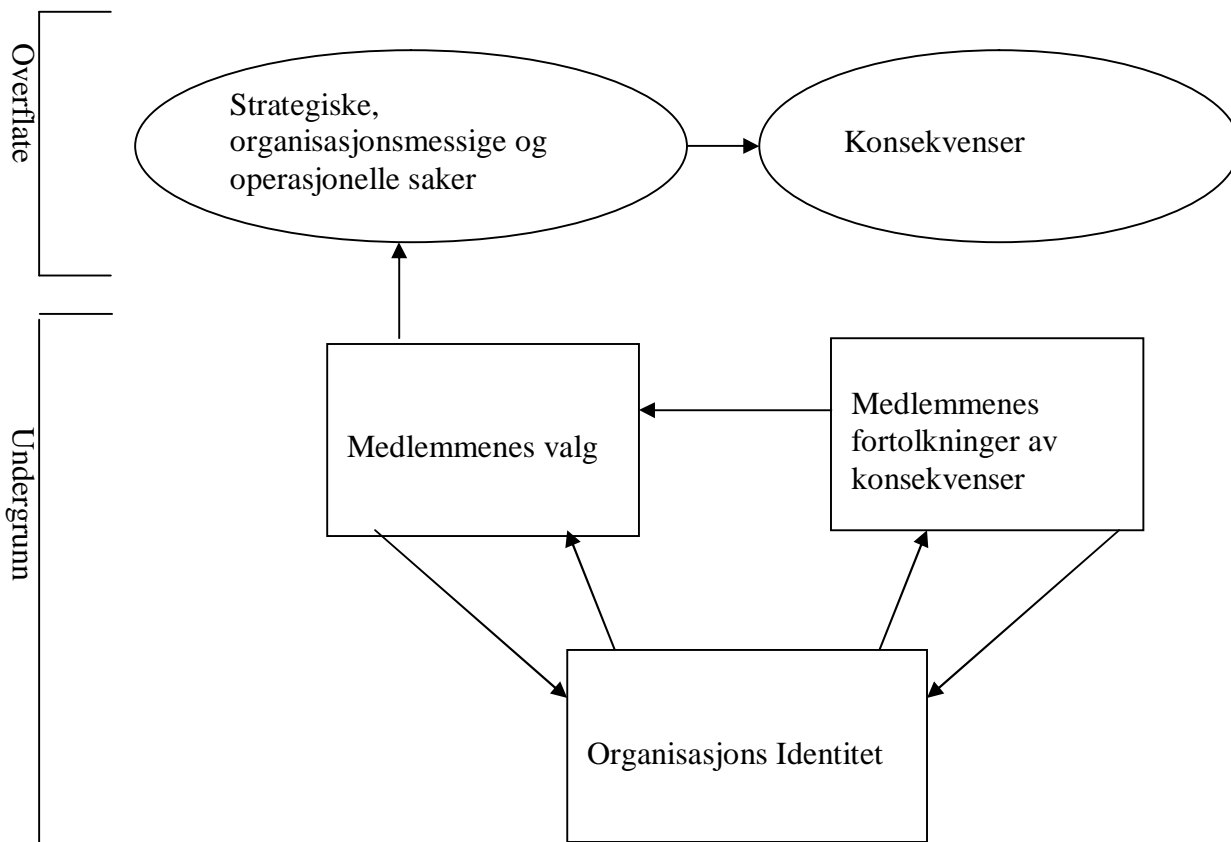
Identitet kan være svært motiverende. Flere nylige artikler, inkludert bestselgerboka *”Built to last”* av Collins og Porras(1994), har fremhevet de motivasjonsmessige aspektene ved konsepter som organisasjonsidentitet og visjon. Bedrifter med sterke og mektige identiteter kan gi ledere og ansatte mening, hensikt og opprøpmhet. Akkurat slik som en sterk gruppeidentitet knytter gruppe medlemmer sammen, skulle man tro en sterk

organisasjonsidentitet knytter sammen organisasjonsmedlemmene. Eksperimentelle undersøkelser av Kramer og Brewer (1984) støtter dette.

Organisasjonsidentitet kan også gjøre mye for å øke organisasjonsmessig effektivitet og utførelse, ved at medlemmene i en organisasjon vil legge inn stor innsats i å nå den identiteten man *ønsker* å ha.

Figur 3.

Hvordan organisasjonsidentitet påvirker medlemmenes handlinger



Kilde: Whetten og Godfrey (1998)

Modellen oppsummerer sammenhengen mellom en organisasjons identitet og medlemmenes handling. Organisasjonsidentitet påvirker premissene som ligger til grunne for menneskers valg i forhold til strategiske, organisasjonsmessige og operasjonelle utfall.(Dutton og Dukerich, 1991, Gustavson og Reger, 1995). Disse valgene interagerer med andre eksogene faktorer og skaper konsekvenser i form av blant annet profitt, markedsandeler og konkurranseposisjon. Medlemmenes fortolkning av konsekvenser vil også avhenge av organisasjonsidentiteten; det vil si hva som er normalt å forventes i organisasjonen. Hvis medlemmene ikke lenger kan leve med konsekvensene, og grunnene blir lokalisert som dyptsittende, ubestridte organisasjonsattributter, vil de begynne å utfordre identiteten. De vil derimot få motstand fra medlemmer som er dypt committed til den.

Vi vet ikke nok om hvordan endring påvirker identitet, derfor mener vi denne undersøkelsen er viktig. Ulike typer endringer kan påvirke identitet på ulike måter. I Prosafe Drillings tilfelle var begrunnelsen for endring enkel å forstå. Som vi har vært inne på var det en krise påført utenfra, og det var lite tvetydighet rundt prosessen. Vi ser altså på en spesifikk negativ endring, og ønsker å si noe om hva en slik endring gjør med en organisasjon. Det vi på forhånd forventer å finne er at nedbemanningen er den endringen som vil gi størst utslag på identiteten. Vi vet at det er betydelig lavere andel yngre ansatte etter endringen og at nedbemanning generelt sjelden skaper god tenning i en bedrift. Samtidig er faren overhengende for at folk som er viktige for identiteten kan bli sagt opp.

3.2 Organisasjonsidentitet

3.2.1 Innledning

De fleste har en oppfatning av hva identitet er, og populært sagt kan man si at identitet er svaret på spørsmålet: ”Hvem er jeg?” , eventuelt ”hvem er vi?”. Identitet kan knyttes til mange ulike begreper; sosial identitet, personlig identitet, nasjonal identitet, men i denne utredningen vil vi knytte identitetsbegrepet til organisasjoner, og vise hvordan organisasjonsidentitet kan ha betydning for organisasjonen og for menneskene som jobber i en organisasjon.

Det finnes mye forskning på begrepet *identitet* opp igjennom historien. Goffman(1959), Erickson(1964) og Gergen(1985) definerte identitet på følgende måte: ”*Identitet er mest nyttig sett på som et generelt, hvis individualisert, rammeverk for å forstå seg selv, som er formet og forsterket via sosial interaksjon*”. Identitet blir altså sett på som et fundamentalt *relasjonelt* og *komparativt* konsept (Tajfel og Turner, 1985). Identitet er også nært knyttet til studien av *affekt* og *emosjoner*, og identitet blir sett på som et svært affekt ladet fenomen. Whetten sammenligner identitet med en løk; delvis fordi den er i flere lag, men hovedsaklig fordi den produserer tårer, da det gjerne oppstår veldig sterke følelser forbundet med identitet, identifikasjon og aidentifisering (Whetten og Godfrey, 1998). Meninger og inntrykk, følelser og fantasier, håp og forventinger er alle med på å definere organisasjonsidentitet (Hatch & Schultz, 2004). Identitet kan bli reflektert i delte verdier og synspunkter, oppgaver, strukturer, prosesser og organisasjonsklima. (Ashforth 1985).

3.2.2 Organisasjonsidentitet

Den første teoretiske kunngjøring av organisasjonsidentitet ble introdusert av Albert og Whetten i 1985. Deres tanker ble senere fulgt opp av Ashforth og Mael (1989) og deretter en lang rekke andre forskere. Disse forskerne mener organisasjonsidentitet spiller inn på hvordan individer i organisasjonen tolker hendelser og hvordan de handler i forhold til disse hendelsene.

De fleste forskere innen feltet organisasjonsidentitet refererer til forskning innen sosial identitet. Sosial identitetsteori sier at mennesker tenderer mot å fiksere på sine unike ulikheter

sammenlignet med andre. (Tajfel og Turner, 1985). De ser seg selv ikke bare som ulike; de handler også som om de er ulike fra andre. At man refererer til denne teorien kommer av at konseptet organisasjonsidentitet stammer fra sosiologi og psykologi, og ble tilpasset en organisatorisk kontekst av Albert og Whetten(1985). I følge Albert og Whetten dukker fenomenet organisasjonsidentitet opp idet medlemmer av en organisasjon spør seg selv: ”Hvem er vi?” ”Hva slags forretningsområde opererer vi i?” ”Hva vil vi være?”

Albert og Whetten (1985) karakteriserer organisasjonsidentitet som et ”selvreflekterende” spørsmål: ” *Hvem er vi egentlig, som en organisasjon?*”. Identitet fanger opp de essensielle trekkene ved organisasjonen, og de definerte derfor organisasjonsidentitet som de *sentrale, egenartige og varige* trekk i organisasjonen. Dette er en definisjon som gjerne er sett på som et godt startpunkt for forskning på identitet, og som mye av det videre arbeid innen feltet baserer seg på.

Albert og Whetten (1985) hevder at en fremstilling av organisasjonsidentitet bør oppfylle følgende kriterier:

- Svaret peker på elementer som blir sett på som essensen av organisasjonen: *Sentral karakterkriteriet*
- Svaret peker på elementer som skiller organisasjonen fra organisasjoner det er naturlig å sammenligne den med: *Egenartskriteriet*
- Svaret peker på elementer som er relativt stabile eller utviser kontinuitet over tid: *Varighetskriteriet*

Foruten Albert og Wettens definisjon, har vi flere andre definisjoner på organisasjonsidentitet. Hatch og Schultz (1997) har definert organisasjonsidentitet som *hva mennesker oppfatter, føler og tenker om sin organisasjon*, og også som *en felles og delt forståelse av organisasjonens egenartede verdier og karakteristika*.

Van Riel og Balmer (1997) definerer organisasjonsidentitet som *måten et selskap presenterer seg selv gjennom atferd, så vel som symbolisme, til et intern og eksternt publikum. Det er forankret i atferden til individuelle org medlemmer, og uttrykker organisasjonslikhet over tid, egenartighet og sentralitet*, mens Dutton og Dukerich (1997) presenterer det som *organisasjonens egenartige attributter*.

Selv om disse definisjonene kan virke ganske identiske, har Ravasi og Van Rekom (2003) poengtert at Albert og Whettens arbeid beskriver identitet som eksplisitt konstaterte krav og historier om en organisasjons unike natur, mens nyere definisjoner gjerne beskriver organisasjons identitet som et sett delte kognitive strukturer i form av en felles forståelse (som ikke nødvendigvis trenger å være eksplisitt konstatert.)

Ulike definisjoner av organisasjonsidentitet kan knyttes til ulike forskningsperspektiv innenfor området. Man kan klassifisere organisasjonsidentitet inn i tre ulike hovedtilnærminger: Funksjonalist tilnærmingen, tolkningstilnærmingen og den post- moderne tilnærmingen. Disse tilnærmingene ble først tatt i bruk da flere av de viktigste forskerne innen feltet var samlet på en workshop med den hensikt å skape teori gjennom diskusjon og samtale. De tre tilnærmingene klassifiseres ut fra hvilke teoretiske utgangspunkt man baserer seg på, deriblant sosial identitetsteori, selv kategoriseringsteori, personlig identitetsteori, symbolsk interaksjonisme, identitetsteori, rolleteori, objektrelasjonsteori og kommunikasjonsteori. Dette ble senere presentert i en bok av Whetten og Godfrey (1998):

Figur 4.

	Funksjonalistisk	Tolkende	Postmoderne
Sentrale problemer	Hvordan identitet former handlinger og kognisjon	Hvordan organisasjonsmedlemmer konstruerer en forståelse av "hvem er vi?"	Multiple identiteter Dekonstruering av begrepet identitet
Antakelser	Identitet er observerbart og kan manipuleres	Identitet er sosialt konstruert. Sosiale grupper trenger stabil mening	Identitet er en tilfeldig samling av former på et tidspunkt
Målet med undersøkelsen	Å avdekke identitet. Å beskrive og måle identitet. Å utnytte identitet kommersielt	Å oppdage meninger og meningstrukturer som utvikler seg blant organisasjonsmedlemmer	Provosere Reflektere Gi stemme til Uttalte meninger
Hva er identitet? Hvordan skal man studere identitet?	Identitet er en ressurs som kan brukes til å forme medlemmers oppfatning og holdninger. Studere identitet krever kartleggingsteknikker	Symboler, språk, kognitive skjema, verdensbilder	Språk, diskusjon manglende diskusjon

Kilde: Whetten og Godfrey (1998)

Vi befinner oss i denne utredningen i en kryssing mellom funksjonalistisk og tolkende identitetstilnærmingen. Målet vårt er å avdekke identiteten og beskrive og måle den, og vi bruker språk og kognitive skjema for å studere identiteten til Prosafe Drilling. Vi ønsker også å forstå hvordan organisasjonsmedlemmer konstruerer en forståelse av "hvem er vi?".

3.2.3 Organisasjonsidentitet og individuell identitet

Å opprettholde balansen mellom ulikhet og likhet er en av de mest utfordrende og interessante problemstillinger for å forstå individuell identitet (Whetten og Godfrey, 1998). På hvilken måte samsvarer individuell identitet og organisasjonsidentitet? Både organisasjoner og individer bestemmer hvem de er ved å ta i bruk klassifiseringskjema og lokalisere seg selv innen for disse skjemaene (Whetten og Godfrey, 1998). De dimensjonelle trekkene er derfor ganske like for organisasjonen og individet.

Organisasjoner utvikler identiteten gjennom interaksjon med andre organisasjoner gjennom en prosess av interorganisasjonell sammenlikning over tid (Albert, 1977)

Selv om det blir hevdet at en organisasjon er unik, men dette er feilaktig, er det troen fra medlemmene om at de er unike som skaper ideen om en unik, kollektiv identitet. (Dutton, Dukerich og Harquail (1994).

Organisasjoner utvikler og manifesterer multiple identiteter i forhold til kjerneverdier, praksis og det mest synlige; produkter og service. Det at en organisasjon har multiple identiteter betyr at ulike identiteter spiller ulike roller i ulike situasjoner, og dette tror vi også kan også gjelde for ulike avdelinger innenfor samme organisasjon. Dette fenomenet samsvarer også med individuell identitet. (Whetten og Godfrey, 1998). Elsbach og Kramer (1996) mener at også fornektelse kan være kilde til multippel identitet, ved at organisasjonsmedlemmer i deler av organisasjonen kan velge å fremheve enkelte utvalgte sider av identiteten. Disse vil da få et annet bilde av identiteten enn resten av organisasjonen. De potensielle fordelene ved multippel identitet er kapasiteten til å møte et bredere spekter av forventninger og krav, fleksibilitet i respons, samt en bredere appell da mange eksterne interessenter har ulike krav og forventninger. Potensielle kostnader ved multippel identitet vil være organisatorisk handlingslammelse, konflikt internt i organisasjonen, usikkerhet/ uklarhet og at strategisk beslutningstaking og /eller implementering blir hemmet. (Pratt og Foreman, 2000).

Gioia og Schultz (1995) hevder at organisasjonsidentitet er mer flytende enn individuell identitet, og kan derfor endres mye raskere. Det at organisasjonens omgivelser skifter ofte i dagens samfunn, krever rask rekonstruksjon av identitet slik at organisasjoner kan opprettholde fleksibilitet. (Eller som Gioia og Schultz, (1995) sier; ”adaptiv ustabilitet” i

identiteten.) Menneskelige trekk, og deriblant identitet, forblir gjerne konstant etter å ha nådd en viss alder, og hvis identiteten endres, vil dette ta lang tid.

3.2.4 Hvordan organisasjonsidentitet blir formet og opprettholdt

Akkurat som i endringsteori finnes det både indre og ytre krefter som påvirker organisasjonsidentitet (Hatch & Schultz, 1997). Indre krefter inkluderer toppledelsen, visjon, lederskap, og interne konstitusjoners meninger og synspunkt. Mål, misjoner, praksis, verdier, handling og mangel på handling er også eksempler på indre krefter som har påvirkningskraft på organisasjonsidentitet (Scott og Lane, 2000).

Ytre påvirkningskrefter har å gjøre med meninger dannet utenfor organisasjonen, og disse er basert på kommunikasjon. De ytre drivkreftene er også påvirket av direkte erfaring med organisasjonsmedlemmer.

Hatch og Schultz(2002) presenterte en omfattende og anerkjent modell av hvordan organisasjonsidentitet blir formet og opprettholdt. De mener at identitet er avhengig av både kultur og image; både interne og eksterne drivkrefter. Det passer seg derfor å gå litt nærmere inn på disse to begrepene før vi forklarer sammenhengen mellom de tre elementene identitet, kultur og image.

3.2.4.1 Organisasjonsimage

Image er et begrep som henger tett sammen med organisasjonsidentitet, men er et noe bredere konsept, og lar seg ikke så bastant definere. Selv om det er vid enighet om hva som konseptuelt menes med image er definisjonene noe varierende. Under følger noen eksempler på definisjoner:

- Whetten et al(1992): Image er slik ”organisasjonseliter” vil at publikum skal se organisasjonen
- Dutton og Dukerich (1991): Image er hvordan organisasjonsmedlemmene tror andre ser organisasjonen
- Bernstein (1984): Image er fabrikkerte, projiserte bilder beregnet på å appellere til publikum
- Berg (1985): Image er publikum sin oppfatning av en gitt organisasjon

Mens man innen organisasjonsidentitet er opptatt av hvordan medlemmer av organisasjonen beskriver sin organisasjon, refererer image altså til hvordan mennesker utenfor organisasjonen vil beskrive organisasjonen. Da folk utenfor og innenfor en organisasjon kan ha ulike persepsjoner av den samme organisasjonen, betyr dette at image og organisasjonsidentitet ikke alltid vil være identisk. Hvis det er et gap mellom image og identitet, kan dette trigge organisasjonsendringer, da organisasjoner vil ønske å redusere eller fjerne dette gapet. Organisasjonsimage blir formet av toppledelsens handlinger og uttalelser, den daglige interaksjon i organisasjonen, interaksjon mellom organisasjonsmedlemmer og eksternt publikum, samt interaksjon blant andre eksterne grupper (Hatch and Schultz, 1997).

3.2.4.2 Organisasjonskultur

I sin artikkel fra 2002 har Hatch og Schultz noen refleksjoner om hva organisasjonskultur er. De mener det generelt kun eksisterer i underbevisstheden som taus kunnskap heller enn eksplisitt. Kultur er heller ikke gitt ved hva andre mener eller sier om det, men finnes dypt nede i bevisstheden blant meningsdanning, verdier, tro og antagelser. Hatch og Schultz benytter følgende definisjon: *Organisasjonskultur er definert som den tause organisatoriske forståelsen som er kontekst for meningsdanning, inkludert intern selvdefinering.*

Organisasjonskultur er tidligere blitt definert som *et generelt system av regler som styrer meninger i organisasjoner* (Fiol, 1991, Smicich, 1983). Organisasjonens kultur eller subkultur fungerer som et tolkningsverktøy som er utviklet over tid og opprettholdt sosialt (Geertz, 1973), men som ikke nødvendigvis er delt. Individuer bruker kultur både til å skape meninger, og til å strukturere egne og andres handlinger (Golden, 1992). Organisasjonskultur er altså menneskers forståelse av det sosiale systemet de tilhører. Kultur inkluderer aspekter og praksis fra hverdagslivet til en gruppe av mennesker, og kan f. eks uttrykkes gjennom historiefortelling og humor. Dette definerer og tydeliggjør hva gruppen anser som normalt, og støtter hva de ser på som nødvendig eller verdifullt (Hatch, 1993)

Organisasjonsidentitet definerer forholdet mellom ansatte og deres organisasjon (Ashforth og Mael, 1989). Den definerer hvem vi er i relasjon til det større systemet vi tilhører. Identitet er påvirket av organisasjonskultur og andre meningsdannende systemer som "selvet" interagerer

med. (Whetten og Godfrey, 1998). Man kan si at kultur er konteksten hvor identitet blir formet, omformet, forhandlet, endret og forfaller. (Whetten og Godfrey, 1998).

Hatch og Schultz (2000) sammenligner organisasjonskultur med organisasjonsidentitet, og finner blant annet at kultur er mer kontekstuell og taus enn identitet, som i større grad skriftlig og uttalt. Kultur later til å være noe dyptliggende i organisasjonene, mens identitet kan defineres som det vi sier vi er, og er mye enklere å få fatt i.

3.2.4.3 Sammenhengen mellom identitet, kultur og image

Det første store case-studiet av organisasjonsidentitet ble publisert av Jane Dutton og Janet Dukerich i 1991. De studerte Port Authority of New York and New Jersey, og hvordan hjemløse som samlet seg i Port Authority sine buss-og togstasjoner ble Port Authoritys problem i media og publikums øyne. I sin studie legger Dutton og Dukerich stor vekt på betydningen av image. De definerer image som: *”slik organisasjonsmedlemmer tror utenforstående ser organisasjonen”*. Studien viser hvordan et negativt image kom til uttrykk gjennom presseomtale, og hvordan dette motiverte organisasjonen til å handle for å endre de utenforståendes meninger. Etter hvert begynte Port Authority å se på uteliggerne som en del av hvem de var. Vi kan trekke denne konklusjonen ved at de nå viste omsorg for uteliggerne, mens det alternative handlingsmønsteret ville vært å markere avstand til uteliggerne eller å få dem jaget bort.

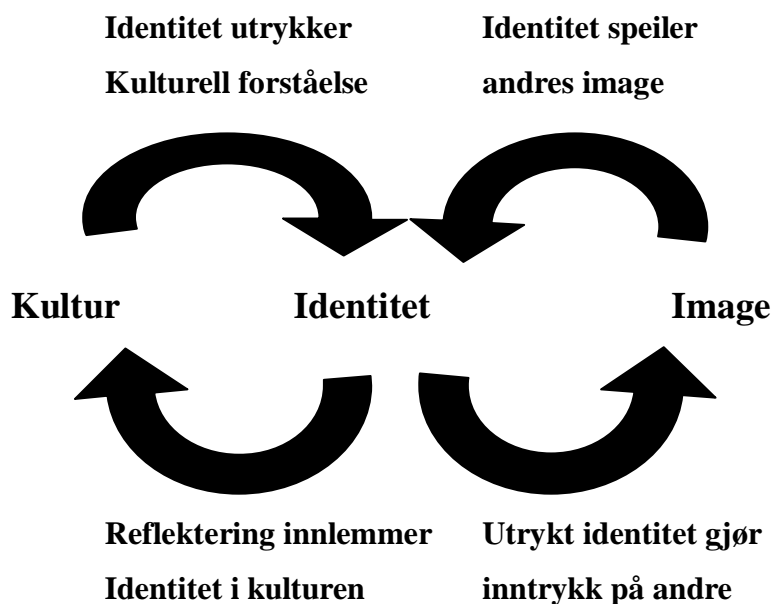
Dutton og Dukerich gir altså et bilde på at organisasjonens identitet blir reflektert i et speil som blir holdt oppe av meningene til publikum og media. Slik skaper samspillet mellom image og identitet det mønsteret individene tolker og handler etter. Deres mål var å lage et rammeverk for å forstå hvordan organisasjoner og deres omgivelser relaterer seg til hverandre over tid. På bakgrunn av denne studien hevder Dutton og Dukerich at utenforståendes meninger og reaksjoner påvirker identitet gjennom å speile denne. Dersom organisasjonsmedlemmene opplever at det er misforhold mellom identitet og image, vil de søke å endre imaget eller identiteten.

Hatch og Schultz (2002) går videre med å forklare hvordan identitet blir formet. De argumenterer for en firestegs prosess: Speiling, inntrykk, uttrykk og refleksjon, som skaper, opprettholder og endrer organisasjonsidentitet. De mener også at identitetsforming i

interaksjon med andre stadig blir mer aktuelt, blant annet fordi utenforstående nå i større grad enn tidligere har tilgang innenfor organisasjonens grenser. Just-in-time anskaffelsesløsninger, value chain management og e-handel visker ut de klare grensene mellom kunde og leverandør, og mellom eksterne og interne interessenter. Også internettsider er generelt sett gode informasjonskanaler til utenforstående som ønsker et bilde av organisasjonen.

Hatch og Shultz legger, i likhet med det meste av forskning på organisasjonsidentitet, Albert og Whettens tre grunnleggende faktorer til grunn for å beskrive identitet. De utfordrer imidlertid Albert og Whettens påstand om at identitet er varig. De mener at de tre kreftene kultur, identitet og image stadig påvirker hverandre gjennom de fire prosessene; speiling, inntrykk, uttrykk og refleksjon. De mener disse prosessene skaper en dynamisk identitetsprosess der identiteten stadig blir utfordret og justert. Denne modellen spesifiserer hvordan møtet mellom interne og eksterne definisjoner av organisasjonsidentitet oppstår, og forklarer dermed hvordan organisasjonsidentitet blir skapt, opprettholdt og endret. I følge denne modellen er identitet *resultatet av konversasjon mellom organisasjonens uttrykk (kultur) reflektert i interessentenes image på et gitt tidspunkt.*

Figur 5.



Kilde: Hatch og Schultz (2002)

Hatch og Shultz peker også på to fallgruver knyttet til denne identitetsdynamikken som går ut på at man ignorerer linken mellom kultur og image. Identitetsdynamikken blir disfunksjonell dersom effekten av tilgang og eksponering blir benektet eller ignorert. Identiteten baseres da kun på kultur, og det er derfor stor sannsynlighet for at organisasjonen vil miste interesse og støtte fra de eksterne interessenter. Denne tilstanden er karakterisert som organisatorisk narsisme. Organisasjonsmedlemmer skaper identitet på basis av hvordan de selv uttrykker seg til andre, og tilsynelatende reflekterer på hvem de er i skyggen av sine egne selvtuttrykk. Det som kanskje ser ut til å være forsøk på å imponere eksterne gjennom projeksjoner av identitet, viser seg å faktisk være uttrykk av kulturell selvforståelse som tilføres direkte inn i refleksjoner over organisasjonsidentitet som er misforstått som eksterne image. De har altså fullstendig ignorert speilingsprosessen i modellen.

Den andre disfunksjonelle tilstanden er hvis organisasjonen blir overfokuset på image og tilpasser seg bort fra kulturen sin. Å ignorere organisasjonens kulturarv hindrer organisasjonsmedlemmene å reflektere over identiteten i relasjon til sine antakelser og verdier. Gjennom dette forårsakes et vakuum av meninger i organisasjonen som blir fylt av både de stødige og de ustabile strømmene av ulike image som organisasjonen kontinuerlig utveksler med sine eksterne interessenter. Denne tilstanden blir kalt hyper-adaptiv. Resultatet er at i hodene til lederne har image erstattet kultur, noe som leder til tap av kulturen. Image er derfor ikke lenger representert som kulturell uttrykk, men som et selvrefererende forsøk på imponere andre.

3.3 Organisasjonsidentifisering og commitment

3.3.1 Innledning

Organisasjonsidentifisering og commitment blir gjerne sett på som ganske overlappende uttrykk. Det er derimot ikke slik at disse to begrepene betyr det samme, og vi vil i de kommende avsnittene definere og skille dem, vise sammenhengen mellom dem, og knytte

dem til organisasjonsidentitet. Vi vil også forklare hvorfor identifisering og commitment er viktig innen en organisasjon. Vi vil i denne utredningen benytte oss av det engelske ordet commitment, da det gjerne blir brukt som det er i den daglige tale, samt at det ikke finnes noen god norsk oversettelse for akkurat dette begrepet.

3.3.2 Organisasjonsidentifisering

Identifisering innebærer at et individ ser et annet individ, gruppe eller objekt som en del av seg selv. *Organisasjonsidentifisering* skjer når et individ integrerer synene en har om sin organisasjon inn i sin egen identitet, det vil si at de blir selvdefinerende. (Whetten og Godfrey, 1998). Organisasjonsidentifisering er en spesifikk form for sosial identifisering, siden organisasjonen individet tilhører kan gi svar på spørsmålet "hvem er jeg". (Ashford og mael, 1989).

Organisasjonsidentifisering har også blitt definert på flere andre måter. Cheney (1983, a) definerer identifisering som "*Identifisering – med en organisasjon eller annet – er en aktiv prosess hvor individer lenker seg til elementer i den sosiale scene*", mens Dutton, Dukerich og Harquail (1994) definerer det som "*I hvilken grad et medlem definerer seg selv ved de samme attributtene som han/hun mener definerer organisasjonen*"

Å "bli" identifisert ser ut til å involvere enten (a) å fremkalle sitt eget selvkonsept når man oppfatter at man deler de samme verdiene som organisasjonen (affinitet/slektskap), eller (b) at man endrer sitt selvkonsept slik at sine syn og verdier blir mer like som organisasjonens (etterligning). Fra Dutton, Duderich og Harquail (1994) kan vi også trekke slutningen at organisasjonsidentitet påvirker organisasjonsidentifisering. Vi tror at ved en negativ identitet vil individene definere seg selv med færre av de samme attributtene som han/hun mener definerer organisasjonen.

3.3.3 Når skjer identifisering?

Sosial identitets teori presenterer flere faktorer som med stor sannsynlighet vil føre til økt identifisering med grupper. (Ashford and Mael, 1989) Siden dette gjelder for grupper, og faktorene har direkte relevans til organisasjoner, vil vi tro at dette med stor sannsynlighet kan overføres til å også gjelde for organisasjoner, siden en organisasjon kan defineres som en gruppe, eller et system bestående av flere grupper.

En faktor er graden av særegenheten i organisasjonen, med hensyn til verdier og praksis, i sammenligning med referanseorganisasjoner. Særegenhet vil føre til at man kan differensiere seg bort fra andre organisasjoner, og dette kan gi følelsen av en unik identitet.

En annen faktor som øker identifisering er prestisjenivået til organisasjonen. Gjennom å sammenligne sin egen gruppe med andre grupper vil sosial identifisering føre til økt selvtillit. Mael (1998) fant i sin forskning at individer ofte kognitivt identifiserer seg med en "vinner".

Identifisering blir også gjerne assosiert med tilstedeværelsen av utgrupper. At man er klar over at utgruppen finnes skjerper bevisstheten om sin egen inngruppe, og økt identifisering finner således sted. Interaksjon innad i gruppen, likhet, det at man liker hverandre, intern nærhet, felles mål eller trusler og felles historie er blant annet andre faktorer som kan påvirke i hvilken grad et individ identifiserer seg med en organisasjon.

3.3.4 Virkninger av organisasjonsidentifisering på organisasjonen

At medlemmene i organisasjonen identifiserer seg med denne kan ha flere positive effekter og konsekvenser. Cheney (1983b) mener at identifisering vil føre til større sannsynlighet for at ansatte tar beslutninger med organisasjonsmessige interesser i tankene. Identifikasjon påvirker altså medlemmenes beslutningsprosess og meningsdannelse (Cheney 1983a; Pratt, 1997a, 1997b) Identifisering med en organisasjon vil i følge Ashforth og Mael (1989) gi (a) en mekanisme hvor individer kan konkretisere organisasjonen og føle seg lojal og committed til den, og (b) en indirekte kanal hvor sosialisering kan øke internalisering av organisasjonens verdier og syn. Identifisering har også vært linket til høyere føyelighet blant de ansatte, lavere frafall, færre interne gruppekonflikter og økt atferd som er i overensstemmelse med organisasjonsidentiteten. (Aronson, 1992;Dutton et al, 1994; Mael og Ashford, 1995; Tajfel, 1981,1982)

Cheney(1983a) har laget en oversikt over fordeler man får ved at medlemmer identifiserer seg med organisasjonen:

”Organisasjonsidentifisering har blitt forbundet enten teoretisk eller empirisk med et antall arbeidsholdninger, atferd og resultater – inkludert motivasjon, tilfredshet i arbeid, jobb ytelse, rolle orientering og konflikt, ansattes interaksjon, og lengden på service. Studiet av organisasjonsidentifisering kan hjelpe oss med å forklare påvirkningskraften av flere organisasjonsmessige policyer og aktiviteter, inkludert sosialisering (både formell og uformell), rekruttering, forfremmelser og flytting, intern kommunisering og offentlige relasjoner.... Studien av organisasjonsidentifisering kan hjelpe oss i å bedre forstå ”referent makt” i organisasjonsmessige kontekster.” (Cheney, 1983a,)

Beskjeden gitt av Cheney og andre er klar: Organisasjonsidentifisering hjelper organisasjoner å oppnå kontroll over sine medlemmer. Denne kontrollen kommer delvis fra arbeidernes jobbtfredshet og commitment til organisasjonen som er begge resultater av organisasjonsidentifisering. Vi tror dette vil kunne medføre økt produktivitet.

Scheider et. al (1995) impliserer derimot at organisasjoner som fordrer en høy grad av identifisering kan få problemer med å endre seg ved endrede krav fra omgivelsene. Dette er tilfelle fordi organisasjonen vil bli preget av en høy grad av homogenitet, og slike organisasjoner har større sannsynlighet for å mislykkes. Ashford og Mael mener at høy grad av identifisering blant organisasjonens medlemmer i noen tilfeller kan føre til overdreven avhengighet og overdreven sikkerhet til organisatoriske maktbud: antisosial, uetisk og til og med tyrannisk atferd; lavere grad av kreativitet og risikotaking; og tap av selvstendighet (Ashforth og Mael,1996; Mael og ashforth,1992). De sier også at hvis organisasjonen blir stigmatisert kan dette føre til tap av selvtillit.

3.3.5 Identifisering som en del av commitment

Identifisering blir sett på som et begrep ganske overlappende med commitment, men etter vår mening er det likevel ikke snakk om det samme begrepet.

Organisasjonscommitment, bredt definert, refererer til et psykologisk bånd som et medlem knytter med sin arbeidsgiverorganisasjon, og som er karakterisert av atferdmessig, emosjonell

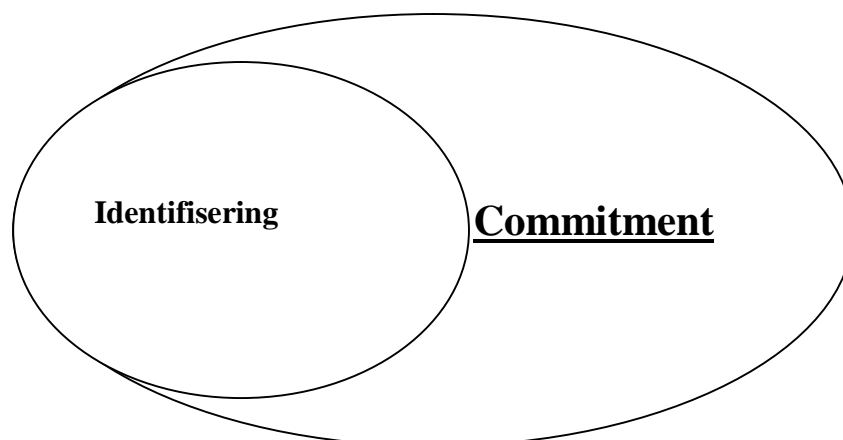
og kognitiv konsistens.(Pratt, 1994) Fokuset ligger altså på *relasjonen* en arbeidstaker har til sin arbeidsgiverorganisasjon.

Det konseptuelle overlappet mellom organisasjonscommitment og organisasjonsidentifikasjon hviler på hvordan de er definert og målt. En av de mest brukte konseptualiseringene av commitment kan finnes i ”*Organizational Commitment Questionnaire*”(OCQ), (Mowday, Porter og Steers, 1982; Mowday, Steers og Porter, 1979; Porter og Steers, 1973; Porter, Steers, Mowday og Boulian, 1974). OCQ definerer commitment som

”Styrken til et individs identifisering og involvering i en bestemt organisasjon, og det er sagt å være karakterisert av tre faktorer: En sterk tro på- og aksept av organisasjonens mål og verdier; en beredhet til å overgå forventet prestasjon på vegne av organisasjonen; og et sterkt ønske om å forbli et medlem av org.”

Vi ser at synet på organisasjonsidentifisering som en stor del av organisasjonscommitment er uttrykt eksplisitt i definisjonen over. Vi har laget en figur som viser hvordan vi tolker relasjonene mellom disse to begrepene.

Figur 6.



Det er også andre skoleretninger som har sett på identifisering som en del av commitment. Blant annet Buchanan(1974) ser identifisering, sammen med lojalitet og jobb involvering, som et av tre ”komponenter” av organisasjonscommitment,

Ashforth og Mael (1989) prøver å differensiere identitet og commitment (etter OCQ definisjonen) på to måter: Først bemerker de at begrepene er ulikt spesifisert. Siden mange ulike organisasjoner har nærliggende verdier og mål, og organisasjonscommitment involverer en sterk tro på disse verdiene og målene, (og altså ikke selve organisasjonen) trenger ikke organisasjons commitment å være spesifikk til en organisasjon. Organisasjonsidentifisering må derimot være spesifikk for organisasjonen, siden organisasjonen blir sett på som selvdefinerende. For det andre; OCQ måler ikke et individs følelse av enhet med organisasjonen, og er dermed konseptuelt ulikt fra organisasjonsidentifisering.

For vår utredning vil vi i tolkningen hovedsakelig bruke begrepet commitment, men vi legger i dette at identifisering er en del av commitment, og derfor at økt identifisering vil føre til økt commitment. Vi vil derfor ikke skille klart mellom disse to begrepene, da dette ikke er en nødvendighet for vårt formål. Når vi relaterer dette til figur 6 tenker vi at hvis den lille ”identifiseringsboblen” utvider seg, vil denne presse ”commitmentboblen” utover slik at også commitment øker ved økt identifisering. Motsatt tror vi at svakere identifisering på sikt vil føre til lavere commitment.

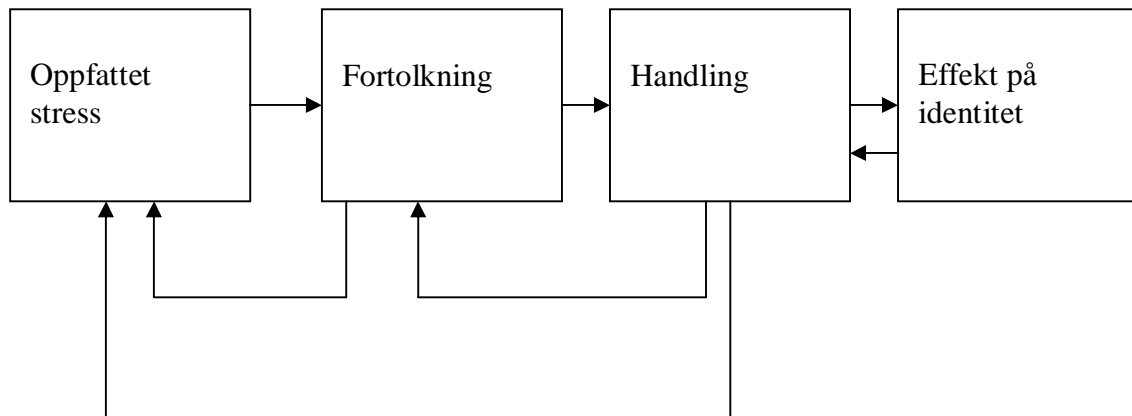
Vår antagelse er at siden identitet påvirker identifisering vil det også påvirke grad av commitment hos de ansatte. Dermed tror vi commitment vil være en god indikator på om organisasjonsidentiteten har endret seg. Dersom vi finner at commitment har gått ned hos respondentene kan dette tas til inntekt for at identiteten har endret seg i negativ retning, og at respondentene har vanskeligere for å identifisere seg med denne nye identiteten. Det motsatte tror vi vil skje dersom identiteten får mer positive trekk. I lys av dette forventer vi redusert commitment hos de ansatte i Prosafe Drilling, da vi tror den negative endringen vil ha hatt negativ virkning på identiteten, og dette vil vi tro gjør at færre identifiserer seg med bedriften.

Vi tror altså at positivt identitetsinnhold vil føre til høy commitment, og negativt identitetsinnhold vil føre til lav commitment.

3.4 Hvordan organisatoriske endringer påvirker organisasjonsidentitet

Moderne organisasjoner er i posisjoner hvor de blir tvunget til å endre seg nesten konstant. Dette reiser spørsmålet om den faktiske varigheten av organisasjonsidentitet. Organisasjoner skifter mellom normative og utilitaristiske identiteter over tid. Det relevante her er evnen til å balansere endring og stabilitet, samtidig som man beholder en viss forbindelse med fortidens begrep om hvem vi er. (Whetten og Godfrey, 1998).

Figur 7.



Kilde: Whetten og Godfrey (1998)

Modellen over prøver å forklare hvordan endringer kan påvirke organisasjonsidentitet. Medlemmene i organisasjonen opplever stress. Når medlemmene ikke tror at ting går bra, vil de tolke situasjonen. De vil prøve å fortolke kilden til stress og om dette er en kortsiktig eller permanent endring, og dette er viktige meningsgivende aktiviteter. Til slutt vil organisasjonen

handle, og denne handlingen avhenger av persepsjon og tolkning. Handlingen og medlemmenes formening om handlingens effektivitet kan til slutt endre organisasjonsidentiteten. (Whetten og Godfrey, 1998).

Prosafe Drilling har vært igjennom en omfattende endring, der mange unge medarbeidere blir sagt opp, ledelsen er skiftet ut og styrkeforholdet i markedet er forskjøvet. I et slikt tilfelle vil vi forvente å finne at organisasjonsidentiteten har endret seg drastisk. Vi vil tro at bare det å si opp mange unge vil sterkt påvirke organisasjonen. Særlig vil det ha innvirkning på det sosiale miljøet. Det kan bli mindre attraktivt for de få unge som beholdt jobbene sine å bli, men vi tror også det vil ha innvirkning på arbeidsmiljøet totalt sett når hovedparten av de ansatte er eldre mennesker som har jobbet i bedriften i lang tid. Vi mistenker at miljøet vil kunne bli mindre dynamisk nå enn før.

Albert og Whetten (1985) diskuterer hvorvidt organisasjoner gjennomgår sosialisering inn i en bestemt rolle i interaksjon med andre organisasjoner. De mener at den hyppige referansen til uttrykk som ”industrileder”, ”predator”, og ”entreprenør” i økonomisk litteratur kan vise at organisatoriske roller eksisterer, og mener man bør finne ytterlige bevis på hvordan roller og endring av disse påvirker organisasjonsidentitet. I vårt case går Prosafe Drilling fra å være markedsleder til å bli en av tre omtrent like konkurrenter. Vi forventer at dette vil påvirke identiteten, og siden det er snakk om nedgang forventer vi at identiteten vil bli negativt påvirket, og at dette vil føre til et endret image. Elsbach og Kramer (1996) nevner i denne forbindelse at trusler mot potensiell status er viktig for en organisasjons identitet. Den kan true det oppfattede synet på seg selv som overlegen andre sammenlignbare organisasjoner. Dette kan være tilfellet for Prosafe Drillings status som største boreentreprenør på faste installasjoner.

Store endringer innen personlig identitet, slik som ekteskap, fødsel og skilsmisse har vist seg å trigge en evaluering av sin egen selvdefinisjon. Albert Whetten (1985) mener at i organisasjoner vil store omveltninger som for eksempel trussel om fiendtlig overtagelse, oppkjøp av en bedrift utenfor morselskapets industri derfor vil kunne føre til skarp debatt om institusjonell misjon, verdier og identitet. Vi mener dette uten problemer må kunne overføres til andre dramatiske endringer, slik som tapet av en stor kontrakt, slik det var i Prosafe Drillings tilfelle.

Albert og Whetten mener også at innsparinger på grunn av økonomiske vanskeligheter vil involvere definisjoner av organisasjonsidentitet siden det krever bruk av budsjettprioriteringer, som i neste omgang krever et svar på spørsmålet om hvem og hva organisasjonen er, og hva den ønsker å være. De tror at dette vil være mer inntreffende i perioder med lav vekst, siden organisasjoner da krever ekstra mål og verdier og. Prosafe Drilling er etter tapet av Tampenkontrakten i en trangere økonomisk situasjon, og vi forventer derfor at dette vil ha ført til en endring i identiteten.

Relasjonen mellom et individs oppfatning av deres organisasjonsidentitet og image, og deres egen oppfatning av hvem de er og hva de står for, antyder en personlig tilknytning mellom organisasjonens handlinger og individuell motivasjon. Dette kan implisere at siden medlemmenes egen sosiale identitet og selvtillit er nært tilknyttet organisasjonens identitet og rykte, vil de bry seg om hvordan organisasjonen er beskrevet og sammenlignet med andre organisasjoner.

Elsbach og Kramer (1996) sin undersøkelse av skoler i USA viser at ved anerkjente skoler som fikk negativ rating som virket truende for identiteten var det lett for at organisasjonsmedlemmene rettferdiggjorde og kom med unnskyldninger for den nye situasjonen. Dette er taktikker som har til hensikt å avlede medlemmenes oppmerksomhet bort fra truende dimensjoner ved sin egen organisasjonsidentitet, og vi tror dette vil gjelde i de fleste identitetstruende situasjoner. Vi forventer derfor å finne samme unnskyldninger og fornektelser blant de ansatte i Prosafe Drilling.

Elsbach og Kramers undersøkelse peker også i retning av at organisasjonsmedlemmer kan ufarliggjøre identitetstrusler ved å fremheve andre legitime og konkurrerende dimensjoner som de mener organisasjonen burde bli evaluert etter. Gjennom dette kan de, i stedet for å forsvare, nekte eller forklare et bestemt ytre krav og slik måtte endre sin persepsjon av organisasjonsidentiteten, legge vekt på andre områder hvor organisasjonen fungerer bra. Dette er altså en spesifikk, kognitiv taktikk som organisasjonsmedlemmene bruker for å opprettholde og fremheve organisasjonsidentitet ved negative endringer. Her kan vi forvente å finne at de ansatte trekker frem andre identitetstrekk enn det å være størst og en bedrift i vekst.

Når en organisasjon går igjennom en omfattende endringsprosess, slik som Prosafe Drilling har gjort i etterkant av tapet av Tampenkontrakten, kan dette få følger for organisasjonsmedlemmenes identitetsoppfatning. For Prosafe Drilling sitt tilfelle vil vi forvente at identiteten har fått negativt innhold siden endringen er av negativ art. Vi vil også tro at identiteten er mindre tydelig så kort tid etter endringen fordi identitetsdefinerende faktorer er borte.

**DEL C – EN METODISK
TILNÆRMING TIL
ORGANISASJONSIDENTITET**

4.1 Metodevalg

Vi har basert vår forskning på bruk av kvalitativ metode, da vi mener dette er den mest hensiktsmessige metoden for å undersøke endringer i organisasjonsidentitet. Kvalitative studier fokuserer på å fremme innsikt gjennom helhetlig forståelse og analytiske beskrivelser av studieobjektet, mens kvantitative studier fokuserer mer på å kvantifisere funn med vekt på testing og verifisering av hypoteser og statistiske metoder. Kvalitative metoder bør brukes hvis problemet er av ustrukturert natur, siden dette er en mer fleksibel metode. Kvalitativ metoder passer også bedre hvis dyp innsikt i fenomenet er nødvendig grunnet lite tidligere forskning på området.

Kvantitative metoder er mer passende når man forsker på et velstrukturert problem basert på velutviklet teoretisk fundament, som det finnes mye god tidligere forskning rundt. (Ghuri og Grønhaug, 2002).

I denne utredningen har vi valgt å benytte oss av case studie som forskningsstrategi. En av grunnene til dette er at vi prøver å forklare noe som det i liten grad har vært forsket på tidligere, nemlig hvordan omfattende organisasjonsendringer kan påvirke organisasjonsidentitet. Fagfeltet organisasjonsidentitet er relativt nytt i litteraturen, og selv om det har vært forsket på endring og identitet finnes det i liten grad materiell som viser spesifikt hvordan organisasjonsidentitet blir påvirket gjennom store endringer.

Et casestudie består av detaljerte undersøkelser av data innsamlet i en tidsperiode eller av et fenomen i sin kontekst, for å illustrere de teoretiske spørsmålene som blir stilt (Hartley, 2004). Man kan studere en eller flere organisasjoner eller en eller flere grupper innen en organisasjon. Multiple case forbedrer validiteten og kan beskytte mot ikke-nøytrale syn (Meyer, 2001). Vi har likevel valgt å kun basere oss på et case, da vi i vår forskning ikke er ute etter å generalisere funnene våre. Av tidsmessige årsaker ville det også vært vanskelig å få dyp og rik innsyn i flere case.

I kvalitative case studier velges case bevisst for formålet. Vi valgte Prosafe Drilling fordi det er et endringscase og fordi vi tror at man lett ville kunne se at identiteten endrer seg fra før til etter tapet av Tampenkontrakten. Vi fikk kjennskap til caset ved at Gunbørg ved siden av studiene har jobbet i Prosafe Drilling. Selv om hun ikke er fast medlem av organisasjonen

kunne hun likevel registrere at atmosfæren i Prosafe Drilling ikke helt var den samme. Hun opplevde en avventende atmosfære, få unge medarbeidere og at tapet av Tampenkontrakten hadde gjort noe med bedriften som hun ikke kunne sette ord på. I tillegg hadde tapet av kontrakten vesentlig forverret markedsposisjonen til selskapet. Dette mistenkte vi for å være en faktor som kunne føre til endret identitet.

Vi har avgrenset caset til å kun gjelde for landorganisasjonen i Prosafe Drillings Bergensavdeling. Det er flere grunner til dette. For det første ser vi på landorganisasjonen og offshoreorganisasjonen som to atskilte organisasjoner. Grunnene til dette er at hoveddelen av de som jobber offshore har liten kontakt med landorganisasjonen og derfor vil ha et annet bilde av hva Prosafe Drilling er. I tillegg vil vi tro at de offshoreansatte identifiserer seg like mye med operatørselskapet de jobber for, som boreselskapet. Med operatørselskap mener vi her Statoil eller Hydro. I tillegg ble ikke de offshoreansatte i samme grad berørt av tapet av Tampenkontrakten. Mange måtte riktignok skifte arbeidsgiver, men alle beholdt jobbene og ble værende i de samme teamene som tidligere. Vi synes derfor situasjonen for de offshoreansatte er så forskjellig fra det som skjedde på land at det er rimelig å kunne anta at de vil ha et ulikt bilde og dermed ikke være interessant for oss å ta med i vår studie. Å inkludere med de offshore-ansatte, som bor spredt over hele landet, ville dessuten krevd mye tid og store ressurser. Det ville derfor ikke være praktisk gjennomførbart med de begrensningene vår studie innebærer.

Fra landorganisasjon valgte vi å ekskludere avdelingene Teknologi & Prosjekter. Dette fordi denne avdelingen ikke ble sterkt berørt, og har snarere vokst i etterkant av tapet av Tampenkontrakten. Denne avdelingen eksisterer nærmest som en bedrift i bedriften, og det er liten kontakt mellom denne og resten av organisasjonen. Vi tror derfor ikke ansatte fra denne avdelingen ville gi et godt bilde av forskjellene før og etter Tampen. Når vi heretter bruker betegnelsen Prosafe Drilling mener vi landorganisasjonen, eksklusive avdelingen Teknologi & Prosjekter.

Som datainnsamlingsmetode har vi valgt å benytte oss av semistrukturerte dybdeintervju. Vi valgte denne metoden fordi den innebærer lav grad av struktur, åpne spørsmål og fokus på spesifikke situasjoner og handlinger i objektets verden, samtidig som vi baserer oss på forberedte spørsmål (Meyer, 2001). Gjennom dybdeintervju får man et klart og mer nøyaktig

bilde av respondentens posisjon eller atferd, siden respondenten kan svare basert på vegne av egen refleksjon og ikke på grunnlag av begrensede alternativ(Ghauri og Grønhaug, 2002).

Ved å velge å basere oss på case undersøkelse av bedriften Prosafe Drilling forventer vi å finne en sammenheng mellom store organisasjonsendringer og organisasjonsidentitet. Ved bruk av dybdeintervju hvor respondenten må basere seg på egenrefleksjon håper vi å klare å avdekke Prosafe Drilling sin identitet før tapet av Tampenkontrakten, og hvordan denne eventuelt har endret seg i etterkant og hva som eventuelt er årsaken til dette.

4.2 Datainnsamlingsprosessen

4.2.1 Valg av informanter

Vi valgte som tidligere nevnt å basere oss på Prosafe Drilling sin landorganisasjon. Vi valgte å intervju 10 personer her, hvor noen var mer berørt enn andre. To av intervjuobjektene var med i ledergruppen. Alle respondentene har jobbet i Prosafe Drilling før tapet av Tampen, og jobber her fremdeles. Informantene vil heretter bli henvist til med nummer for å ivareta deres anonymitet. Numrene er randomisert. Vi vil også omtale alle respondentene som ”han” uavhengig av kjønn, også dette for å sikre full anonymitet.

Nummer 1: Mistet mange nære medarbeidere.

Nummer 2: Ble direkte berørt og måtte skifte stilling etter tapet av Tampenkontrakten.

Nummer 3: Har samme stilling som før, men skiftet ansvarsområde.

Nummer 4: Ikke direkte berørt.

Nummer 5: Ikke direkte berørt

Nummer 6: Ikke direkte berørt, intervjuet ble forkastet på grunn av avbrudd

Nummer 7: Direkte berørt, og måtte endre stilling.

Nummer 8: Har samme stilling som før, men skiftet arbeidsområde

Nummer 9: Direkte berørt ved at stillingen endres. Er med i ledergruppen.

Nummer 10: Ikke direkte berørt. Er med i ledergruppen

De fleste respondentene er berørt, men i ulik grad. Noen er berørt ved at arbeidsmiljøet endret seg pga oppsigelser, eller at de må jobbe mot en operasjon og et nytt operatørselskap, mens andre ble mer direkte berørt ved at de måtte bytte stilling etter tapet av Tampenkontrakten. For å få et best mulig bilde av organisasjonsidentiteten før og etter Tampen, var det viktig for oss å få et noenlunde representativt utvalg av respondenter. Opprinnelig var det kun planlagt med en respondent fra ledergruppen, men resultatene fra dybdeintervjuet med den første lederrespondenten var så oppsiktvekkende at vi ønsket å se om dette var den generelle oppfatningen i ledermiljøet. Vi har også en respondent som var permittert i perioden fra avgjørelsen ble tatt til den ble implementert som vi dermed håper ikke vil være farget av den vonde tiden da konsekvensene av tapet skulle settes til live. Kjønnfordelingen er jevnt fordelt. De fleste respondentene har jobbet i Prosafe Drilling i ti år eller mer, og er i alderen 40 +. To av respondentene har derimot jobbet i mindre enn 10 år, og disse er i alderen 40 -. En er over 40 og har jobbet i Prosafe Drilling mindre enn 10 år.

4.2.2 Intervjuguiden

Før vi gjennomførte dybdeintervjuene, utarbeidet vi en intervjuguide til bruk som hjelp og veiledning under intervjuene. Vi baserte oss på teorien vi har utarbeidet om organisasjonsidentitet og identifisering.

Intervjuguiden ble delt opp i hovedtemaene ”identitet” og ”identifisering”. Under identitet laget vi 11 spørsmål, hvorav to av disse gikk ut på at respondenten skulle bruke assosiasjonskart til hjelp for å beskrive identiteten før og etter. Under identifisering hadde vi 15 spørsmål. Under spørsmålene i begge kategoriene var det flere underpunkter som vi kunne stille hvis ikke respondentene nevnte disse faktorene i sine svar. Vi fulgte intervjuguiden, men det var aldri meningen at den skulle følges slavisk, siden dette er et semistrukturert intervju. Svarte respondenten på et annet spørsmål i tillegg til det han skulle besvare, stilte vi ikke spørsmålet om igjen. Vi var også klar over at vi antageligvis kom til å endre eller tilføye/forkaste noen spørsmål etter hvert som vi startet å intervju.

Siden det i denne undersøkelsen var svært viktig for oss å høre respondentenes egen refleksjon over situasjonen, var vi obs på å lage mest mulig åpne spørsmål, og ikke benytte oss av spørsmål som kunne være ledende.

For å kontrollere at respondentene ikke lot oppkjøpet av KCA Deutag påvirke svarene sine, det vil si at de virkelig beskrev identiteten i perioden etter tapet av Tampen og før oppkjøpet,

laget vi et tredje hovedtema; ”etter oppkjøpet”, hvor vi ba respondenten enda en gang gi sine assosiasjoner, men da etter at Prosafe Drilling var kjøpt opp av KCA Dautag.

4.2.3 Gjennomføring av dybdeintervjuene

Intervjuene ble gjennomført i perioden desember 2005 til februar 2006. Alle intervjuene foruten om et ble gjennomført som personlig intervju med begge av oss til stedet. Det siste ble gjennomført av Gunbjørg alene siden Janne ikke hadde anledning. Vi valgte å ikke benytte oss av båndopptaker under intervjuene, delvis på grunn av stor bearbeidingsmengde, delvis på grunn av at respondentene gjerne blir mer lukket når de vet det de sier blir tatt opp på bånd. En annen grunn til ikke å bruke båndopptaker er at det er lettere for intervjuerne å miste konsentrasjonen når de ikke trenger å anstrenge seg for å fange opp datamaterialet. Med båndopptaker vil man få med seg alt, men man vil kanskje ikke huske det så godt i ettertid. Vår erfaring har vist at uten skriftlig referering kan man lett stå i fare for ikke å stille nok tilleggsspørsmål, da referenten ofte ser sammenhenger som intervjueren ikke ser. For intervju nummer 10, hvor Gunbjørg var alene, gjorde hun et unntak og benyttet båndopptaker. Dette fordi hun ønsket å være sikker på å få samme mengde informasjon som fra de øvrige intervjuene, og dette hun skjønnte at dette vanskelig kunne la seg gjennomføre hvis hun måtte være både intervjuer og skriftlig referent.

Alle respondentene fikk en e-mail før intervjuet hvor vi forklarte kort hensikten med studiet, samt at vi ville sette stor pris på å få muligheten til å intervju dem. Alle intervjuobjektene ga positiv tilbakemelding. Vi ringte dem så opp for å avtale en passende tid. Vi sendte videre en bekreftelsesmail hvor vi takket for at de tok seg tid til oss. Dagen før intervjuet sendte vi også en påminnelsemail, for å være sikker på at intervjuobjektet husket det. Vi valgte med hensikt å ikke gi intervjuobjektene så mye informasjon om studien vår på forhånd, siden vi ønsket refleksjon på stedet og impulsivitet i intervjuet.

Vi gjennomførte alle intervjuene på Prosafe Drillings Bergensavdeling. Vi fikk låne kontor som ikke var i bruk for formålet. Vi hadde satt av 1 ½ time for hvert intervjuobjekt, selv om ikke alle trengte like lang tid. Vi passet også på at vi fikk rikelig med pause mellom hvert intervju slik at vi var fullt oppmerksomme mot respondenten.

Siden Gunbjørg har jobbet en del i Prosafe Drilling og kjenner en del av intervjuobjektene personlig, valgte vi at Janne skulle fungere som hovedintervjuer, mens Gunbjørg inntok referentrollen samt stilte tilleggsspørsmål når dette passet. Vi presenterte oss og rollene våre til respondenten, samt repeterte kort hensikten med studiet. Vi var også opptatt av å kunne garantere våre respondenter full anonymitet, slik at ingen skulle føle at de ikke kunne snakke fritt. Vi gjorde dem oppmerksom på at ledelsen ville få den endelige rapporten.

For å vise intervjuobjektene hvilken periode vi tenkte på når vi stilte de ulike spørsmålene, laget vi en tidslinje, som vi presenterte for respondentene på et ark. Det var viktig for oss at respondentene ikke tenkte på selve prosessen når de beskrev situasjonen etter tapet av Tampen, men at de tenkte på tiden etter at alt hadde roet seg og kom tilbake til "normalen". Dette viste seg å være veldig nyttig.

For å hjelpe respondentene med bruken av assosiasjonskart, laget vi på forhånd et eksempel, hvor vi viste hva vi assosierte med kong Harald. Vi startet med å gå gjennom denne før respondenten skulle gi oss sine assosiasjoner av Prosafe Drilling før og etter. For at intervjuobjektene skulle få reflektere og konsentrere seg fullt ut om assosiasjonene, samt bevare flyten, skrev Gunbjørg opp assosiasjonene på assosiasjonskartet. Vi ba dem bruke god tid på akkurat dette, da det var til svært stor nytte for oss. Hvis respondenten ga fort opp på denne utredningen, prøvde vi å få dem i gang igjen, uten å være ledende, men heller gjennom å utfordre dem og sette i gang tankeprosessene igjen. Vi ga generelt et uttrykk for at de kunne tenke så mye de ville under hvert spørsmål. Et av spørsmålene gikk ut på å få respondentene til å karakterisere trekk ved Prosafe Drilling før og etter Tampen gjennom å tenke på bedriften som en person. Noen ganger følte vi at respondenten ikke klarte å relatere seg godt nok til spørsmålene. I disse tilfellene fant vi det nyttig å bruke analogier som å be respondenten beskrive bedriften som en bil, en tegneseriefigur eller lignende. Vi fikk i de gjeldende tilfeller gode resultater.

Alle intervjuene ble gjennomført som planlagt bortsett fra ett. Midt i intervjuet ble respondent nummer 6 forstyrret, og måtte forlate intervjuet av personlige årsaker. Vi fikk gjennomført litt over halve intervjuet, men vi syntes det manglet for mye vesentlig til å ta det med som et selvstendig intervju. De øvrige ansattintervjuene ble gjennomført i desember, og vi forsøkte å få til et nytt intervju med respondent 6 før jul, men våre henvendelser ble ikke besvart. Fra 1.januar ble en ny administrerende direktør ansatt i selskapet, og vi følte løpet hadde gått for

respondent 6. I ettertid ser vi at dette kanskje var til det beste, da alle de andre respondentene var vesentlig mer motivert for intervjuet. Det halve intervjuet vi har fra respondent 6 later til å bekrefte dette. Vi vurderte om vi skulle trekke inn en ny ansatt. Siden flere av respondentene refererer til ledelse som en viktig identitetsskapende faktor i sine intervjuer, følte vi det ville føre til skjevheter å intervjuer en ny ansatt etter lederskiftet.

Vi har fått tilbakemeldinger fra respondentene at de syntes intervjuet var en fin erfaring, og mange satte pris på å få bearbeidet følelsene i forbindelse med tapet av Tampen.

4.3 Bearbeiding av datamateriell

Til hvert intervju brukte referenten et tilrettelagt eksemplar av intervjuguiden hvor det var områder med "luft" for notering. Gjennom å bruke denne prosedyren i hvert intervju, fikk vi et ryddig og systematisk datamateriale å arbeide videre med. Vi startet med å skrive alt inn i Word dokumenter, og senere lage nye dokumenter basert på disse, hvor vi analyserte hver enkelt respondent sitt syn på situasjonen før og etter Tampen. Videre laget vi to "assosiasjonskart" hvor vi prøvde å kartlegge identiteten før og etter ved å tilføre identitetsfaktorer som respondentene hadde uttalt under dybdeintervjuene. De faktorene som ble nevnt av 5 eller flere respondenter, så vi på som et uttrykk for identitet, og gjennom dette laget vi oss et bilde av organisasjonsidentiteten til Prosafe Drilling før tapet av Tampen, og hvordan den hadde endret seg som følge av tapet. I begge tilfellene så vi en veldig konsistent identitet. Det oppsiktsvekkende var at ledelsens oppfatning av identiteten virket å være i stor grad forskjellig fra de ansattes, spesielt etter kontraktstapet.

Etter å ha kartlagt identiteten før og etter, brukte vi fargeblyanter for å understreke utsagn fra respondentene som presenterte ulike identitetsfaktorer. Disse blir videre brukt som grunnlag for analysen.

Vi har valgt å ikke benytte oss av datatolkningsprogram, da datamengden var håndterbar, og det ikke bød på problemer å skape mening av dataene manuelt.

Analysedelen av caset er delt i to deler: en del der vi kartlegger identiteten før og etter tapet av Tampenkontrakten basert på tolkninger av de ansattes uttalelser, og en del der vi drøfter resultatene. I den første delen har vi valgt å ta med respondentnummer for at leseren lettere skal kunne følge vårt resonnement, og finne bevis for våre tolkninger av identiteten før og etter tapet av Tampen. I den senere delen fant vi det ikke nødvendig for leseropplevelsen eller kvaliteten i utredningen å legge inn respondentnummer til hvert sitat. Vi valgte derfor å utelate respondentnummer i denne delen av utredningen for å få bedre flyt i språket.

Fordi vi ikke brukte båndopptaker i intervjuene har det nødvendigvis blitt noen ufullstendige setninger i vårt datamateriale, selv om vi så godt som det har latt seg gjøre har prøvd å unngå dette. I noen tilfeller har vi lagt til ord som vi har husket fra intervjuet for å gjøre sitatet fullstendig. Det er her kun snakk om småord som ikke endrer budskapet. Et eksempel er å sette ”vi” foran ”tok vare på hverandre” slik at sitatet blir gjengitt som ”vi tok vare på hverandre”.

4.4 Begrensninger

På grunn av utredningens begrensede omfang har vi valgt å kun basere oss på ett case studie. To eller flere ville nok vært mer gunstig. Et multippel case studie ville ha forbedret den eksterne validiteten, men det ville være vanskelig å finne to så like situasjoner. I tillegg har vi begrensede ressurser siden vi er studenter som skriver en masterutredning.

En generell svakhet ved bruk av kvalitativ metode er at metoden gir rom for tolkning av datamaterialene. Dette betyr at det ikke er sikkert at alle ville tolket dataene på samme måte som oss, og at vi kan være ubevisst farget av for eksempel egne forventninger og teori.

Vi prøvde å være minst mulig ledende under intervjuet, men det kan være mulig at vi i enkelte tilfeller har vært ubevisst ledende. Dette er et generelt problem i intervjusituasjoner, og man kan vanskelig gardere seg helt mot dette. Intervjueren vil naturligvis være farget av sine forventninger.

Selv om vi forsøkte å velge ut respondenter som representerte ulike sider ved Prosafe Drilling, er det likevel en sjanse for at disse ikke kan gi et riktig bilde. Vår forskning har ikke som mål å generalisere, men hvis vi har vært uheldige og fått et skjevt utvalg kan det gi et feilaktig bilde av Prosafe Drilling. En annen begrensning er at vi fikk en respondent mindre enn planlagt. I stedet for 8 ansatt respondenter som planlagt ble det 7 intervjuer som vi aksepterer.

Tapet av Tampen skjedde for relativ lang tid siden, og etterpå er Prosafe Drilling kjøpt opp av KCA Deutag. At intervjuene er gjort såpass lang tid i etterkant, kan gjøre at respondentene ikke husker hvordan den egentlige tilstanden var. En annen begrensning som vi har sett tendenser til er at respondentene, til tross for at det er 1,5 år siden endringen, fortsatt tenker prosess. Vi prøvde gjennom hjelpemidlene våre å føre dem bort fra dette, men det kan være muligheter for at respondentene likevel tenker på endringsprosessen da de skulle beskrive identiteten til Prosafe Drilling etter Tampen.

Vi gjennomførte som sagt et ekstra lederintervju, og også her ser vi mulige begrensninger. Ledere er travle personer, og vi innså tidlig at vi hadde små muligheter til å gjennomføre dette intervjuet før jul. Like før jul kom også meldingen om at ny administrerende direktør var ansatt fra 1.januar 2006. Det tok lang tid å finne en ny leder som ville og kunne stille opp til lederintervju 2, og dette ble ikke gjennomført før i slutten av februar 2006. Dette kan ha ført til skjevheter i vårt materiale, ettersom denne lederen kan være farget av lederskiftet. Lederen vi intervjuet var imidlertid svært reflektert, og det virket som han ikke hadde problemer med å skille periodene fra hverandre. På grunn av heldig valg av respondent tror vi denne begrensningen vil ha minimal innvirkning på resultatet.

DEL D – RESULTATER, ANALYSE OG KONKLUSJON

5. Fra BMW 7-serie til BMW 3-serie

- en kartlegging av Prosafe Drillings organisasjonsidentitet før og etter tapet av Tampenkontrakten

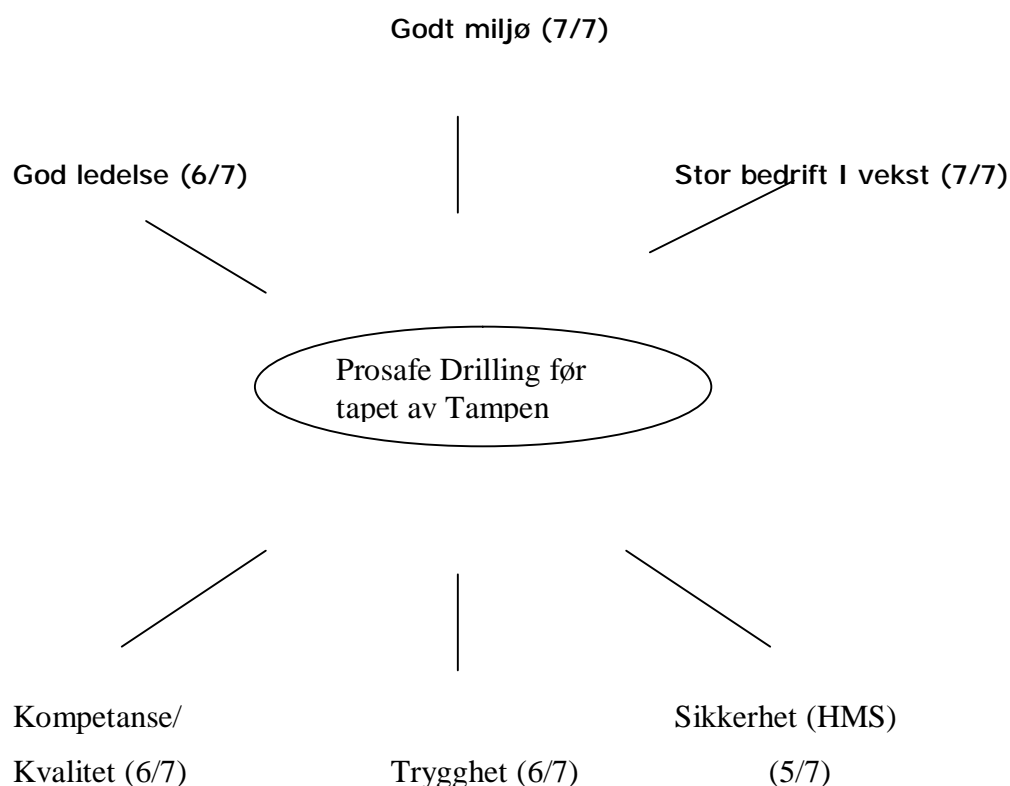
5.1 Innledning

Vi vil se på hvilke endringer som har kommet i kjølvannet av Prosafe Drillings tap av Tampenkontrakten, og hva dette eventuelt har medført for organisasjonsidentiteten til selskapet. Tampenkontraktstapet førte til store endringer i Prosafe Drilling, og i hovedsak var de største konsekvensene ny ledergruppe, nedbemanning og en endring i maktbalansen i markedet for oljeboring. I startfasen av forskningsarbeidet antok vi at nedbemanningen var den største endringsfaktoren, mens den store betydningen av ny ledelse og endringen i maktbalansen ble synlig for oss gjennom intervjuene vi gjennomførte med Prosafe Drillings ansatte. Vi må derfor diskutere hvilken innvirkning de ulike endringskonsekvensene har hatt på identiteten til Prosafe Drilling etter tapet av Tampen kontrakten. Vi vil i derfor i det kommende kapitlet kartlegge identiteten til Prosafe Drilling før og etter endringen, og drøfte hva som kan være årsaken til eventuelle endringer.

Da intervjuene med ledelsen skilte seg vesentlig fra intervjuene med de ansatte, har vi valgt å skille ut ledelsens bilde av identiteten i en egen del. Vi vil derfor først kort presentere de ansattes bilde av identiteten før og etter tapet av Tampenkontrakten, og tegne hovedfunnene opp i assosiasjonskart for å få bedre oversikt. Deretter vil vi gjennomgå ledelsens identitetsbilder.

5.1.1 Prosafe Drilling før tapet av Tampenkontrakten

Figur 8.



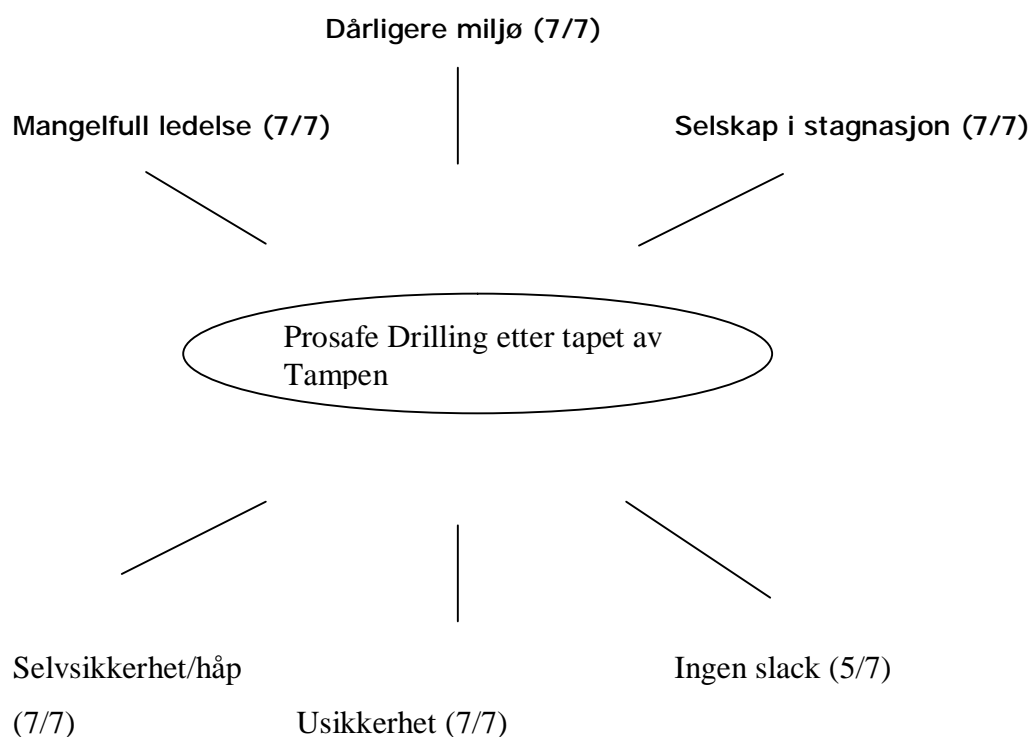
Assosiasjonskart 1.

Det er to faktorer som 7 av de 7 respondentene nevner når de blir bedt om å beskrive organisasjonsidentiteten før tapet av Tampen. Alle mener det var et godt miljø, og samtlige gir også uttrykk for en stor selvtillit og glede over å være den største i markedet og et selskap i vekst. Nesten alle nevner også at ledelsens satsing på arbeidsmiljø gjennom ulike velferdstiltak har vært en viktig brikke i å skape det gode miljøet. Et annet sterkt funn er at mange uttrykker stolthet over å jobbe i et selskap som har høy kompetanse på sitt fagfelt og leverer kvalitet. Dette kan også sees i sammenheng med at mange mener det hovedsaklig var politikk som lå bak Statoils beslutning om å gi Tampenkontrakten til et annet selskap, og ikke

det faktum at konkurrentene kanskje tilbudte et bedre produkt. Noen av respondentene uttrykte dette synet så sterkt i intervjusituasjonen at det nærmest grenset mot arroganse. Flere respondenter sa ting som *"Vi vet jo at vi er best"*. Noe annet respondentene la vekt på når de beskrev identiteten før tapet av Tampen var trygghet. De følte at de hadde trygge jobber, var i et trygt og vennlig miljø og fryktet ikke endringer. En lang og stabil vekstperiode hadde gjort at ingen forventet nedbemanning eller andre store endringer. Selskapet vokste nasjonalt og var i ferd med å satse internasjonalt. Flere respondenter tegner også et bilde av en liten, sammensveiset bedrift og bruker uttrykk som *"en stor familie"* for å beskrive miljøet. 6 av 7 respondenter nevner også god ledelse som et viktig bilde av Prosafe Drilling før tapet av kontrakten. De forteller om en ledelse som var synlig, hadde god kontakt med de ansatte, og støttet sine medarbeidere i vanskelige oppgaver. Respondentene bruker uttrykk som *"en fast klippe"*, *"sterk skipper på skuten"* og *"nesten som en mor og en far"* når de beskriver ledelsen før tapet av kontrakten. Dette er en faktor som er sentral for mange av respondentene.

5.1.2. Prosafe Drilling etter tapet av Tampenkontrakten

Figur 9.



Assosiasjonskart 2.

Vi ser at når vi tegner et bilde av situasjonen etter tapet av Tampen er respondentene svært samstemte. Det er hele fem faktorer alle respondentene nevner, og ytterligere en faktor som blir nevnt av 5 av 7.

En av faktorene som alle nevner er "Dårligere miljø enn før". Mange mener miljøet er blitt svakere, og nevner som eksempler på dette mindre latter i gangene, at folk skuler på hverandre og at man generelt sett er mer på vakt enn før. Dårligere profesjonelt samarbeid går også inn under denne miljøfaktoren, og her virker det som om sår fra prosessen kanskje har en innvirkning. Alle respondentene er også inne på at selskapet er svekket, de ser ingen fremdrift

og føler at bedriften stagnerer for øyeblikket. Samtlige gir også uttrykk for usikkerhet. Mange nevner dette som en ettervirkning av oppsigelsesprosessen, og andre føler usikkerhet med hensyn til hva som skal skje med selskapet fremover. De har en oppfatning av at Prosafe ASA ikke satser på dem i samme grad som før, og lurer på om dette vil endre seg eller om de blir solgt ut av Prosafe konsernet. Dårligere ledelse blir også lagt vekt på av alle respondentene når de beskriver Prosafe Drilling etter kontraktstapet. De ansatte opplever dessuten at det er lite satsing på arbeidsmiljø. Det avholdes ikke julebord lenger, man får ikke julegaver og alle arrangementer opphører. Til tross for dette øyner alle respondentene håp. De er selvsikre på bedriftens vegne og har tro på at så lenge de leverer et godt produkt vil de vinne nye kontrakter i fremtiden og komme seg opp av bølgedalen igjen. 6 av 7 nevner også at arbeidsmengden på den enkelte har økt etter tapet av Tampen. Mange ble sagt opp selv om arbeidsmengden for mange hadde et visst etterslep etter kontraktstapet. De som ble igjen fikk dermed i mange tilfeller litt for mye å gjøre når de måtte ta på seg disse oppgavene i tillegg til sine vanlige arbeidsoppgaver.

En respondent sa det slik at dersom Prosafe Drilling var en bil ville det vært en BMW 7-serie før tapet av Tampenkontrakten. Med det mener han en stor og solid bil som er anerkjent og pålitelig. Den beste av de beste. Etter tapet av kontrakten vil han heller karakterisere Prosafe Drilling som en BMW 3-serie. En mindre bil, men langt fra den minste. Fremdeles av et merke som symboliserer god kvalitet, men nå en mindre klasse.

5.1.3 Ledelsens oppfatning

Lederintervjuene ble annerledes enn intervjuene med de ansatte, og lar seg ikke sette inn i samme rammeverk. Hovedgrunnen til dette er at identitetsbeskrivelsene fra ledernes perspektiv når det gjelder situasjonen etter Tampen er veldig ulik fra hvordan de ansatte ser situasjonen, og må derfor beskrives separat. Vi ble veldig overrasket over nettopp dette skillet mellom ledelsen og de ansattes oppfatning, da dette ikke var noe vi hadde forventet å finne. Selv om det kun er snakk om to ledere, og vi vanskelig kan trekke klare konklusjoner på dette grunnlag, vil vi likevel forsøke å tegne opp det bildet vi oppfattet de to lederne hadde av identiteten til Prosafe Drilling.

Når leder 1 (respondent 9) skal beskrive personlighetstrekk dersom Prosafe Drilling var en person, ble bildet før tapet av Tampen som følgende: *"Sprek 40 åring med store ambisjoner,*

men manglet ressurser for gjennomføring - ASA tok all kapitalen”, mens leder 2 (respondent 10) uttrykker noe av det samme som: ”*Robust, breiskuldret, tilsynelatende godt ”groundet”- står godt i motvinden, har en tonalitet i stemmen som er rimelig rumlende og litt sånn amerikansk i stilen*” Når vi sammenligner disse utsagnene med de ansattes svar fra samme spørsmål, ser vi at ledernes svar tyder på at de ser ting fra et større og mer overordnet perspektiv, men at de uttrykker noe av det samme som de ansatte mener; en sterk og god organisasjon.

Bildet leder 1 har av Prosafe Drilling etter tapet av Tampen er: ”*litt mer alvorlig, litt mer ettertenksom, litt klokere, mange opplever at de må slite mer for å oppnå resultat*”, mens leder 2 svarer på det samme spørsmålet: ”*Bevegelsesmønster som er mer dynamisk, utholdende, smidighet i bevegelsene. Han står like stødig, kanskje enda stødigere, men da i en ballistisk sammenheng der han faktisk evner å røre på seg. Stemmen kan faktisk variere. Kan være emosjonell, men også si STOPP*”.

Vi ser ut fra dette at leder 1 uttrykker at det er skjedd endringer som *kan* føre til noe negativt etter tapet av Tampen, mens leder 2 ikke nevner dette i det hele. Det er dette synet som i hovedsak skiller ledernes bilde av situasjonen fra de ansattes; lederne mener bedriften har kommet styrket ut av endringene. Leder 2 sier i en annen sammenheng: ”*Selskapet har blitt sterkere, det er min klare oppfatning.*” Leder 1 er mer spesifikk og sier følgende på spørsmålet om arbeidsmiljø: ”*Det å fungere sammen når man har hatt det tøft, det gir en annen tilfredsstillelse. Vi har kommet nærmere hverandre.*”

Vi vil bruke lederintervjuene videre i analysen, spesielt i del 7.3, men den generelle identiteten i Prosafe Drilling som vi legger hovedfokuset på er identiteten vi har fått ut av intervjuet med de syv ansatte. Med ”Prosafe Drillings organisasjonsidentitet” mener vi altså på de ansattes identitet, mens lederidentiteten vil bli eksplisitt uttrykt som nettopp det.

6. Identitetstrekk

De to beskrevne bildene av Prosafe Drilling før og etter tapet av Tampen har kommet frem som et resultat av analyse av intervjudataene våre. Vi baserer bildene på ulike faktorer som respondentene bruker for å forklare identiteten før og etter. Vi har gruppert respondentenes utsagn i seks faktorer som beskriver identiteten før og seks som beskriver identiteten etter endringen. Vi vil nå ved hjelp av utsagn fra intervjuene vise nærmere hvordan vi har kommet frem til disse faktorene.

6.1 Identitetstrekk før tapet av Tampen

6.1.1 Godt miljø

Alle respondentene kommer med utsagn som vi mener passer under denne faktoren. I *godt miljø* inkluderer vi både godt sosialt miljø og godt profesjonelt samarbeid. Respondent 2 svarer for eksempel når han blir spurt om hva som gjør Prosafe Drilling til en helt spesiell bedrift: *"Arbeidsmiljø. Vi er en god gjeng, alle kjenner hverandre. Vi er som en familie"*. Det gode miljøet blir også nevnt de fleste andre respondentene som svar på akkurat dette spørsmålet. Respondent 2 uttrykker også at det som gjør han stolt over å jobbe i Prosafe Drilling er *"de flinke menneskene og det gode arbeidsmiljøet."* Han mener at Prosafe Drilling har en løsere og lettere sosial tone i forhold til konkurrentene. Respondent 4 sier at *"miljøet var veldig viktig for meg. Familiefølelsen har holdt seg over lang tid. Helt opp til Tampen"*, mens respondent 5 uttaler *"Følte vi hadde godt samarbeid. Hadde en måte å være sammen på. Vi tok vare på hverandre, var lite høytidelige, hadde lett tone og holdt ikke på faste former"*. Respondent 7 uttrykker godt samarbeid gjennom: *"Det var ikke konkurransejag internt, man kunne lene seg bakpå og vi dro lasset sammen"* Respondenten mente også at *"man følte seg integrert"* og at *"det var sosial omgang utenom jobb"*. *"Det var rom for å gå inn til kollegaer og man støttet hverandre"*. *"Man følte seg velkommen, fikk omsorg, ble sett, god følelse av å bety noe.* Fra våre data ser vi også at folk mener det er mye latter i gangene. Respondent 3 mener kjernen i Prosafe var at *"vi var sammensveiset"*.

6.1.2 Stor bedrift i vekst

I denne faktoren har vi samlet utsagn som går på stoltheten over å jobbe i en stor bedrift som er i vekst, og den selvtilliten mange uttrykker over dette. Hele 7 av 7 respondenter nevnte dette i sine intervjuer. I sitt assosiasjonskart tegner respondent 2 dette bildet: *"vinne kontrakter, på høgget, opptur, vekst og vekst"*. Samme respondent sier også han ville reagert slik dersom Prosafe Drilling ble negativt omtalt i media: *"ikke kjekt, for jeg vet jo at vi er mye bedre enn Odfjell og Smedvig"*. Respondent 3 mener det som skilte Prosafe Drilling fra konkurrentene var *"stoltheten, jeg var stolt av å jobbe i Prosafe. Vi var bedre, Prosafe: vi er flinke. Vi hadde klart å skaffe oss mange kontrakter, og vi tjente penger"*. Respondent 4 mener det særegne med Prosafe Drilling var at *"Prosafe var solid og størst"* og det at Prosafe Drilling var *"den største boreentreprenøren"* mente han var kjernen i Prosafe Drilling før Tampen. Han var også stolt *"fordi du visste at du jobbet i et solid selskap. De vant alle kontraktene de bød på"*. Han oppsummerer senere: *"Storhetsfølelsen var bare så fin"*. En annen mente at kjernen i Prosafe Drilling før Tampen var at *"vi trodde vi var de beste. Vi var veldig god på det meste"*. Han nevnte også *stor* som personlighetstrekk. Respondent 5 sier: *"Det var ikke kultur for at vi ikke skulle vinne"*. Samme respondent nevnte følgende personlighetstrekk på spørsmålet om å beskrive Prosafe Drilling som en person: *"Hadde suksess, og var trygg på oss selv. Trodde det skulle gå til himmels. Bredde om seg. Positiv, gjorde det bra... har det bra. Alt går vel."* Respondent 8 beskriver holdningen til Prosafe Drilling som *"sterk, brystkassa frem, dette går fint."*

6.1.3 God ledelse

Denne faktoren ble nevnt av 6 av 7 respondenter. Med *god ledelse* mener vi synlig og støttende ledelse, samt at ledelsen prioriterer satsing på arbeidsmiljø.

Respondent 1 følte seg stolt av å jobbe i Prosafe Drilling fordi *"folk blir tatt på alvor, vi blir tatt vare på"*. Respondent 2 mener at god ledelse er et trekk som har vært både varig og sentralt frem til tapet av Tampen. Han mente også at det som hovedsaklig skilte Prosafe Drilling fra konkurrentene var at de andre hadde arrogante ledere. Det første han sier for å beskrive organisasjonen Prosafe Drilling er: *"vi hadde en leder som var leder"*. Han beskriver tiden før Tampen som: *"Ledelsen var der hele tiden. De var hele tiden på oss samtidig som de var med oss og støttet oss"*. Respondent 3 assosierer Prosafe Drilling før Tampen med *"synlig ledelse"*., mens respondent 7 uttrykker *"kortere vei til ledelse, ledelse mer integrert"*. Han

nevner også at *"Tidligere leder sa: -nå skal jeg ha en prat med hver og en"*, og legger vekt på at han lyttet til medarbeiderne. *"Tidligere leder viste sin sårbarhet, ga av sin kunnskap og kunne sine ting - Nå er jeg adm.dir, men den tittelen kan vi jo bare tørke oss en viss plass med"*. Han setter også pris på at tidligere ble man *"sett, ivaretatt, oppmuntret"*. Respondent 8 sier at *"alle ble tatt vare på, både innleide og faste fikk være med"*. Han beskriver også velferdstiltakene som et varig trekk, og beskriver personlighetstrekkene til Prosafe Drilling som *"gavmild og til å stole på"*.

6.1.4 Kompetanse og kvalitet

Respondent 1 mener at en av Prosafe Drillings viktigste målsetninger og verdier var å levere et godt produkt til kunden. Respondent 2 assosierer Prosafe Drilling før Tampen med *"Kompetanse og 1.divisjon"*. Respondent 4 assosierer også Prosafe med: *"Rutinert, erfaring, pålitelig og faglig dyktighet."* Han mener at hvis Prosafe Drilling hadde vært en bil hadde det vært en *pålitelig* bil. Respondent 5 mener at en av de viktigste verdiene var *"Vi var dyktige i det vi gjorde. Flinke i det vi gjorde, hadde gode kunnskaper og dyktige medarbeidere som gjorde en god jobb."* Denne respondenten uttrykte også at dyktighet var noe som skilte Prosafe Drilling fra konkurrentene, og at dyktige og flinke medarbeidere var typisk for Prosafe Drilling. Respondent 8 mener at kunder og leverandører ser Prosafe Drillingsom en *"solid bedrift som er enkel å ha med å gjøre"*.

6.1.5 Trygghet

Mange av respondentene uttrykker at de følte en trygghetsfølelse ved å jobbe i Prosafe Drilling, og med dette menes hovedsakelig det faktum at Prosafe Drilling var en stabil bedrift med høy jobbsikkerhet, samt at du kunne stole på dine kolleger og ledere. I beskrivelsen av det sosiale miljøet sier respondent 1: *"det var tryggere før når vi hadde mange kontrakter"*. Respondent 3 sier om det samme: *"Jeg kan føle meg trygg. Du kan føle deg trygg, egentlig"*. Han nevner også *"sikker jobb"* som en assosiasjon. Respondent 4 var stolt over å jobbe i Prosafe Drilling på grunn av *"tryggheten over at din jobb forsvant neppe med det første"*. Han sier også når han skal fortelle om arbeidsmiljøet før tapet av Tampen: *"tryggheten var bare så ruvende"*. Respondent assosierte Prosafe Drilling med at *"det føltes trygt på tross av endringer i organisasjonen. Det var stabilt med hensyn til folk som var her. Man følte trygghet."* Han sier også at det som skiller Prosafe Drilling fra konkurrentene var at *"det var en sikker jobb, var til å stole på"*, og nevner trygghet som det som er sentralt i Prosafe

Drilling sin identitet. Respondent 7 mener det som er unikt med Prosafe Drilling er at det er en *”trygg organisasjon (...)*” Også respondent 8 nevner *”trygg arbeidsplass*” når han skal beskrive personlighetstrekk ved Prosafe Drilling.

6.1.6 Sikkerhet (HMS)

Respondent 2 mener en av Prosafe Drilling sine viktigste verdier er sikkerhet, og det samme gjelder for respondent 4. Respondent 3 og 8 nevner det å være en *”sikker bedrift*” som en av Prosafe Drilling sine viktigste målsetninger, mens respondent 5 mener sikkerhet og HMS er noe som skiller Prosafe Drilling fra Odjell og Smedvig. Dette kan sees ut fra sitatet: *”Hadde fokus på HMS, spesielt de siste årene. Vi fikk noen ulykker og var veldig opptatt av sikkerhet.”*

Basert på de følgende uttalelsene kan vi konkludere med at *Godt miljø, Stor bedrift i vekst, God ledelse, Kompetanse og kvalitet, og Trygghet og Sikkerhet(HMS)* kan alle karakteriseres som identitetstrekk ved Prosafe Drilling før tapet av Tampenkontrakten.

6.2 Identitetstrekk etter tapet av Tampen

6.2.1 Dårligere miljø

Samtlige respondenter mener *miljøet*, det vil si de sosiale omgivelsene og det profesjonelle samarbeidet, har blitt dårligere etter tapet av Tampenkontrakten. Respondent 1 sier for eksempel: *”Det sosiale miljøet har endret seg litt. På grunn av det som skjedde er folk litt mer på vakt.(...) nå er det mer slik at hver og en beskytter sitt”*. Respondent 2 mener også at folk *”skuler på hverandre”* nå. Han sier videre at *”mange ser det må knipes inn og er surmaget og jævlig”*. Respondent 3 ser det slik: *”miljøet totalt er dårligere. Folk sier opp”*. Han uttrykker også at *”mange mistrives fordi miljøet har endret seg”*. Respondent 4 nevner at *”vi har mistet mange gode ansatte”*. Han sier også at *”familiefølelsen er god nå også, men forskjellig. En noe mindre familie, men en god familie. Det skjedde så mye i prosessen, men når det nå*

endelig har roet seg ned synes jeg vi er en god familie". Ut fra dette ser det ut til at respondenten ikke mener miljøet nødvendigvis har blitt dårligere. Men når vi senere spør om miljøet har endret seg etter Tampen sier han: *"Det er ikke tvil om at det var bedre før. Alle følte tryggheten, og vi var en større familie. Ikke dårlige på grunn av tapet av Tampen, men vi mistet noen viktige personligheter som var med å sprite opp miljøet."* Fra dette trekker vi konklusjonen at han faktisk mener miljøet var bedre før, selv om han virker som å ha problemer med å innrømme dette i starten av intervjuet. Respondent 5 sier at han *"savner litt av den tonen vi hadde i selskapet"*. Respondent 7 mener at *"nå jobber ikke folk ut fra team. Etter tapet av Tampen er det mer hver og en"*. Respondenten bruker følgende eksempel for å illustrere det dårligere arbeidsmiljøet: *"Når jeg tar lunsj går jeg en runde som tar syv minutter. Men så ser folk på meg og lurer på: Har du tid til dette? Man unner ikke hverandre det.... kollegene forteller til sjefen hva du gjør. Litt sånn sladre kjerring"*. Respondent 8 gir direkte uttrykk for at endringen har påvirket miljøet for han personlig: *"mange av de som jeg hadde kontakt med er borte. Det har litt å si for mitt miljø. Vi var en gjeng som var sammen. Nå er alt splittet"*. Han sier også at *"folk savner noe sosialt nå. Det sosiale har så mye å si for miljøet ... Det var litt mer latter i gangene før. Det er ikke helt det samme når det gjelder humor"*.

6.2.2 Selskap i stagnasjon

Alle respondentene nevner denne faktoren. Respondent 1 mener at *"alt stoppet opp"* etter at Tampenkontrakten forsvant. Respondent 2 assosierer Prosafe Drilling etter tapet av Tampen med: *"oppsigelser (...) stod i stampe, knekt rygg, nedtur, rolig"*. Han mener også at Prosafe sine viktigste målsetninger har endret seg fra *"Vinner i markedet"* til *"hva skjer"*. Han mener det som skiller Prosafe Drilling fra konkurrentene på dette tidspunktet er at *"Prosafe går nedover"*. Respondent 3 sier at *"etter vi mistet kontrakten har vi ikke klart å reise oss igjen"* og at *"det ble veldig stille, skjedde ingen ting. Vi visste ikke hvor de ville"*. Han uttrykker også i løpet av intervjuet at *"vi mistet alt. Da falt det helt i do"* og følte også at *"vi er ikke så gode likevel"*. Respondent 4 hadde problemer med *"viten om at vi ikke er den største"*. Han mener likevel at Prosafe *"er blant tre store, tilnærmet like, boreentreprenører"* selv om han synes at *"bedriftsmessig hadde det vært kjekt å være den største"*. Før var han stolt over at han *"jobbet i et solid selskap"*. Han sier først han ikke er mindre stolt i dag, men sier etter kort tid: *"Er jo litt mindre stolt, må jo roe litt ned"*. Det han begrunner dette med er at: *"før var det ikke nødvendig å nevne Odjell og Smedvig. Før var jo de små hjørnestensbedrifter.(...)"*

Før tok vi det for gitt at Prosafe vant nesten alt. Ville roet ned hvis jeg skulle sagt noe nå". Respondent 5 beskriver perioden etter tapet av Tampen som *"vi var litt i dødvannet"*. Han innser også at *"vi må forberede oss på at vi kommer til å ha dårligere råd"*. Han mener videre at målsetningene er endret fra *"å bli stor og ha mange føtter å stå på"* til *"stabilisere, ta tilbake tapte skanser. Bli boremessig den som vi var"*. Respondent 8 gir et godt bilde på hvordan Prosafe har gått fra å være en ekspansiv bedrift til å bli mer vedlikeholdende: *"Før var målsetningen å oppnå flest mulig kontrakter.(...) Nå er målsetningen (...)å ta vare på Hydro som kunde(...)"*. Han sier videre: *"vi innså vi ikke var de beste. Vi må ta vare på det vi har."*

6.2.3 Redusert ledelseskvalitet

Alle respondentene mener at ledelsen har blitt av dårligere kvalitet etter tapet av Tampen. Respondent 1 mener at: *"En leder må kommunisere, være tilstede. Vi gikk inn i et vakuum [etter tapet av Tampen]. Ledelsen ble usynlig"*. Uttrykket *"usynlig ledelse"* ble brukt av 3 respondenter. Respondentene generelt mener det er lite satsing på arbeidsmiljøet. Respondent 2 uttrykker det slik: *"Alt det sosiale er borte; julebord, blåtur, kunstforening, velferd..."* Respondent 3 sier: *"når jeg tuller sier jeg at vi er en skute uten kaptein, men det er faktisk ganske riktig"*. Når respondent 5 sier *"før fikk vi tilbakemelding, også utenfra"* ser vi dette som et tegn på at folk synes det er manglende eller usynlig ledelse. Samme respondent mener også at *"ledelsen har gjort for lite for det organisasjonsmessige"*, og da henviser han spesielt til satsing på arbeidsmiljø. Respondent 8 sier det samme på følgende måte: *"Velferden er helt vekke, de kuttet tvert budsjettet. Jeg synes det er veldig synd"*. Respondent 7 sier at *"lederkulturen blir en helt annen"* etter Tampen. Han mener *"lederen jobber ikke for avdelingen, men for seg selv"*, og at ingen tar ansvar, noe som kan henvises til usynlig ledelse. Han sier videre at *"de glemmer at det er mennesker de har med å gjøre. Kunne ikke skjedd før fordi de var mer ydmyke. De ville kjøre et løp sammen."* Respondent 8 uttrykker også mistillit overfor ledelsen på spørsmål om hvordan han ville reagert dersom Prosafe Drilling ble omtalt negativt i media *"Jeg ville tenkt på ledelsen. Hva er det nå de har gjort"*. Han gir Prosafe Drilling etter Tampen personkarakteristikken: *"ikke helt til å stole på"*.

6.2.4 Selvsikkerhet og håp

Selv om alle respondentene assosierer Prosafe Drilling som et svakere selskap etter kontraktstapet, viser samtlige likevel tegn på sterk optimisme for fremtiden og gode følelser for bedriften Prosafe Drilling. Respondent 1 sier: *"Prosafe er Prosafe uansett!"*, mens respondent 2 svarer følgende da han ble spurt om reaksjon ved negativ omtale i media: *"Ikke kjekt. Dette gjelder både før og etter Tampen, for jeg vet jo at vi er mye bedre enn Odfjell og Smedvig"*. Respondent 3 mener Statoil var fornøyd med Prosafe Drilling før, og at dette ikke har endret seg, mens respondent 4 uttrykker: *"nå er man en del av noe mindre. Ikke dermed sagt at det er dårligere."* Også respondent 5 uttrykker håp: *"vi har reist oss fra et sånt slag som det. ... vi jobber for å komme tilbake til den vi var...Er på en måte blitt styrket."* Respondent 7 sier det på denne måten: *"vi har hatt noe helt unikt som ingen andre har hatt. Må jobbe for å få det igjen"*. Respondent 8 sier at hvis han var gift med Prosafe Drilling så ville han *"...kjempe for det som var igjen, få det opp på beina igjen, få det til å gå"*.

6.2.5 Usikkerhet

7 av 7 respondenter nevner usikkerhet i sin beskrivelse av Prosafe Drilling etter tapet av Tampenkontrakten. De fleste nevnte dette da de tegnet opp assosiasjonskartet etter tapet av Tampen. Respondent 1 sier at *"det var tryggere før når vi hadde mange kontrakter. Nå må vi verne om det vi har"*. Respondent 5 sier: *"mange var usikre. Endel sluttet frivillig på grunn av utrygghet. Hvis vi går adundas blir vi mange i markedet, og de ville være i forkant."* Respondent 7 går så langt som å kalle det redsel. Han sier at det er *"redsel for jobben, at man ikke er god nok"*. Nesten alle respondentene nevnte usikkerhet også når

6.2.6 Ingen Slack

Med mindre slack mener vi at det er mindre pusterom i jobben, noe som blant annet går sterkt ut over det sosiale. Dette kan skyldes at arbeidsmengden rett og slett har blitt større. Respondent 2 uttrykker det slik: *"det kreves mye mer av enkeltpersoner og staber"*, mens respondent 4 sier at: *"det ble mer arbeid på meg på grunn av at en [på min avdeling] har forsvunnet"*. Respondent 5 forteller at: *"alt skulle bare være kjempeeffektivt. Man hadde ikke lommer der man kunne ta seg tid. Ikke tid til å bearbeide.... Alle har det så travelt at de ikke kan ta 5 minutter. (...). Færre folk skal gjøre samme jobben. Det er et minus. Det vil gå utover helse og samarbeid. Folk slutter fordi de ikke orker presset. (...).skulle ønske at vi fikk beholde*

den bemanningen vi har (...) Lavt immunforsvar. Hver enkelt bruker mer av seg selv og blir fortere slitne". Respondent 7 mener resultatet av dette blir *"mye sykemeldinger og vonde skuldrer og nakke. Går på det med kvalitetstid, altså omsorg og latter"*. *"Det blir sett negativt på å ta seg tid. Det er mer arbeid nå. (...) Folk er slitne fordi de har for mye å gjøre. Blir ikke ivaretatt"*. Respondent 8 bekrefter dette synet: *"arbeidsoppgavene er forandret, det vil si at det er mer å gjøre."*

Basert på de følgende uttalelsene kan vi konkludere med at *Dårligere miljø, Selskap i stagnasjon, Redusert ledelseskvalitet, Selvsikkerhet og håp, Usikkerhet og Ingen slack* kan alle karakteriseres som identitetstrekk ved Prosafe Drilling etter tapet av Tampenkontrakten

7. Hvordan endrer organisasjonsidentiteten seg?

7.1 Innledning

Vi ønsker i dette avsnittet av analysen å vise hvordan endringen har påvirket identiteten til Prosafe Drilling, og på denne måten prøve å gi svar på vår problemstilling ” *”Kan store organisatoriske endringer føre til endring av organisasjonsidentitet?”*. Vi vil koble identiteten med den endring som skjedde i Prosafe Drilling ved å se tilbake på og anvende teori om organisasjonsidentitet og endring som ble presentert i del B.

7.2 Innholdsendring

Vi ser ut fra assosiasjonskartene og beskrivelsen av identitetstrekk før og etter tapet av Tampen at de faktorene som tegner et bilde av Prosafe Drillings organisasjonsidentitet har gått fra å være positive før endringen til å bli negative etter endringen. Våre resultater fra intervjuene vi gjennomførte viser at det er ulike grunner til at de forskjellige faktorene har endret seg, og vi vil videre i analysen se nærmere på dette. Det kan også være verdt å nevne at identitetsoppfatningen til de ansatte ser ut til å være uavhengig av om de ble direkte berørt av endringen eller ikke.

7.2.1 Fra godt til dårlig miljø

Vi kan se fra assosiasjonskartene at samtlige respondenter mener at miljøet har blitt redusert etter tapet av Tampenkontrakten. Prosafe Drilling blir ikke lenger sett på som en organisasjon med et unikt godt arbeidsmiljø, som så mange respondenter betegnet som et varig, sentralt og egenartet trekk som karakteriserte organisasjonen i lange tider. Hva kan være årsakene til dette skiftet?

Når det gjelder det sosiale miljøet, uttrykker en respondent følgende: ”*Det har blitt brukt mye penger på velferd. Det er det som har skapt miljøet*”, og vi ser fra våre resultater at flere nevner frafallet av velferd som en sterkt medvirkende faktor til at miljøet har blitt dårligere.

Dette kan skyldes både at ledelsen har et annet fokus og at den endrede maktbalansen i markedet gjør det hardere for Prosafe Drilling økonomisk. En respondent uttrykte dette slik: *”nå er det snakk om at det blir enda trangere økonomisk”*, og videre at *”ledelsen [etter Tampen] har gjort lite for det organisasjonsmessige (her snakker han om velferd, vår anm.)”*. Når vi ser hvilken negativ innvirkning redusert satsing på det sosiale miljøet har for Prosafe Drilling, kan vi spørre oss selv; bør ikke ledelsen heller satse mer på velferd i dårligere tider for å styrke samholdet og dermed komme seg bedre ut av endringsprosessen? Vi ser imidlertid gode argumenter for at ledelsen har handlet som de gjør. I økonomisk harde perioder som ender med nedbemanning, vil det ikke ta seg godt ut om man bruker mye midler på velferd. Det er en grunn til at folk blir sagt opp, og ved å gi velferd, kan det gi signaler om at bedriften ikke hadde trengt å si opp så mange ansatte som de faktisk gjorde. Det kan kanskje derfor være et etisk så vel som et økonomisk valg fra ledelsens side. Hadde Prosafe Drilling holdt samme nivå på velferd som var tilfelle før Tampen, måtte kanskje en ekstra bli sagt opp på bekostning av dette. Identitet hjelper leder å holde fokus på de viktigste strategiske områdene, og har derfor også innvirkning på ressursallokeringsprosessen. Det at man nå ser på Prosafe Drilling som en av tre i store drillingselskap i stedet for *den største*, kan medføre at ledelsen prioriterer midler for videre vekst i stedet for å prioritere de ansatte i samme grad som før.

Fra et av lederintervjuene finner vi også tegn på at den reduserte satsingen på arbeidsmiljøet kanskje kan ha rot i at lederen ikke klarer helt å oppfatte og sette seg inn i situasjonen de ansatte opplever i forbindelse med endringen. Lederen uttaler *”Det som sjokkerte meg mest var at folk fikk store personlige problemer selv om de var sikret jobb”*. Dette sitatet kan tyde på at lederen ikke ser at de ansatte kan oppleve utrygghet i forbindelse med endringsprosessen selv om de ikke selv mistet jobben. Denne type holdning kan komme av at ledelsen etter Tampen hadde mye større fokus på offshoredelen av virksomheten, og dermed lite kapasitet til å ta seg av landorganisasjonen.

En annen respondent nevner nedbemanningen som en medvirkende faktor til det endrede miljøet. Han uttrykker følgende: *”Mange av de jeg hadde kontakt med er borte. Det har litt å si for mitt miljø”*. På grunn at ansiennitetsprinsippet (det vil si at de ansatte som har jobbet kortest tid i bedriften blir sagt opp først) ble brukt ved nedbemanningen, måtte hovedsaklig de yngste gå først. Nedbemanningen har derfor naturligvis medført en høyere gjennomsnittsalder i bedriften enn hva som var tilfelle før tapet av Tampenkontrakten. Dette vil nok i hovedsak

være en viktig demper for de sosiale miljøet for de gjenværende yngre ansatte, men vil nok også ha innvirkning på miljøet totalt, da forgubbing antageligvis gjør miljøet mindre dynamisk. Det er også blitt nevnt at enkeltpersoner som var viktige for det sosiale miljøet måtte gå. En respondent sier ”*Vi mistet noen viktige personligheter.*” (som var viktige for det sosialer, vår adm.)

Vi ser av dette at endringens virkning på det sosiale miljøet kan delvis skyldes alle tre endringsfaktorer: Ledelse, nedbemanning og endret struktur i markedet. Vi tror likevel utskiftning av ledelse er det som gjør størst utslag. Dette fordi det er lett for de ansatte å forstå nødvendigheten av de to andre endringsfaktorene, mens utskiftning av ledelse er vanskeligere å skjønne. Det at mange ikke forstår, og uttrykker uenighet med denne utskiftningen, kan føre til at det er lettere å legge skylden på ledelsen enn de andre faktorene for det dårligere sosiale arbeidsmiljøet.

Når det gjelder det profesjonelle samarbeidet gir mange av respondentene uttrykk for at dette er blitt dårligere etter Tampen. En sier: ”*Før var det tryggere og gjensidig respekt. Nå jobber ikke folk ut fra team; etter tapet er det mer hver og en.*” En annen respondent sier noe lignende; ”*På grunn av det som skjedde er folk mer på vakt. Det var tryggere før når man hadde mange kontrakter. Nå må vi verne om det vi har. Før var det en avdeling hvor alle støttet hverandre. Nå er det mer slik at hver og en beskytter sitt. Man deler ikke kunnskap; dette kan jeg, dette er mitt. Vi er vel kanskje blitt litt mer egoistisk?*”

Dette kan tyde på at nedbemaningsprosessen og maktskiftet i markedet har gjort at folk er mer redde for å miste jobben sin, og prøver derfor å gjøre seg selv uunnværlig. Dette viser seg ved at folk er reddere for å dele kunnskap, og at man ikke backer hverandre opp i samme grad som man gjorde før, da man gjerne er mer oppmerksom på den nye situasjonen og faren for enda flere nedbemaninger i fremtiden.

Problemet med dårligere samarbeid ser ikke ut til å være et problem forårsaket av ledelse, men heller hovedsakelig av den nye situasjonen i markedet og konsekvensen av dette. Men det faktum at ledelsen er mer usynlig og lukket, kan også spille inn, ved at dette blir et atferdsmønster som forplanter seg nedover i organisasjonen.

Vi tror at en annen medvirkende forklaringsgrunn for at miljøet har gått fra godt til dårlig, og da tenker vi både det sosiale miljøet og det profesjonelle samarbeidet, kan være at det fremdeles henger igjen sår fra prosessen. Perioden etter at tapet av Tampen ble offentliggjort

var en vanskelig og usikker tid for de ansatte, og mange gikk i frykt for at kanskje de måtte gå, og konflikter på personlig plan kan lett oppstå i slike perioder. En respondent beskriver akkurat dette; *”Vi ble jo satt opp mot hverandre”*. Han sier videre *”Det ble gjort mange rare ting. Ting som ikke skulle skjedd”*. Vi tror derfor at mellommenneskelige problemer gjennom endringsprosessen har innvirkning på miljøet også etter at stormen har lagt seg, og at noe av identitetsendringen kan komme av prosesshåndtering og sår fra prosessen i stedet for endingene isolert.

7.2.2 Fra vekst til stagnasjon – men samtidig optimisme

Respondentene viser stor forståelse for at stagnasjonen er en markedsskapt situasjon, hovedsakelig utenfor Prosafe Drillings kontroll. En respondent uttrykker når han skal beskrive Prosafe Drilling: *”Stor boreentreprenør. Før den største. Nå er vi jevnet ut med de andre”*. Dette inntrykket av stagnasjon er rasjonelt og kommer av det faktum at markedssituasjonen er endret. Flere uttrykker derimot en sterk forundring over at dette skulle skje, og overraskelsen over kontraktstapet kommer til uttrykk i mange intervjuer: *”Var så trygg på det - tok det ikke med i beregningen at vi kunne tape”*, *”Det kom som et sjokk!”*.

Noe som overrasket oss stort var at samtlige respondenter beholdt en stor selvsikkerhet og tro på fremtiden på vegne av Prosafe Drilling. En respondent sier: *” Vi har fått en del trøkk og arr, men vi jobber for å komme til bake til den vi var. (...) på en måte er vi styrket. Har kommet igjennom”*. Noen av svarene kan i tillegg sies å være på grensen til arroganse. Denne optimismen er ganske overraskende når vi tenker på at de nettopp mistet nesten halvparten av sine boreoperasjoner, og at det ikke er utsikter til nye kontrakter med det første. Hvordan kunne de beholde denne selvsikkerheten etter at Statoil ikke ga dem en eneste av operasjonene i Tampenkontrakten?

Vi tror svaret kan ligge i kulturen. Vi husker Hatch og Schultz (2002) sin definisjon: *”Organisasjonskultur er definert som den tause organisatoriske forståelsen som er kontekst for meningsdannelse, inkludert intern selvdefinering”*. Dette innebærer at kultur eksisterer i underbevisstheten hos medarbeiderne, og ikke er gitt ved hva andre mener eller sier om den. Våre funn kan tyde på at Prosafe Drilling sin kultur for organisatorisk selvsikkerhet er så sterk at selv om Statoil velger andre leverandører til Tampenkontrakten, blir ikke organisasjonsidentiteten påvirket på dette punktet. Ansatte i Prosafe Drilling kan altså ha en

taus, underbevisst forståelse av at Prosafe Drilling er en suksessfull bedrift som er så sterk at Statoils signaler om at de foretrekker andre leverandører ikke påvirker deres bilde av dem selv. Det kan virke som om de ansattes holdning er narsistisk. Vi tror de ansatte har skapt identiteten på basis av hvordan de selv har uttrykt seg til andre, og ignorert å speile identiteten i image. Det som tyder på akkurat dette er at det virker som de ansatte ikke tar inn over seg at det kan være en grunn til at de tapte kontrakten, men bortforklarer det i stedet. Man kan tenke seg at nettopp dette kan være en indirekte årsak til at Prosafe Drilling tapte Tampenkontrakten. Hvis dette er en tilstand som har pågått i lang tid, kan de ansatte ha gått glipp av signaler fra viktige interessenter, og dermed gjort seg mindre attraktiv i deres øyne. Konkurrentene, som derimot kanskje tok hensyn til de eksterne i sin identitetsdannelse, kan nok ha fått et mer positivt image i de eksterne øyne.

Mange av respondentene uttrykker også at de fremdeles er veldig glad i Prosafe Drilling som bedrift. For å slippe å tenke på seg selv som dårligere enn konkurrentene prøver de å rettferdiggjøre og komme med bortforklaringer for tapet av Tampen: ”*Det er jo litt politikk også. Statoil og Hydro vil ha tre entreprenører så vi kan konkurrere oss imellom. Var det derfor vi tapte Tampen*”? Her leder respondenten oppmerksomheten bort fra tanker om at Prosafe Drilling ikke er gode nok, og velger å fokusere på at Statoil kanskje synes Prosafe Drilling ble for store og dyktige og følte seg truet. Det kan derfor virke som om de ansatte er selvmotsigende til tider. Vi har sett at selv om de karakteriserer identiteten som mer negativ, prøver de likevel noen ganger å forsvare den. Vi har fra teorien at dette kan være taktikker for å avlede sin egen oppmerksomhet bort fra truende dimensjoner av sin egen organisasjonsidentitet. I lederintervjuene finner vi mindre bruk av slike taktikker. Det kan virke som om de mer har akseptert hva som har skjedd, tatt det inn over seg, og ser nå fremover i stedet.

Noen av respondentene prøver også å fremheve mer positive dimensjoner av identiteten som de mener organisasjonen heller burde bli evaluert etter. Sitater som ”*Nå er man del av noe mindre. Ikke dermed sagt at det er dårligere*” kan illustrere dette. På denne måten prøver de å ufarliggjøre identitetstrusler, og slipper å revaluere sin oppfatning av organisasjonsidentiteten. Dette tror vi skjer som en forsvarsmekanisme siden den individuelle identiteten ligger nært knyttet til den organisatoriske.

7.2.3 Trygghet – usikkerhet

De aller fleste respondentene nevner trygghet som en faktor før tapet av Tampen, mens samtlige uttrykker usikkerhet i tilknytning til situasjonen etter tapet av kontrakten. Her ser vi en klar speilvendning av trygghetsinnholdet i identiteten. Alle de tre endringsfaktorene: ledelse, nedbemanning og nedgang, kan ha hatt medvirkning til å snu denne faktoren. En respondent uttrykker det slik: *”Du visste at du jobbet i et solid selskap. De vant alle kontraktene de bød på. En trygghet over at din jobb forsvant neppe med det første.(...) Er gjerne litt mer sårbar nå. Før tok vi for gitt at Prosafe vant nesten alt”*. Han nevner her både trygghet for sin egen arbeidsplass som kommer av tryggheten ved å jobbe i et selskap i vekst.

Nå som dette ikke lenger et tilfelle, faller noe av denne tryggheten bort.

En annen respondent legger mer vekt på ledelsen som grunn til usikkerheten; *”Etter [tapet av Tampen] ble det veldig stille. Det skjedde ingenting. Vi visste ikke hvor de [ledelsen] ville. Usikkerhet. Det var ingen som drev oss frem, fortalte liksom..”* Dette forteller oss at lite informasjon og det at den nye ledergruppa blir karakterisert som mer usynlig, kan føre til økt usikkerhet blant de ansatte.

Også når det gjelder trygghetsfølelsen tror vi ettervirkningene fra den turbulente nedbemaningsprosessen kan spille inn. På samme måte som vi tror at sår fra prosessen kan føre til dårligere arbeidsmiljø, tror vi prosessen, sammen med det reduserte arbeidsmiljøet, har innvirkning på usikkerhet blant de ansatte. Prosessen var en traumatisk opplevelse for mange og det kan virke som den har satt spor i form av utrygghet. Som sagt tidligere, er det blitt et arbeidsmiljø etter Tampen hvor man ikke stoler på hverandre i samme grad, og vi tror dette forsterker den overordnede følelsen av usikkerhet.

7.2.4 Ingen slack

De fleste respondentene nevner at de har fått mer å gjøre etter tapet av Tampen. En respondent sier det slik: *”Det har blitt mer arbeid på meg på grunn av at en har forsvunnet”*, mens en annen respondent uttrykker at: *”Alt skulle bare være kjempeeffektivt. Man hadde ikke lommet der man kunne ta seg tid. Ikke tid til å bearbeide”*. Han sier videre at *”Alle har det så travelt at de ikke kan ta fem minutter”* og videre *”Folk slutter fordi de ikke orker presset”*. Det kan være flere grunner til at det er mindre slack for de ansatte i bedriften. Også her kan ledelsens sterke offshorefokus etter tapet av Tampen være med å forklare at ledelsen

ikke ser de onshoreansattes behov. De ansatte føler seg ikke sett og verdsatt, og ledelsen ser ikke hvor stor belastning de legger på de ansatte. En annen forklaring kan simpelthen være at ved tapet av en slik kontrakt, vil det bli et visst etterslep med arbeid. Inntektene tar derimot slutt, og bedriften tvinges til å si opp ansatte. Dermed vil man få en periode med større arbeidsmengde enn man har bemanning til – helt til alle oppgaver i forbindelse med de gamle kontraktene er fullført. Vi ser her at to av endringsfaktorene spiller inn: det virker som om nedbemanningen har ført til økt arbeidspress, og at ledelsen later til å ha hatt for lite fokus på landorganisasjonen.

7.2.5 Ledelse - fra god til det verre

Som en direkte følge av kontraktstapet har store deler av ledergruppen blitt skiftet ut.

Den nye ledergruppen måtte takle en omfattende endringsprosess, som innebar både omstrukturering, virksomhetsoverdragelse offshore, nedbemanning og å finne en ny kurs for et selskap i en ny og dårligere markedsposisjon. Endring av ledelse er en konsekvens av tapet av Tampenkontrakten, men kan også sees på som en identitetsdefinerende faktor.

De fleste respondentene uttrykker tilfredshet med ledelsen i perioden før tapet av Tampen, mens alle uttrykker misnøye med ledelsen etter Tampen. Det kommer også frem at ledelsen bruker mindre ressurser på å ivareta arbeidsmiljøet, og uttrykket *”usynlig ledelse”* blir brukt av flere av respondentene. Intervjuobjektene har en oppfatning av at tidligere ledere har vært mer like over en lang tidshorison. De beskriver synlige, engasjerte og jordnære ledere med offshore erfaring - gjerne ledere som har startet på ”gulvet”. Dette er et identitetstrekk som de fleste respondentene karakteriserer som varig, sentralt og unikt, og vi tror derfor at nettopp ledelse har vært veldig identitetsskapende for Prosafe i tiden før Tampen, og vi kan se fra den overstående analysen hvordan endret ledelse påvirker de andre identitetstrekkene i sterk grad.

7.2.6 Endret grad av commitment

Fra OCQ definisjonen har vi at mennesker er committed hvis de har tro på og aksept av bedriftens verdier og mål, et sterkt ønske om å forbli i organisasjonen, samt er beredt på, og ønsker, å overgå forventet prestasjon. Det generelle inntrykket vi får fra vårt datamateriale er at commitment jevnt over er høy blant de ansatte i Prosafe Drilling før tapet av Tampenkontrakten. Som en respondent uttrykker det på spørsmål om å vurdere sin egen innsats fra 1 til 5, der 5 er utover det nivå som er forventet; *”Før 5. Da sto jeg på og ga alt.*

Jeg fikk igjen for det; gleden av å gjøre en kjempejobb for Prosafe. Alle ga litt ekstra. Det var gøy å gå på jobb.(...).”

Vi har videre i våre data funnet mye bevis på at grad av commitment til Prosafe Drilling er redusert etter tapet av Tampenkontrakten. Samme respondent som før sa han gav 5, sier nå; *”Du gjør jobben din sånn at du kan være stolt av den, men ikke noe mer. Ikke det lille ekstra som du ga før. Får ikke noe igjen for det, mistet noe underveis. Jeg tror gjennomsnittet var høyere før enn nå”*. Her sier han rett ut at han ikke lenger er like committed. En annen respondent uttrykker den generelle commitmentnedgangen i Prosafe gjennom følgende utsagn; *” Før var vi et winning team, nå strever du med det fordi du er nødt til det. Man skvises.”* Vi ser videre fra våre data at denne respondenten så gjerne vil være like committed, og prøver så godt han kan å overbevise seg selv om dette. Vi ser likevel at selv om han fremdeles er committed, er det likevel tegn på at graden av commitment er redusert etter tapet av Tampen. På spørsmål om han føler seg stolt av å jobbe i Prosafe Drilling, svare han; *”På en måte mer stolt før - fremdeles stolt.”* Vi tolker dette som et spontant ærlig svar, som deretter blir justert, på en måte som en selvfornektelse. Dette gjaldt for flere, og vi tror noen respondenter kan ha hatt problemer med å innrømme lavere commitment både overfor seg selv og oss. Dette må kunne sees på som en naturlig psykologisk forsvarsmekanisme.

I vårt analysemateriell gjelder imidlertid den beskrevne tendensen kun for de respondentene som er over 40 år. De to yngre respondentene har gitt uttrykk for samme lave grad av commitment både før og etter. Som en respondent uttrykte det; *”Det var ikke at jeg ikke var stolt, men det var bare en jobb. Dette har ikke endret seg etter Tampen”*. Den andre respondenten under 40 år gir gjentatte ganger gjennom intervjuet uttrykk for at han ikke har noe sterkt ønske om å forbli medlem av organisasjonen. Han sier for eksempel at han ønsker å *”...prøve noe nytt. Ikke som konsekvens av Tampen, men jeg ønsker personlig vekst.”*

Hvorfor har grad av commitment gått ned blant hoveddelen av respondentene etter tapet av Tampen? Identifisering er som nevnt i teorien en del av byggesteinene i commitment, og en forklaring kan dermed være at de ansatte ikke identifiserer seg med Prosafe Drilling i samme grad som før. Den nye identiteten har et langt mer negativt identitetsinnhold, og det kan se ut som om de ansatte har vanskeligere for å relatere seg til denne nye identiteten. Som beskrevet over er det flere aspekter ved identiteten som forandret seg etter at Prosafe Drilling tapte Tampenkontrakten, men vi ser at noen av disse innholdsendingene

virker sterkere inn på commitment enn andre. Resultatene våre viser at oppfattet dårligere ledelse er en av de sterkeste pådriverne for lavere commitment. En respondent sier: *”Vi mistet gløden, vi mistet piffen. Mange tenker på dette med ledelse.”* Flere av respondentene uttrykker lignende følelser, og tror dette gjelder organisasjonsmedlemmene generelt. På spørsmål om han ser for seg å jobbe i Prosafe Drilling i lang tid fremover svarer en respondent følgende: *”Når jeg svarer for meg selv vil jeg inn i en ny bedrift, se nye mennesker og jobbe med nye mennesker. Det mangler litt ledelse her.”* Da vi spør han om han tror dette vil gjelde mange i organisasjonen svarer han: *”Mange har det slik på grunn av endring, ja. På grunn av usynlig ledelse og mindre fokus på økonomi. Før var ledelsen der hele tiden. De var hele tiden på oss samtidig som de var med og støttet oss.”*

Også endringen av miljøet gjør det vanskeligere for noen å identifisere seg like sterkt. Alle respondentene uttrykker som tidligere vist at miljøet etter Tampen ikke er det samme, og har blitt dårligere både når det gjelder samarbeid og sosialt. Dette har innvirket sterkt på commitmenten til enkelte av respondentene. En respondent beskriver reduksjonen i commitment som følge av dette på følgende måte: *”Det er ikke noe kjekt lenger, det er ikke det. Før gledet jeg meg til å gå på jobb. Sånn er det ikke lengre.”* Senere uttaler han at han kun blir i jobben på grunn av selve arbeidsoppgavene som han liker. Av dette tolker vi at blant annet det sosiale miljøet bidro til at han tidligere hadde følelser for selve bedriften mens han nå blir utelukkende på grunn av arbeidsoppgavene. Han forsterker dette ytterligere gjennom å si: *”Jeg har kontakt med de på plattformen, og trenger bare et par stykker[på land]. Det er annerledes for de som er avhengige av miljøet her.”*

Det faktum at de ansatte har mindre slack har innvirket stekt på commitment hos flere av respondentene. *”Færre folk skal gjøre samme jobben. Det er et minus. Det vil gå utover helse og samarbeid. Folk slutter fordi de ikke orker presset.”* Av dette tolker vi at mindre slack gjør at færre ønsker å forbli medlem av organisasjonen, og commitmenten er dermed redusert. Viljen til å overgå forventet prestasjon på vegne av organisasjonen ser også ut til å være mindre. Noen uttrykker et ønske om å fortsette å yte mer enn forventet, men sier de er slitne og usikre på mottakelsen. En respondent forteller om førjulstiden etter Tampen: *”Nå var det ingen julestemning. Jeg tenkte – kanskje jeg skal gjøre noe med det, men orker jeg? Hvordan blir det mottatt da? Jeg hentet frem de siste kreftene (...).”* Vi synes dette utsagnet forteller at han fremdeles ønsker å yte, men ikke lenger har samme glede av det.

Vi ser at de over 40 år har høyere grad av commitment enn de yngre både før og etter endringene. Mens de yngre har lav og uendret grad av commitment, ser vi tendenser til reduksjon i grad av commitment hos de over 40. Dette var ikke noe vi forventet. Hvordan kan man forklare dette gapet? En av årsakene kan være at det er snakk om to ulike generasjoner med ulike krav til arbeidslivet, ulik fremtidshorisont samt ulik vilje til å kjempe når det er motgang. Man ser tydelige tegn i dagens samfunn at yngre mennesker lettere gir slipp på relasjoner, enten det gjelder jobb, venner eller ektefelle. Tidligere var det mer vanlig at man jobbet i en bedrift i hele sin karriere, og dette tror vi henger igjen hos mange av våre eldre respondenter. For yngre mennesker er det blitt vanlig å bytte arbeidssted flere ganger i løpet av karrieren, og dette kan forhindre like stor grad av commitment til alle arbeidsstedene, da disse gjerne kun blir sett på som noe midlertidig. Vi mener at denne generasjonsforskjellen kan forklare gapet i våre resultater i henhold til commitment, og hvorfor tapet av Tampen ikke gjorde utslag for de yngre respondentene. Vi ser klart at de eldre identifiserer seg mer med prosafe som bedrift, og en uttrykker det slik: ” *Prosafe er Prosafe - uansett!*”

Som forventet ser vi at grad av commitment går ned ved endret identitet, så sant som denne identitetsendringen er av negativ art. Dette ser ut til å derimot kun gjelde dersom de ansatte er sterkt committed *før* endringen inntreffer. Våre resultater viser likevel en noe høyere uttrykt commitment etter endringen enn det vi hadde forventet.

7.3 Fra tydelig til tydeligere organisasjonsidentitet

Hva er en tydelig identitet? Vi har valgt å kalle identiteten tydelig hvis 5 eller flere av de 7 respondentene nevner de samme identitetstrekkene når de skal beskrive Prosafe Drilling. Før Tapet av Tampenkontrakten viser våre resultater at Prosafe Drilling hadde en tydelig organisasjonsidentitet. Vi ser av assosiasjonskart 1 at 2 identitetsdefinerende faktorer blir nevnt av alle respondentene, mens ytterligere 3 faktorer blir nevnt av 6 av 7 respondenter. Den siste faktoren, sikkerhet/HMS, er nevnt av 5 respondenter. Alle faktorene er dermed nevnt av 5 eller flere.

Etter tapet kan det ut fra våre data se ut til at identiteten er blitt enda tydeligere.

Assosiasjonskart 2 viser at det nå er hele 5 faktorer som blir nevnt av alle respondentene på medarbeidernivå. Forskjellen fra situasjonen før endringen virker ikke så stor, men med tanke på det begrensede utvalget vi opererer med vil vi likevel påstå at Prosafe Drilling sin identitet har blitt klart tydeligere. Som vist i analysen i kapittel 7.2, har den derimot snudd fra å ha et positivt innhold til å bli av en mer negativ art.

En så tydelig identitet hadde vi ikke forventet å finne. Vi trodde på forhånd at en stor ending med all omstillingen den innebærer, ville gjøre det vanskeligere for de ansatte å oppfatte et entydig identitetsbilde. Dette spesielt siden våre intervju kom bare 1,5 år etter tapet av Tampen ble offentliggjort, og enda kortere tid fra prosessen ble avsluttet. Vi regnet på basis av dette med at en ny identitet sannsynligvis enda ikke var blitt skikkelig formet. Vi hadde derfor trodd den skulle bli mer diffus og utydelig, og det at den faktisk er tydeligere enn tilfellet før Tampen, kom som en stor overraskelse på oss. Hvordan kan vi forklare at det er et tydelig identitetsbilde så kort tid etter Tampentapet?

Fra teorien har vi at organisasjonsidentitet er mer flytende enn for eksempel individuell identitet. Dette betyr at identiteten raskt kan rekonstrueres ved skiftende omgivelser slik at organisasjonen kan opprettholde fleksibilitet. Tapet av Tampen førte nettopp til en endring i omgivelsene til Prosafe Drilling. Som tidligere nevnt ble maktbalansen i markedet radikalt endret da de mistet mange av sine operasjoner til konkurrentene, og ikke lenger var størst i bransjen. Siden det faktisk er en felles identitet etter endringen, og at denne er tydelig kan det se ut til at det er en slik rekonstruksjon som har funnet sted her.

Hvordan kan man videre forklare at identiteten er blitt enda tydeligere etter tapet av Tampenkontrakten enn hva som var tilfellet før?

Det kan finnes flere faktorer som medvirker til denne effekten. En forklaring kan være at det å gå igjennom noe vanskelig sammen styrker gruppen. Respondent 5 sier at Prosafe Drilling etter Tampen *”er på en måte blitt styrket”*. Dette kan være fenomenet med at en gruppe samler seg når de får en *”ytre fiende”*, og vi får en oppfattelse av at det er VI mot DEM. Dette trenger ikke bety at det sosiale miljøet blir bedre, bare at gruppen har en ytre fiende og dermed samler seg om enkelte negative saker de er enige om.

I vårt case er det forhold utenfor organisasjonen som er årsak til endringen. Endringene har ført til at Prosafe Drilling har gått fra å være overlegen i markedet til å være en av tre like store konkurrenter. Dette fører til en følelse av økt konkurranse, som igjen kan *”samle troppene”* til felles kamp, og dermed styrke gruppen. Vi har også i intervjuene sett at noen respondenter uttaler seg kritisk om Statoil fordi de *”svek”* Prosafe Drilling ved å gi kontraktene til konkurrentene, og det kan derfor hende at de ser på Statoil som en ytre fiende. I dette tilfellet spør vi oss også om ledelsen kan representere en ytre fiende siden mange av de sterke, negative identitetstrekkene ser ut til å stamme blant annet fra ledelsens handlinger. Det kan også være at de ansatte føler de trenger en sydebukk for å forklare det som har skjedd. Vi har tidligere vist at de ansatte ikke helt ser ut til å ville ta inn over seg at tapet kan skyldes ignorerte signaler utenfra, og ikke det faktum at de selv ikke var så gode som de trodde. Det å overføre skyld til ledelsen gjennom å omtale dem negativt, selv om dette kan være irrasjonelt, virker derfor som en bortforklaringsmekanisme.

En styrket gruppe kan igjen føre til at de ansatte snakker mer sammen og gjennom samtaler utvikler samme oppfatning. En grunn til dette er at negative endringer gjerne gir mer å snakke om, og blir lett ett *”smalltalk”*-emne for organisasjonsmedlemmer som har lite sosial kontakt, men nå er berørt av samme situasjon. Det at mange av respondentene uttrykker seg med samme begreper om enkelte av faktorene kan tyde på dette. Av de 7 respondentene er det hele 3 respondenter som bruker uttrykket *”usynlig ledelse”*, og 2 snakker om *”skute uten kaptein”* / *”mangler skipper på skuten”*. Vi tror derfor at en styrket gruppe som kommuniserer mer om hvordan de har det er en medvirkende årsak til at identiteten er tydeligere nå enn før.

Fra teorien har vi også at organisasjonsidentitet er nært knyttet til affeksjon og emosjoner. Organisasjonsidentitet er et veldig affektladet fenomen, og følelser vil derfor kunne påvirke identiteten sterkt. Endringene i Prosafe Drilling har ført til mange sterke følelser hos respondentene og siden endringene har vært av negativ art, er de fleste følelsene knyttet til denne negativt ladet. Vi vet fra egen erfaring at man gjerne blir mer oppmerksom på sterke negative følelser enn positive. Når man er lykkelig nyter man gjerne heller den gode følelsen enn å fundere alt for mye over hvorfor man har det slik, mens når man møter motgang er dette gjerne noe man plages med. Vi tror derfor at negative følelser vil kunne føre til en tydeligere organisasjonsidentitet. Dette fordi de ansatte vil bruke mer energi på å reflektere og irritere seg over de negative faktorene. Dermed vil det være lettere for dem å trekke frem disse assosiasjonene fordi de er kognitivt mer tilgjengelige.

Det at identiteten har blitt tydeligere etter endringen, kan også tyde på at de tre endringsfaktorene er sterkt identitetsskapende. Det å være største kan vi se er identitetsskapende ved at alle respondenter trekker assosiasjonen *selskap i vekst/selskap i stagnasjon* før og etter endringen. Dette er altså noe som er lett kognitivt tilgjengelig hos respondentene. *God ledelse* ser derimot ikke ut til å være like kognitivt tilgjengelig når de skal beskrive identiteten før endringen, siden kun 5 av 7 nevner dette. Endring av ledelse kan likevel sees som en sterkt identitetsskapende faktor da alle respondentene nevner dårligere ledelse etter endringen. Først etterpå, når de skjønner hvor god ledelse de faktisk hadde, klarer de å se hvor viktig dette var for identiteten. Dessverre er det gjerne slik at man ikke er klar over hva man har før man mister det. Nedbemanningen ser også ut til å være sterkt identitetsskapende. Både før og etter blir miljøet nevnt av alle respondentene. Det at miljøet har blitt dårligere kan bety at man har mistet organisasjonsmedlemmer som er viktige for identiteten. Trygghet blir derimot bare nevnt av 6 respondenter før endringen, mens alle nevner usikkerhet etterpå. Som med ledelse, kan det virke som at nedbemanningen fikk respondentene til å bli mer klar over viktigheten av denne faktoren.

7.4 Multippel identitet

Våre resultater viser at ledelsen og de ansatte har forskjellige bilder av identiteten til Prosafe Drilling. Hovedsakelig gjelder denne ulikheten for identitetsoppfatningen etter tapet av Tampenkontrakten. Som tidligere nevnt er hovedforskjellen mellom de ansatte og lederne identitetsoppfatning at lederne mener bedriften har kommet styrket ut av endringsprosessene.

I vår forskning har vi valgt å fokusere på de ansatte i landorganisasjonen som ikke jobber i avdelingen Teknologi & Prosjekter. Vi har også valgt å ikke ta hensyn til de mange offshore ansatte som selskapet består av. Vi har funnet en entydig og klar identitet i den delen av bedriften som vi har undersøkt, både før og etter. Men det er også stor sannsynlighet for at de andre hovedgruppene av ansatte har sin egen oppfattelse av identiteten til Prosafe Drilling som kan være like sterk og tydelig som den vi har funnet i vår forskningsgruppe. Vi mener derfor at siden disse tre gruppene av ansatte arbeider under ulike forhold og har lite kontakt med hverandre, er det stor sannsynlighet for at det eksisterer multippel identitet i Prosafe Drilling.

De ansatte i avdelingen Teknologi & Prosjekter, heretter T&P, ble ikke i samme grad negativt berørt av tapet av Tampenkontrakten. Denne avdelingen har tvert i mot vokst etter kontraktstapet. Vi ser derfor ikke noen grunn for at denne avdelingen vil karakterisere Prosafe Drilling som et stagnert selskap i samme sterke grad som våre forskningsobjekter. Det er heller ikke mye kontakt, verken profesjonelt eller sosialt mellom T&P og resten av de ansatte i landorganisasjonene, så vi vet lite om hvordan de vil karakterisere sitt miljø. Vi har fått inntrykk gjennom intervjuene at miljøet kunne karakteriseres som godt for hele bedriften før tapet av Tampen, men siden T&P ikke har opplevd negative effekter ved endringen, har kanskje heller ikke miljøet endret seg så mye innenfor denne avdelingen. Hva vi eventuelt kan forvente oss er at det interne miljøet i avdelingen er noenlunde det samme, hvis ikke bedre etter veksten, men at de merker at kanskje alt ikke er som før i resten av landorganisasjonen.

De offshoreansatte ble berørt ved at noen måtte skifte arbeidsgiverselskap, men så og si alle fikk beholde jobben sin, og endringskonsekvensene var lite turbulente. En av grunnene til at vi valgte å ikke inkludere de offshoreansatte i vår forskning, var at vi tror det er stor sannsynlighet at de også identifiserer seg med operatørselskapene de jobber for i tillegg til

Prosafe Drilling. Identitetsbildet kan bli influert av at de jobber så tett med operatørselskapene, og identiteten kan lett bli en miks av begge. Å jobbe i en landorganisasjon og å jobbe offshore er også to vidt forskjellige ting, så det vil være rart om de offshoreansatte assosierer de samme faktorene som de ansatte på land når de blir bedt om å gi et bilde av identiteten til Prosafe Drilling.

Så hvorfor har lederne et annet bilde av organisasjonsidentiteten til Prosafe Drilling enn de ansatte vi har intervjuet? Ledergruppen er ledere for hele selskapet, og vil derfor oppfatte identiteten fra alle de tre gruppene av arbeidstakere som befinner seg i organisasjonen. Mens vår gruppe av ansatte ser situasjonen hovedsakelig fra sitt eget ståsted, vil ledernes identitetsoppfatning bli preget av den multiple identiteten som vi tror finnes i selskapet. Når lederne uttaler at de mener selskapet er sterkere og har vokst, kan dette komme ved at de ser ting i et større perspektiv, og tenker at selv om våre respondenters del av landorganisasjonen ble redusert, har T&P vokst, samt så og si ingen av de offshoreansatte ble sagt opp. Den ene lederen uttrykker stor stolthet over akkurat dette og hvordan nedbemanningen etter endringen ble håndtert av selskapet generelt: *”Når 650 arbeidsplasser fyker ut av vinduet, så er det jo den største kontraktuelle inngripen som har skjedd i oljehistorien så langt som jeg kan se. Når vi klarte å gjøre dette uten en eneste retts sak, så synes jeg det er bra. Hvis vi legger til grunn at vi sa opp ca 30 mennesker – noen av dem har kommet tilbake – og at vi fikk til en form for virksomhetsoverdragelse, så synes jeg det er fremifra bra.”*

Det kan virke som om dette også blir sett på som veldig bra for Prosafe Drilling sitt image. Selv om Prosafe Drilling mistet en stor kontrakt klarte de å håndtere situasjonen på en god måte, og dette kan bidra til et positivt image. Siden drillingsdelen faktisk er stagnert av det faktum at det ikke er noen store kontrakter i sikte på flere år, vil lederne likevel tenke fremover, og det kan se ut til at det gjøres ved å satse sterkere på avdelingen T&P. Så hva våre forskningsobjekter ser på som dårligere ledelse og ignoranse, kan faktisk være nødvendige strategiske valg for å sikre bedriftens lønnsomhet fremover.

En annen årsak som kan føre til multippel identitet er fornektelse. I prosafe Drilling har vi en situasjon der de ansatte fornekte at det kan være organisasjonsinterne årsaker for kontraktstapet, mens det kan se ut til at lederne har godtatt at de kanskje selv har litt skyld i tapet. Som nevnt tidligere kan det virke som om de ansatte har narsistiske holdninger. De er veldig lite eksternt fokusert, og velger å heller legge stor vekt på de interne problemene de mener bedriften har. Dette uttrykkes sterkt gjennom identitetsfaktorene: *Dårligere miljø,*

Selskap i stagnasjon, Redusert ledelseskvalitet, Usikkerhet og Ingen slack, hvor kun *Selvsikkerhet og håp* er en positiv ladet faktor. Deres identitetsbilde er sterkt preget av at Prosafe Drilling nå er blitt en dårligere bedrift å være ansatt i, og de virker ikke til å ta inn over seg hva som egentlig var grunnen til at de tapte kontrakten. Selv om de er veldig misfornøyd med ledelsen nå, var denne sett på som veldig god før, og ingen har nevnt ledelse som en utslagsgivende årsak for kontraktstapet. Respondentene bortforklarer hovedsakelig kontraktstapet med å skylde på at Statoil hadde det som agenda å skape større konkurranse på markedet, og at det derfor ikke hadde noe med Prosafe Drilling som leverandør å gjøre at de ikke fikk kontrakten. De forneker altså at det kan ha vært noe med selskapet som er årsaken til kontraktstapet. Det virker derimot som om ledelsen har skiftet retning. Deres syn på Prosafe Drillings identitet er mer positivt ladet, og de mener at Prosafe Drilling har kommet styrket ut av prosessen. En grunn til dette kan være at ledelsen har gått over til å bli mer hyperadaptive i synet på tapet av kontrakten. De har tatt tapet som en tankevekker, og skjønner at kontraktstapet kanskje kan være et signal fra omgivelsene. Dette er signaler som Prosafe Drilling kan ha unngått å oppdage tidligere, på grunn av et narsistisk identitetssyn i hele organisasjonen. Det skumle med narsistisk syn er at man nettopp kan miste interessen fra viktige eksterne aktører. Det er derfor viktig for Prosafe Drilling i denne fasen å gå over i et mer hyperadaptivt identitetssyn, og ledelsen bør fremover fokusere på å få de ansatte med seg ut av bobla.

Hva kan ledelsen gjøre for å nå dette? Mange av respondentene nevner dette med usynlig ledelse. Følgelig er det vanskelig for ledergruppen å vise vei når de ansatte føler de verken blir sett av ledelsen eller ser denne selv. Et viktig tiltak vil derfor være at ledelsen blir mer oppmerksom på dette problemet, og prøver å gjenfinne ledelsesstilen hvor de var synlige i gangene og tilgjengelige for alle. Det er viktig at ledelsen tydeliggjør visjonen av hvor selskapet skal i fremtiden. Selv om selskapet, grunnet avstand mellom grupper av ansatte, antagelig fortsatt vil ha multipel identitet, vil ikke dette være negativt så lenge det er snakk om sunne identitetsbilder hvor det er en balanse mellom fokus på image og fokus på kultur. Det bør derfor være høyt prioritert for ledelsen å nå dette målet.

9. Konklusjon

Vi har i denne utredningen prøvd å kartlegge i hvilken grad organisatoriske endringer kan påvirke organisasjonsidentitet, ved å knytte dette til endringen i Prosafe Drilling, samt vurdere de ulike funnene opp mot et teoretisk rammeverk innen endring og organisasjonsidentitet. Vi mener at vi gjennom arbeidet med denne utredningen har fått et klart bilde av identiteten til Prosafe Drilling før og etter tapet av Tampenkontrakten.

Tapet av Tampenkontrakten brakte med seg en endringsprosess med tre endringsfaktorer; endringer i ledergruppen, omfattende nedbemanning og endret struktur i markedet. Vi har undersøkt hvordan disse kan påvirke organisasjonsidentiteten til Prosafe Drilling. Når de ansatte beskriver organisasjonsidentiteten før tapet av Tampenkontrakten, gir de et relativt tydelig bilde, og identiteten består kun av positive faktorer. Etter kontraktstapet er derimot bildet et helt annet. Identiteten har blitt enda tydeligere, men identitetsinnholdet er nå blitt hovedsakelig negativt ladet.

Vi finner at identiteten har endret seg på tre måter: innholdet er endret, identiteten har blitt tydeligere og vi ser at ledelsen og de ansatte har fått mer differensiert identitetsoppfatning etter kontraktstapet. Siden ledelsen er en svært liten gruppe i bedriften fant vi det gunstig å tone ned ledelsens beskrivelser i oppgaven og heller legge hovedvekten på de ansattes identitetsbilder. Vi bruker likevel ledelsens identitetsbeskrivelser aktivt i analysen.

Innholdsendringen i identiteten består av nedgang i miljøet, at selskapet har gått fra vekst til stagnasjon - men optimisme, at de ansatte følte trygghet, men føler nå usikkerhet og at det etter kontraktstapet ikke er slack i organisasjonen. Funnene våre viser at alle disse innholdsendringene i større eller mindre grad er påvirket av samtlige endringsfaktorer. Vi kan også se tegn på at den generelle commitmenten i Prosafe Drilling har gått ned, og dette kan tyde på at de ansatte ikke lenger identifiserer seg med organisasjonen i like stor grad som før kontraktstapet.

Vi har funnet flere grunner til at organisasjonsidentiteten har gått fra å være tydelig til å bli enda tydeligere. En forklaring kan være at de ansatte samler seg fordi kontraktstapet har ført

til at de danner seg bilder av ytre fiender. Slike ytre fiender kan være konkurrenter, Statoil eller ledelsen. I tillegg vil en slik styrket gruppe gjerne snakke mer sammen, og det er da typisk menneskelig å fokusere på det negative i omgivelsene. Gjennom dette kan de utvikle samme oppfatning av organisasjonens identitet. Vi tror også at de sterke negative følelsene i forbindelse med tapet av kontrakten har ført til en tydeligere organisasjonsidentitet, siden identitet er et svært affektladet fenomen. Vi tror også at det faktum at alle de tre endringsfaktorene er sterkt identitetsskapende kan være med å forklare den tydeligere organisasjonsidentiteten.

Grunnen til de ulike identitetsoppfatningene fra ledelsen og de ansatte etter tapet av Tampenkontrakten kan forklares ved at det antageligvis eksisterer multippel identitet i selskapet. De ansatte vi har intervjuet tilhører en av tre ulike typer grupper av ansatte i organisasjonen, og ledelsens identitet er nok sannsynligvis formet av at de ser hele selskapet under ett. Vi ser også at ledelsen har et mer fremoverrettet positivt syn, mens de ansatte er mer bakoverrettet negative. Dette kan skyldes at de ansatte er *narsistiske* i sin identitetsoppfatning, mens ledelsen har et mer *hyper- adaptivt* syn.

Våre resultater peker klart i retning av at organisatoriske endringer fører til endringer i organisasjonsidentitet. En av konsekvensene for Prosafe Drilling er at endret identitet har ført til at færre medlemmer identifiserer seg med selskapet, og dermed har lavere commitment. Dette vil normalt bety at de ansatte dette gjelder er mindre produktive nå enn før.

Vi tror det viktigste fremover er at ledelsen blir mer synlige og fokuserer mer på de onshore ansatte. De bør også bli mer oppmerksomme på betydningen kultur og image har for organisasjonsidentitet, og bør av den grunn fokusere på å skape identiteter i organisasjonen som tar hensyn til begge disse to identitetsformende faktorene. Dette er nødvendig for å sikre interesse fra viktige eksterne interessenter, og vil være viktig for Prosafe Drilling ved senere anbudskonkurranser.

Litteraturliste

Albert, S, Ashforth, B.E. og Dutton, J. E (2000) "*Organizational identity and identification: charting new waters and building new bridges*" Academy of Management

Albert, Stuart og Whetten, David A. (1985) "*Organizational Identity*" Research in Organizational Behaviour, vol. 7 s 263-95

Ashforth, Blake E. og Mael, Fred. (1989), "*Social Identity Theory and the Organization*" Academy of Management Review, vol 14 s 20-39

Bernstein, D (1984) "*Company image and reality: A critique of corporate communications*" Eastbourne, UK: Holt, Rinehart & Winston

Berg, P.O (1985) "*Organization change as a symbolic transformation process*" In P.Frost, L. Moore, M.R. Louis, C. Lundberg & J. Martin (redaktører) "*Reframing organizational culture: 281-300*". Beverly Hills, CA: Sage

Dutton, Jane E. og Dukerich, Janet M. (1991) "*Keeping an Eye on the Mirror: Image and Identity in Organizational Adaptation*" Academy of Management Journal, vol 34 s 517-54

Dutton, Jane E., Dukerich, Janet M. og Harquail, C.V (1994) "*Organizational images and membership commitment*" Administrative Science Quarterly, 39 s 239-263

Elsbach, Kimberly D. og Kramer, Roderick M. (1996) "*Members Responses to Organizational Identity Threats: Encountering and Countering the Business Week Rankings*" Administrative Science Quarterly, vol 41 s 442-76.

Espedal, B.(2004), "*Forelesning i EPM 430- Endringsledelse*", Norges Handelshøyskole, Bergen.

Ghuri og Grønhaug, Kjell (2002) "*Research Methods in Business Studies: A Practical Guide*", Prentice-Hall/Thomson

- Gioia, Dennis A, Schultz, Majken og Corley, Kevin G. (2002) "Organizational Identity, Image and Adaptive Instability" *Academy of Management Review*, Vol 25 s 63-81
- Hartly, J. (2004). "Case Study Research". In Cassel, C. and Symon, G. *Essential Guide to Qualitative Methods in Organisational Research*. London: Sage
- Hatch, Mary Jo og Schultz, Majken (1997) "Relations between organizational culture, identity and image". *European Journal of Marketing*, vol. 31 s 356-365
- Hatch, Mary Jo og Schultz, Majken (2002) "The Dynamics of Organizational Identity" *Human Relations*, vol 55 s 989-1018.
- Leana, C. og Barry, B. (2000). "Stability and change as simultaneous experiences in organizational life." *Academy of Management Review*, vol 25(4), s753–759.
- Lines, R.(2004), "Forelesning i EPM 430- Endringsledelse", Norges Handelshøyskole, Bergen.
- Mead, G. H. (1934) "Mind, Self and Society" Chicago, IL: University of Chicago Press
- Meyer, C.B. (2001). "A Case in Case Study Methodology". *Field Methods*, 13(4), 329-352.
- Nadler, D. A, og Tushman, M. L. (1990) "Beyond the Charismatic Leader: Leadership and Organizational Change" *California Management Review* s 77-97.
- Pratt, Michael og Rafaeli, Anat (1997) "Organizational Dress as a Symbol of Multilayered Social Identities" *Academy of Management Journal*, vol. 40 s 862-98
- Pratt, M. G. og Foreman, P. O. (2000), "Classifying Managerial Responses to Multiple Organizational Identities", *Academy of Management Review*, Vol. 25, s. 18-42
- Ravasi, D. og Van Rekom, J. (2003). "Key issues in Organizational Identity and Identification Theory". *Corporate Reputation Review*, Vol. 6, S. 118 – 132

Schein, E. (1985). "*Organizational Culture and Leadership*". San Francisco: Jossey-Bass.

Scott S. G. og Lane V. R., (2000). "*A Stakeholder Approach to Organizational Identity*".
Academy of Management Review, Vol. 25, No. 1 (Jan., 2000) , s. 43-62

Stensaker, I.G.(2004), "*forelesning I EPM 430- Endringsledelse*", Norges Handelshøyskole,
Bergen

Stensaker, I.G., Meyer, C.B., Falkenberg, J and Haueng, A. C. (2002). "*Excessive Change:
Coping Mechanisms and Consequences*". Organisational Dynamics, 31(3), 296-312.

Whetten, David A og Godfrey, Paul C. (1998) "*Identity in Organizations, Building Theory
Through Conversations*" Foundations for Organizational Science

Årsrapport for Prosafe ASA, 2004.

Annenhånds kilder fra Albert og Whetten, 1998

Albert, S.,(1977). "*Temporal Comparison Theory,*" Psychological Review, 84, s. 485-503.
Bell,

Aronson, E(1992) "*The social animal*" (6. Utgave) New York: W.H. Freeman

Ashforth, Blake E. og Mael, Fred (1996) "*Organizational identity and strategy as a context
for the individual*" Fra "*Advances in strategic management*" vol 13 s 17-62. Redaktører: J.A.
Baum og J.E.Dutton, Greenwich, CT: JAI

Blake E. Ashforth, B. E. (1985). "*Climate Formation: Issues and Extensions*". Academy of
Management Review, Vol. 10, No. 4, s. 837-847

Buchanan, B (1974) "*Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations*" Administrative Science Quarterly vol. 19, s 533-546

Cheney, G (1983 a) "*On the various and changing meanings of organizational membership: a field study of organizational identification*". Communication Monographs, vol. 50 s 342-362.

Cheney, G (1983 b) "*The rhetoric of identification and the study of organizational communication*" Quarterly Journal of Speech, vol. 69, s 143-158.

Collins, J. C og Porras, J.I. (1994) "*Built to last: Successful habits of visionary companies*". New York: Harper Collins

Dutton, J. & Penner, W. (1993), '*The Importance of Organisational Identity for Strategic Agenda Building*', in "Strategic Thinking", J. Hendry, G. Johnson & J. Newton (eds.), John Wiley & Sons, Chichester.

Erickson, E. (1964) "*Insight and responsibility*" New York: Norton

Fiol, C.M. (1991), "*Managing culture as a competitive resource: An identity-based view of sustainable competitive advantage*" Journal of management, vol 17. s 191-211

Gioia, Dennis A, Schultz, Majken (1995) "*Adaptive instability: The inter-relationship of identity and image*" Paper presented at the annual meeting of the Academy of Management, Vancouver, BC, Canada (1995, august)

Gustafson, L. og Reger, R.L. (1995) "*Using organizational identity to achieve stability and change in high velocity environments*" Proceedings of the Academy of Management meeting, Vancouver, BC, Canada (1995, august)

Goffmann, E. (1959) "*The presentation of the self in everyday life*" New York: Anchor

Gergen, K.J., (1985) "*The social construction of the person: How is it possible?*" Fra "The social construction of the person" Redaktører: K.J. Gergen og K.E. Davis, New York: Norton

Hatch, Mary Jo (1993) "*The dynamics of organizational culture*" *Academy of Management Review* vol 18 s 657-693

Kramer, R.M., og Brewer, M.B.,(1984). "*Effects of group identity on resource use in a simulated commons dilemma*". *Journal of Personality & Social Psychology*

Mael, Fred og Ashforth, Blake E. (1992) "*Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification*". *Journal of Organizational Behavior*, vol 13 s 103-123

Mael, F. A.(1998), "*Single-sex and coeducational schooling: Relationships to socioemotional and academic development*". *Review of Educational Research*, 68, (2), s. 101-129.

Mowday, R.T., Porter, L.W. og Steers, R.M og Boulian, P. (1974). "*Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians*", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 59, s. 603-609

Mowday, R.T., Porter, L.W. og Steers, R.M, (1979). "*The measurement of organizational commitment*", *Journal of Vocational behaviour*, Vol. 14, s. 223 - 247

Mowday, R. T., Porter, L. W., og Steers, R. M. (1982). "*Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*". New York: Academic Press.

Pratt, M. G. (1994). "*The happiest, most dissatisfied people on Earth: Ambivalence and commitment among amway distributors*". Unpublished doctoral dissertation, University of Michigan.

Pratt, M. G.(1997 a). "*Sensemaking*" and encapsulation among Amway distributors: *On the successes and failures of an identity transforming organization*". Working paper

Pratt, M. G. (1997 b). "*Spirituality, sensemaking and identity change: The case of Amway distributors*". Paper presented at the 15th annual International Standing Conference on Organizational Symbolism, Warsaw, Poland

Porter, L og Steers, R.M. (1973) ”*Organizational, work, and personal factors in employee turnover and absenteeism*” Psychological Bulletin, vol 80 s. 151-176

Schneider, B., Goldstein, H., & Smith, D.(1995). ”*The ASA framework: An update.*” Personnel Psychology, 48, 747-773

Smicich, L. (1983) ” *Concepts of culture and organizational analysis*” Administrative Science Quaterly, vol 28 s339-358

Tajfel, H. og Turner, C.J. (1985). ”*The social identity theory of intergroup behavior*” Fra ”The psychology of intergroup relations” vol 2 s 7-24. Redaktører, S. Worchel og W.G. Austin. Chicago: Nelson-Hall

Van Riel, C. B. M. og Balmer, J. M. T, (1997) ”*Corporate identity: the concept, its measurement and management*”, European Journal of Marketing, vol. 31, Page 340 – 355.

Whetten, D. A., Lewis, D., og Mischell.j. (1992) ”*Towards an integrated model of organizational identity and member commitment*”. Paper presented at the annual meeting of the academy of management, Las Vegas

Whetten, D.A. (1997). ”*Theory development and the study of corporate reputation*”. Corporate Reputation Review, 1, 26-33.

Nettsteder

<http://www.kcadeutag.com/index.php?option=content&task=view&id=17&Itemid=40>

<http://www.scandoil.com/moxie/news/contracts/major-new-drilling-contra.shtml>

<http://www.twst.com/notes/articles/lws001.html>

Vedlegg 1: Intervjuguide

Identitet:

- Hvis du skulle beskrive organisasjonen Prosafe, hvordan ville du da ha beskrevet ”hvem er vi i Prosafe”?
- Kan du tegne opp det du forbinder med Prosafe på et assosiasjonskart?
- I hvilken grad vil du si at disse trekkene/beskrivelsene av Prosafe er/evt hvilke av disse assosiasjonene vil du si er:
 - Varige?
 - Særegne?
 - Sentral (kjerne)
- I 2004 tapte Prosafe Tampen og organisasjonen har blitt forandret som en konsekvens av dette. Kan du fortelle litt om hvilke forandringer tapet av Tampen har medført?
- Har disse endringene forandret ditt bilde av organisasjonene? (evt. la respondenten forandre assosiasjonskart)
- Hva vil du si er Prosafe sine viktigste målsetninger?
 - Har kontraktstapet eller endringene i kjølvannet av dette hatt noen påvirkning på organisasjonens målsetninger?
- Hva vil du si er Prosafe sine viktigste verdier?
 - Har kontraktstapet eller endringene i kjølvannet av dette hatt noen påvirkning på organisasjonens verdier (husk at her kan det være snakk om både uttalte og etterlevde verdier - de er ikke alltid identiske)
- Hva skiller Prosafe fra Odfjell og Smedvig før Tampen (nærmeste konkurrenter)?
 - Var dette annerledes etter Tampen?
 - Har forholdet mellom konkurrentene forandret seg etter tap av Tampen?

- Hva tror du kunder og leverandører ville svart på dette?
- Hva synes du var typisk for Prosafe før Tampen? (kjernen)
 - Hva med etter?
 - Hva tror du kunder og leverandører ville svart på dette?
- Er det noe som for deg gjør at Prosafe er en helt spesiell bedrift? Noe som var likt før og etter Tampen? (Noe som ikke har endret seg mye over tid?)
- Hvordan var samholdet i organisasjonen før Tampen? (noen medlemmer utfordrer identiteten)
 - Var dette annerledes etterpå?

Identifisering

- Hva er dine personlige målsetninger (jobbrelatert)?
- Hva er dine personlige verdier (som påvirker måten du utfører ditt arbeide)?
- I hvilken grad vil du si at dine personlig målsetninger og verdier samsvarer med Prosafe sine målsetninger og verdier?
- Føler du at du kan du relatere deg til Prosafe sine målsetninger og verdiene?
 - Hvordan? evt. hvorfor ikke? Eksempler?
- Hvis Prosafe ble positivt omtalt i media, hva ville du forvente at oppslaget dreiet seg om?
- Føler du deg stolt av å jobbe i Prosafe?
 - Kan du forklare nærmere – hva gjør deg stolt/ikke stolt.
 - Tror du dine kolleger har det på samme måte?
 - Har dette forandret seg noe i løpet at de siste to årene? Hvordan og hvorfor?
- Hvordan ville du reagert dersom Prosafe ble negativt omtalt f.eks. i media?
 - Hvordan tror du andre på jobben ville reagert? Ledelsen? Ansatte?

- Ser du for deg at du kommer til å jobbe i her i lang tid fremover?
 - I så fall hvorfor/hvorfor ikke
 - Tror du dette gjelder mange av de som jobber her?
 - Kan dette ha hatt noe med endringen å gjøre/ble ønsket om å slutte forsterket etter endringen?
 - § I så fall hvordan

- Har ditt sosiale miljø på arbeidsplassen endret seg på noen måte de siste 2 årene?
 - Hvordan?
 - Hva tror du er hovedårsaken til dette?
 - Etter din oppfatning, tror du andre føler det på samme måte?
 - Etter din oppfatning, gjelder dette for hele organisasjonen eller bare for det miljøet du er i?
 - (Hva med humor på jobben, har denne endret seg etter Tampen? Er det samme ”tone” nå som før?)
 - Tror du dette gjelder for hele organisasjonen eller bare for det miljøet du er i?

- Føler du at du passer godt inn i organisasjonen?
 - Hvordan
 - Har denne følelsen blitt forsterket eller blitt svakere etter endringen?

- Hvis Prosafe var en person, kan du nevne noen personlighetstrekk ved denne personen før Tampen (etter).
 - Kan du gi noen eksempler?
 - Tror du Prosafe sine kunder og leverandører ville sagt det samme?
 - Passer disse trekkene på deg selv som person, eventuelt finnes det noen felles?

- Hvis du var gift med Prosafe, har tapet av Tampenkontrakten gjort noe med følelsene dine?

- Er konfliktnivået i Prosafe blitt lavere, høyere eller på samme nivå etter som før?
 - Hva tror du er årsakene til dette?

- Hvordan vil du beskrive kulturen for fravær før og etter?

- Hva tror du evt er årsakene til dette?

- Hvis du skal vurdere din egen innsats for Prosafe på en skala fra 1 til 5, hvor 5 er utover det som er forventet, hvor vil du plassere deg før Tampen?
 - Hva tror gjennomsnittsnivået ligger på?
 - Hva med etter?
 - Eksempler?
 - Hva tror du er årsakene til dette?

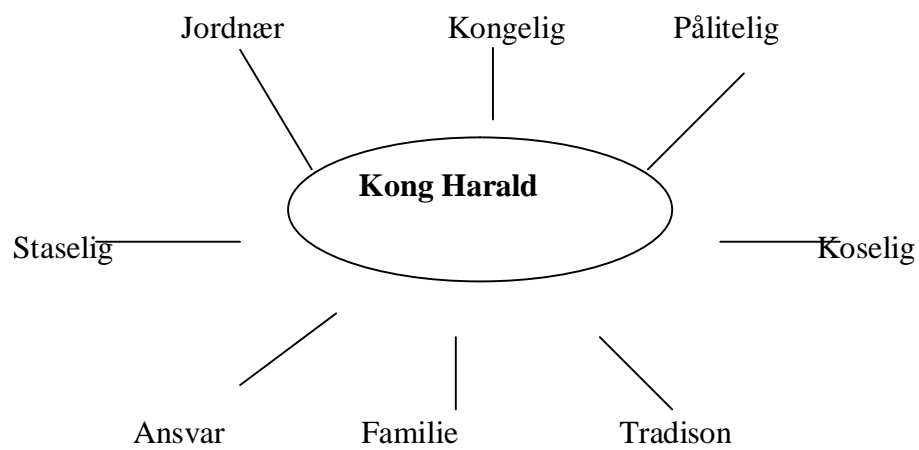
Etter oppkjøp

Avslutter med nytt assosiasjonskart om Prosafe etter oppkjøpet (KCA Deutag drilling)

Hva er eventuelle årsaker til endringer?

Vedlegg 2: Eksempel på assosiasjonskart

Assosiasjonskartet vi brukte som eksempel på hva et assosiasjonskart er:



Vedlegg 3: Tidslinje

Tidslinjen vi brukte for å forklare hvilken tidsperiode vi snakket om:

