

# Konsekvenser av globalisering i lys av et nyinstitusjonelt perspektiv – like eller unike organisasjoner<sup>1)</sup>?

Hanne Cathrin Gabrielsen

I denne artikkelen drøftes konsekvenser av globaliseringen i lys av et nyinstitusjonelt perspektiv: Fører spredning av organisasjonsformer mellom land, bransjer og organisasjoner til like eller unike organisasjoner? Artikkelen er delt i tre deler: I den første delen skisseres hovedlinjene i debatten om konsekvensene av globalisering slik den fremkommer gjennom den nyinstitusjonelle tradisjonens organisasjonsforståelse. I den andre delen benyttes en rekebedrift som case for å illustrere noen teoretiske poeng. Her rettes søkelyset mot rekebedriftens utarbeidelse av Etisk regnskap. Dette var en oppgave bedriften gikk i gang med gjennom sin deltakelse på Mellomlederskolen i regi av bransjeorganisasjonen Fiskeri- og Havbruksnæringens Landsforening<sup>2)</sup> (FHL). Det blir her gitt en presentasjon av den faktiske innpassingen av Etisk regnskap i bedriften. Kan tilpassingen forstås som en imitasjon eller oversetting av Etisk regnskap. I den siste delen sammenlignes handteringen av Etisk regnskap i tre virksomheter. Intensjonen er å finne ut om rekebedriftens Etiske regnskap er forskjellig i forhold til andre bedrifters Etiske regnskap, og hva det eventuelt skyldes. Eller sagt på en annen måte: Kan verdiene som uttrykkes i bedriftens Etiske regnskap betraktes som et uttrykk for bedriftsinterne verdier hos rekebedriften?

Det Etiske regnskapet ble utviklet gjennom et samarbeidsprosjekt mellom Sparekassen Nordjylland og Handelshøyskolen i København i 1988 (Bak, 1996). Oppskriften hviler på en diskursetisk plattform, som igjen hviler på at alle som blir berørt av en norm skal trekkes inn i en offentlig diskusjon om hvilke normer som skal gjøres gjeldende for samhandlingen menneskene i mellom. Hvilke handlinger som anses som etisk gode bestemmes således ikke forut for diskusjonen, men gjennom den (Thommessen og Wetlesen, 1996; Bak, 1996). Offentlighet betyr åpenhet rundt diskusjonen og det som skal diskuteres. Dermed kan en si at både dialogen og offentlighetsdimensjonen er sentral i diskursetikken.

Parallellen mellom det Etiske regnskapet og diskursetikken ser vi ved at det Etiske regnskapet krever full delaktighet fra alle nivå i en organisasjon, samtidig som ulike grupper som enten påvirkes av- eller påvirker organisasjonens beslutninger i vesentlig grad skal involveres, når normer og verdier skal utformes og evalueres. Med andre ord inkluderes både grupper i organisasjonen og utenforstående i denne prosessen. Hensikten er at gruppene sammen skal komme frem til

felles og samlende verdier, som videre skal danne rettesnor for samhandlingen mellom aktørene innad i en organisasjon og mellom organisasjonen og dens omgivelser. Felles verdier som er avtalt gjennom diskusjon og akseptert av alle berørte parter, antas å ha etisk kvalitet (Bak, 1996). Kravet om enighet innenfor det Etiske regnskapet blir betraktet som et ideal for måten organisasjonen skal treffe beslutninger på. Det underkjennes ikke at organisasjoner skal nå økonomiske mål, men etikken stiller krav til måten organisasjonene når disse målene på. Det er derfor ikke likegyldig hvordan de økonomiske målene nås.

Målene som etableres gjennom diskusjonen skal videre nedfelles i et Verdigrunnlag. Et Verdigrunnlag kan betraktes som det formelle uttrykket for hvilke verdier organisasjonen ønsker å stå for, og skal være en referanseramme for organisasjonens identitet og eksistensgrunnlag (*Ibid*). Verdigrunnlaget skal med andre ord være et uttrykk for samtlige interessenters forventninger og verdier, og skal derfor ikke være utarbeidet av ledelsen alene.

Verdigrunnlaget er kun èn side ved det Etiske regnskapet. Det Etiske regnskapet

skal også måle i hvor stor grad organisasjonen opptre i samsvar med sitt Verdigrunnlag. Det fordres således en "måling" av hvorvidt det er samsvar mellom ideal og realitet. Offentlighetsdimensjonen i det Etske regnskapet kommer til uttrykk gjennom at organisasjonen offentlig skal evaluere om organisasjonen lever opp til de avtalte verdiene. Offentligheten blir da en kritisk instans, som antas å ha en siviliserende effekt på diskusjonen. Logikken er at når diskusjonen er åpen "tvinges" deltakerne til å diskutere på bestemte måter, der fellesskapet og helheten tas i betraktning, og ikke kun den enkeltes særinteresser.

Utfra dette ser vi at det Etske regnskapet er en oppskrift som ikke sier noe om hvilke verdier som er å betrakte som etiske, men heller gir en fremgangsmåte for hvordan en kan gå frem for å etablere et felles Verdigrunnlag, samt hvordan en kan vurdere om organisasjonen lever opp til de avtalte verdiene. Sagt på en annen måte har det Etske regnskapet ikke som intensjon å påvirke hva de ansatte og eksterne interessenter skal mene, men heller å lede diskusjonen mot det som er felles og virker samlende.

## *Globaliseringens konsekvenser for organisasjoner*

Debatten om konsekvensene av globaliseringen har innen organisasjonsteorien knyttet seg til spørsmålet om organisasjoner blir like eller forblir unike. Globalisering refererer her til at verden blir ett sted, eller som Martin Albrow (1990:9) sier det:

"To all those processes by which the peoples of world are incorporated into a single society, a global society".

Robertson (1992) fremhever i sin definisjon at globalisering refererer til objektive, faktiske samfunnsmessige utviklingsprosesser, såvel som til det moderne menneskets subjektive oppfatning av disse prosesser (Røvik, 1998). En utbredt oppfatning innen det som karakteriseres som nyinstitusjonalisme innen organisasjonsforskningen er at globalisering gjør at organisasjoner blir mer og mer like i utformingen. En viser i denne sammenheng

til at oppskrifter for organisering spres hurtig mellom land og organisasjoner og blir til institusjonaliserte standarder. Begrepet institusjonalisert standard referer til:

"En legitimert oppskrift på hvordan man bør utforme utsnitt eller elementer av en organisasjon. Det er en oppskrift som fenger og som har fått en forbilledlig status for flere organisasjoner." (Røvik, 1998:13<sup>3</sup>)

Meyer og Rowan (1977/1991) kaller slike oppskrifter for rasjonaliserte myter fordi de får en allmenn utbredelse og en regellignende karakter, samtidig som deres faktiske effekter sjelden berøres. Antakelsen bygger på at organisasjoner innenfor samme omgivelser vil utvikle strukturell formlikhet, blant annet når det gjelder intern organisering. Resonnementet er videre at samtidig som organisasjoner blir mer lik på dette området, antas det at institusjonelle standarder som Etisk regnskap er et eksempel på, ikke vil påvirke organisasjonens indre liv. Standarden blir i stedet kun et symbol som brukes utad for å vise omgivelsene at organisasjonen er tidsriktig og moderne. Institusjonaliserte standarder brukes utelukkende som et "utstillingsvindu", eller ferniss mot omgivelsene, mens kjernen, det vil si den etablerte praksis, forblir upåvirket og uberørt (Brunsson, 1989; Brunsson og Olsen, 1990; Fernler, 1990; Meyer og Rowan, 1977/1991). Denne handteringsmåten betegnes gjerne som dekobling mellom form og praksis. Adoptering av en institusjonalisert standard vil på denne måten fremstå som en "strategisk kamuflering" av den faktiske praksis. Utad vil en organisasjon fremstå som tidsriktig og moderne, mens innad vil organisasjonen beskytte og bevare de tradisjonsforankrede normer, verdier og etablerte praksiser. På denne måten fremkommer følgende paradoks: Organisasjoner er både like og unike på samme tid, fordi omgivelsene blir handtert på en strategisk og manipulerende måte (Moldenæs, 1998; Røvik, 1992).

Det er imidlertid en annen retning innenfor nyinstitusjonalismen som er tuftet på oppfatningen om at globaliseringen ikke nødvendigvis fører til at organisasjoner utvikler strukturell formlikhet. Studeres den enkelte organisasjon og ikke samlinger av organisasjoner vil en se at det også utvikles

spesielle lokale varianter av institusjonaliserte standarder (Røvik, 1998). Det vil si at møtet mellom det globale og det lokale fører til at det utvikles nye og unike former. Innenfor en slik forståelse av globaliseringens konsekvenser vil en organisasjon fungere som en translatør, eller oversetter. Disse resonnementene bygger på at institusjonaliserte standarder ikke er fysiske gjenstander, men immaterielle ideer. De er både tøyelige og tvetydige, i tillegg til at de kan være vage og tvetydige. Dette innebærer at institusjonaliserte standarder kan være gjenstand for tolkning, tydeliggjøring og tilpasning før de kan betraktes som fullstendig adoptert (*Ibid*). Sagt på en annen måte er en organisasjon ikke passiv mottaker, men aktiv bearbeider og mottaker av institusjonaliserte standarder. Dette innebærer at en organisasjon tilpasser institusjonaliserte standarder til sin særegne kultur og sine særegne behov. Oversettingsressonnementet åpner dermed for at en institusjonalisert standard kan påvirke en organisasjons praksis.

### *Innføring av Mellomlederskolens opplegg for Etisk regnskap i en rekebedrift<sup>4)</sup>*

I denne delen vil det som nevnt rettes fokus mot hvordan den institusjonelle standarden Etisk regnskap ble handtert internt i en rekebedrift<sup>5)</sup>. Prosessen med å innføre Mellomlederskolens opplegg for Etisk regnskap stoppet opp flere ganger, før oppskriften etter hvert ble integrert i bedriftens praksis. Sagt på en annen måte viste det seg at dekobling mellom form og praksis bare var en av flere faser i en handteringsprosess. I denne sammenheng er det mulig å identifisere flere faser før handteringsprosessen kan betraktes som slutført: En todelt implementeringsfase, samt en oppfølgingsfase. Det vil i det følgende bli gitt en fremstilling av disse fasene:

*Første del av implementeringsfasen* startet da bedriften selv i forbindelse med Mellomlederskolen satte i gang med å utvikle et Verdigrunnlag. For å avdekke gjeldende verdier, samt hvilken retning en ønsket å bevege seg, ble det utarbeidet en spørreun-

dersøkelse som skulle deles ut til samtlige ansatte og besvares av dem. Årsaken til at en valgte en spørreundersøkelse i stedet for verdigruppemøter<sup>6)</sup> som ble anbefalt på Mellomlederskolen var at en ville oppnå høyest mulig grad av anonymitet, der ansatte skulle få anledning til å si sin mening uten å føle seg overvåket av ledelsen eller andre. Videre håpet en at metoden kunne skape et grunnlag for dialog mellom ledelsen og de ansatte i etterkant. Daglig leder mente at vektlegging på anonymitet ville føre til at de ansatte i større grad enn det som er tilfellet gjennom en medarbeidersamtale ville gi oppriktige og åpne svar<sup>7)</sup>. Deler av Etisk regnskap fortolkes dermed som et redskap eller en teknikk på linje med en medarbeidersamtale. Daglig leder hevdet selv at den eneste forskjellen var at spørreundersøkelsen var anonym. Bedriften kombinerte således en institusjonalisert standard som er både kjent og velbrukt med en annen og ny, men fremhevet også forskjellen mellom dem. Sammenligningen ble gjort gjennom en språklig assosiering innenfor en ramme som var kjent og derfor ikke virket skremmende for de ansatte, trolig for å skape aksept for arbeidet med Verdigrunnlaget. Når en kombinerer to oppskrifter på denne måten ufarliggjøres de, misforståelser unngås, og det skapes forståelse og aksept. Ved å kombinere en ny og en gammel oppskrift kan en skape trygghet og unngå motstand.

De ansatte fikk en frist på om lag tre uker på å svare på undersøkelsen som blant annet la hovedvekt på følgende tema: trivsel, tillit, moral, samt informasjonsnivået i bedriften. Det var til sammen 77 spørsmål i undersøkelsen, og spørreundersøkelsen må derved kunne betraktes som svært omfattende.

Da Mellomlederskolen ble avsluttet i mars 1997 hadde en kommet så langt i prosessen at en hadde oppsummert resultatene fra spørreundersøkelsen, men uten å gi noen form for tilbakemelding til de ansatte. Med andre ord hadde det gått over et år uten at de ansatte hadde fått noen tilbakemelding på besvarelsene. Årsaken til at prosessen stoppet opp var at opplegget til Mellomlederskolen viste seg å være mer krevende enn forutsatt i form av administrativ kapasitet. I denne sammenheng er det viktig å poengtere at det innenfor fiskeindustrien blir brukt atskillig mindre ressurser på administrasjon enn

det som er tilfellet innenfor annen industri<sup>8)</sup>. Denne bedriften er i så måte intet unntak. Den administrative kapasiteten til å sette igang med en såpass omfattende organisasjonsutviklingsprosess var begrenset. Bedriftens faglige kompetanse til å gjennomføre et utviklingsarbeid basert på prosesstenking var også begrenset. Det en var vant til var endring av mer teknisk karakter. Utvikling av et Verdigrunnlag krever en annen type kompetanse enn tekniske endringer. Å utarbeide et Verdigrunnlag krever at en har kunnskaper både til å sette i gang en prosess og å styre den. Utviklingsarbeid basert på prosesstenking var således et nokså nytt område for bedriften. Konsekvensen var at en i første omgang fikk problemer med å tolke og bearbeide undersøkelsen. Samlet førte dette til at utviklingsarbeidet stoppet opp i denne bedriften. Eller sagt med terminologien innenfor oversettelsevarianten så hadde bedriften mangelfull oversettelseskapasitet, det vil si evne til å transformere populære oppskrifter fra en generell form til en annen og mer tilpasset form (Røvik, 1998). Bedriften faller dermed ikke innenfor den kategori som Røvik (1998) har kalt for en multistandardorganisasjon, som blant annet er kjennetegnet ved at den har en velutviklet evne og kapasitet til å bearbeide og oversette en adoptert standard.

*Andre del av implementeringsprosessen* startet opp da daglig leder kontaktet en ekstern konsulent for å bistå bedriften i utviklingen av Verdigrunnlaget. Resultatet fra spørreundersøkelsen ble overlatt til konsulenten, samt at det ble avtalt at hun skulle bidra i tilbakemeldingen av resultatene til de ansatte. I den forbindelse besøkte hun bedriften første gang i mai 1997. Da ble daglig leders lederstil gjennomgått samt at konsulenten ble presentert for de ansatte på et allmøte. På allmøtet ble fokuset rettet mot respekt som en viktig verdi. Årsaken var at konsulenten gjennom spørreundersøkelsen hadde tolket besvarelsene dithen at de ansatte ikke følte seg respektert. Konsulenten forsøkte å finne ut hva som var årsaken til dette, samt hvilke tiltak som kunne settes i verk for å avhjelpe situasjonen. Konsulenten fikk de ansatte "i tale" gjennom gruppeoppgaver og øvelser. En av oppgavene var å tegne en bil med passasjerer som skulle billedliggjøre relasjonene mellom de ansatte,

og mellom de ansatte og ledelsen. Hensikten var å lede diskusjonen mot de verdier som er felles for de ansatte i bedriften, og å få i gang debatten. Etter øvelsen forklarte hver av gruppene hva de hadde ment å illustrere med sitt bilde, mens de andre gruppene kommenterte og kom med innspill. Til slutt ble det fokusert på hva som skulle til for at en skulle føle seg respektert. Først ble oppmerksomheten rettet mot hva ledelsen kunne gjøre for å bedre situasjonen. Deretter ble det fokusert på hvordan alle kunne bidra.

Under konsulentens første besøk i bedriften ble det foreslått flere tiltak for å bedre de mellommenneskelige relasjonene i bedriften. Blant annet ble det foreslått å henge opp en "hustavle" med verdier som de ansatte gjennom møtet var kommet frem til skulle gjelde. Det ble også foreslått å styrke den formelle strukturen gjennom flere allmøter og avdelingsmøter for å bedre informasjonsnivået. Tiltakene viser hvordan bedriften forsøkte å konkretisere opplegget til Mellomlederskolen. Det vil si å bringe Mellomlederskolens opplegg fra sin generelle form og over til en mer konkret form tilpasset bedriftens behov. På denne måten har bedriften koblet ideer og praksis sammen slik at oppskriften Etisk regnskap også kan få innvirkning på handlings- eller praksisverden (jf. Røvik, 1998).

Høsten 1997 ble det tatt en beslutning om å engasjere konsulenten en dag til for å følge opp den prosessen som var satt i gang i mai 1997. Konsulenten hadde i mellomtiden utarbeidet et utkast til en "hustavle" med verdier som de ansatte mente skulle være gjeldende i bedriften. På møtet som ble holdt på høstparten ble forslaget presentert for de ansatte. De ansatte følte i etterkant at det var de som hadde utformet verdiene som skulle ligge til grunn for samhandlingen i bedriften og var uttrykt gjennom hustavlen, og mente at hustavlen var i overensstemmelse med verdier de ønsket skulle være til stede på deres arbeidsplass. Sagt på en annen måte følte de ansatte et eierforhold til de verdier som ble uttrykt gjennom hustavlen.

I tillegg til møtet med samtlige ansatte hadde konsulenten et møte med ledergruppen i bedriften, der ble det gjennomgått øvelser knyttet til en "støttende" og "lyttende" lederstil, begreper som det var arbeidet med på Mellomlederskolen. Det er dessuten

en lederstil som ble fremhevet innenfor den opprinnelige varianten av Etisk regnskap. I denne sammenheng blir bedriftens opplegg en ytterligere konkretisering i forhold til Mellomlederskolens opplegg. Det kan også anses som å være en konkretisering i forhold til den danske versjonen av Etisk regnskap.

Resultatet av denne prosessen er at bedriften fikk utviklet en "hustavle", der respekt fremkommer som en viktig verdi. Hustavlen er imidlertid bare en del av et fullstendig Verdigrunnlag. Dermed kan en betrakte den som en delvis imitasjon av et fullstendig Verdigrunnlag. Det er også et annet trekk ved hustavlen som er verd å merke seg. En argumenterer for en sammenheng mellom kvalitet i de mellommenneskelige relasjoner og kvalitativt gode produkter. Dermed koblet en et begrep om Total Kvalitetsledelse sammen med etikkbegrepet. Dette innebærer at en fylte kvalitetsbegrepet med et innhold som gikk ut over det tradisjonelle der hygieneaspektet med vekt på renhet, lite rusk i reka og så videre har stått sentralt.

*For å videreføre prosessen* søkte bedriften om midler til et prosjekt gjennom NHO sitt arbeidsmiljøfond. Planen var å utvikle et Etisk regnskap for hele bedriften. I desember 1997 fikk bedriften innvilget midler og i januar 1998 startet prosjektet opp. Våren 1998 hadde konsulentene som ble engasjert i forbindelse med dette prosjektet vært i bedriften to ganger samt at hun hadde hatt et møte med bedriftens eksterne interessenter. Bedriften er nå kommet så langt at de har fått utviklet et fullstendig Verdigrunnlag, der en foruten verdien "respekt" også la vekt på verdier som "ansvar" og "trygghet".

Handteringsprosessen viser at bedriftens tilpasning til Mellomlederskolens opplegg for Etisk regnskap kan anses som en bearbeiding og oversettelse heller enn en imitasjon. Oppsummert kan en si at oversettingen blant annet skjedde gjennom en konkretisering, det vil si en oversetting og bearbeiding fra den generelle til det spesifikke. Eksempellet her er "hustavlen", styrking av formell struktur, og lederopplæring. Dette var en konsekvens av at Mellomlederskolens opplegg var generelt både når det gjaldt form og innhold. Det krevde at bedriftene selv måtte tolke, tydeliggjøre og tilpasse opplegget etter forholdene i egen bedrift. I tillegg var

de verdiene en ble enige om internt i virksomheten bare en del av et fullstendig Verdidokument, altså en delvis imitering. En fremhevet med andre ord en verdi fremfor andre verdier. Dessuten så en etikkbegrepet i sammenheng med de institusjonaliserte standardene Medarbeidersamtale og Total Kvalitetsledelse. Bedriften kombinerte på denne måten to standarder, men likevel var de såpass løst sammenkoblet at de ulike delelementene fremdeles lot seg identifisere som relativt selvstendige deler (jf. Røvik, 1998).

### *Sammenlikning mellom tre bedrifters Verdidokument – oversetting eller imitasjon<sup>9)</sup>?*

Spørsmålet som skal besvares i denne siste delen er om intensjonen om å ikke påvirke hva de ansatte skal mene, men heller lede diskusjonen mot det som er felles og virker samlende, er oppfylt når det gjelder utformingen av rekebedriftens Verdigrunnlag. Kan rekebedriftens Verdigrunnlag betraktes som uttrykk for denne bedriftens særegne behov og kultur, eller som en imitasjon i forhold til andre bedrifters Verdigrunnlag? Hvis imitasjon, hva skyldes det? Kan bakgrunnen være at det (ubevisst) er lagt noen innholdsmessige føringer på diskusjonene fra konsulentens side, eller at rekebedriften på en del områder opererer under betingelser som er like for organisasjoner som befinner seg innenfor samme type omgivelser? Med samme type omgivelser tenkes her på at det er sannsynlig at organisasjoner innenfor en nordisk ramme forholder seg til normer og verdier som i noen henseende er like. Samtidig er fiskeindustribedrifter underlagt en del like betingelser, eksempelvis avhengighet av fornybare naturressurser. Det er derfor viktig å påpeke at likheter i bedrifters Verdigrunnlag ikke behøver å være et resultat av "manipulasjon" i bestemte retninger, eller mot bestemte verdier som noen har særlige interesser knyttet til. Det som er viktig i første omgang er at de ansatte føler et eierforhold til verdiene som er uttrykt i Verdigrunnlaget ved at de er fremkommet gjennom en demokratisk dialog, og at de videre føler en for-

pliktelse til å opptre i overensstemmelse med verdiene.

### *Skandinavisk kultur – demokrati som verdi*

Sammenlikningen av Verdigrunnlagene viser at det er enkelte likheter, blant annet ved at hovedverdiene uttrykt i overskriftene i de to fiskeindustribedriftenes Verdigrunnlag er identiske. Begge bedriftene vektlegger nemlig: *Respekt, ansvar og trygghet*. Når det gjelder Sparekassen Nordjylland skiller den seg ut ved mindre likhet. Den eneste hovedverdien som er lik for alle de tre bedriftene er vektleggingen på verdien ”trygghet”. Hver av hovedverdiene som er uttrykt i overskriftene er igjen spesifisert og konkretisert i delverdier. Dersom en ser nærmere på disse er det to formuleringer i de tre bedriftenes Verdigrunnlag som er like. Disse er:

- Å få positiv tilbakemelding når jeg gjør en god jobb.
- Å bli tatt med på råd om ting som har med mine arbeidsoppgaver å gjøre.

På den ene siden kan dette tolkes som uttrykk for imitasjon. På den andre siden kan likhetene ses som et uttrykk for en felles demokratisk norm som eksisterer i de nordiske landene. Likhetstankegangen står sterkt i disse landene, og reflekteres blant annet gjennom lovverk som skal sikre de ansattes innflytelse på arbeidsplassen<sup>10</sup>. Denne begrensede analysen gir dermed en indikasjon på at Verdigrunnlaget til de to fiskeindustribedriftene ikke er en imitasjon i forhold til verdier som er uttrykt i Sparrekassen Nordjyllands Etske regnskap, til det er forskjellene for store.

### *Fiskeindustrikulturen – ustabilitet, nye utfordringer og bryggekultur*

Spørsmålet videre er om Verdigrunnlagene i de to fiskeindustribedriftene er like eller ikke. Sammenlikningen viser at det er tildels stor variasjoner. Foruten vekten på demokrati, forstått som deltakelse fra de som berøres, som alle de tre bedriftene har til felles, er det

kun tre formuleringer som er like i de to fiskeindustribedriftene. I rekebedriften er disse uttrykt på følgende måte:

- At jeg har en jobb å gå til.
- At vi får god oppfølging.
- At folk lytter til hva jeg sier og tar meg på alvor/å få skikkelig tilbakemelding når jeg har gjort en feil.

Mens de i filetbedriften er uttrykt slik:

- At jeg er trygg på at jeg har en jobb i fremtiden.
- At jeg får nødvendig oppfølging.
- At problemene blir tatt opp på en skikkelig måte/å få tilbakemelding som er på sin plass når jeg gjør en dårlig jobb.

Det er imidlertid på sin plass og understreke at selv om enkelte temaer er like, så er de uttrykt på forskjellige måter, eller vektleggingen er forskjellig.

Forklaringen på likheten som er vist over, kan være at bedriftene tilhører samme bransje, og derfor operer under betingelser som til en viss grad er like. Vektleggingen på å ha en ”jobb å gå til” kan nettopp tolkes som et uttrykk for dette. Tradisjonelle kjennetegn ved fiskeindustrien har blant annet vært sesongbetont arbeid som har fulgt endringene i naturressursene. I perioder der en ikke har hatt råstoff til å produsere, har de ansatte blitt permittert. Dette kan forklare de ansattes ønske om å ha en jobb å gå til hver dag, det er nemlig ikke en selvfølgelighet, som for de fleste andre bransjer.

Vektlegging på ”å få god eller nødvendig oppfølging” kan også betraktes som et uttrykk for spesielle forhold i fiskeindustrien, og derfor felles for de to bedriftene det her er snakk om. På begynnelsen av 1990-tallet innførte de fleste bedriftene egenkontroll, kvalitetssikring og lignende. Dette førte til at lederne, og spesielt mellomlederne ble stilt ovenfor nye oppgaver og utfordringer. Konsekvensen av denne utviklingen ble at ledelsen fikk en mer stressende arbeidsdag der tid til å følge opp de produksjonsansatte ble begrenset.

Fiskeindustrien er i tillegg preget av en ”bryggekultur” som blant annet er kjennetegnet ved at det ofte råder en røff omgangstone blant de ansatte. Dette ønsker en nå å

endre fordi en slik omgangstone kan virke sårende, og vitne om mangel på respekt og det enkelte kaller "alminnelig folkeskikk". I Verdigrunnlagene ser vi dette ved vektleggingen på det å lytte, det å bli tatt på alvor, eller at ting skal tas opp på en skikkelig måte.

Samlet kan derfor verdiene som er uttrykt gjennom rekebedriftens Verdigrunnlag ikke ansees som en imitasjon i forhold til verken filetbedriftens eller Sparrekassens Nordjyllands Verdigrunnlag. Likheten kan i stedet føres tilbake til felles normer i de nordiske landene, og til felles arbeidsbetingelser i fiskerinæringen. Men hva er så kildene til de øvrige verdiene som er uttrykt i Verdigrunnlaget i rekebedriften?

### *Kulturen i rekebedriften<sup>11)</sup>*

Kan kildene til verdiene som kommer til uttrykk i rekebedriftens Verdigrunnlag være å finne i bedriftens unike kultur? Med kultur menes her de normer og verdier som eksisterer i en organisasjon og som fungerer som fortolkningsrammer og som rettesnor for organisasjonsmedlemmenes handlinger, men der de som en del av kulturen ikke alltid er den bevisst. I organisasjonslitteraturen føres kildene til kulturen tilbake til organisasjonens kjerneteknologi<sup>12)</sup>, lederskapets verdier (Selznick, 1957; Perers og Waterman, 1982), verdiene til sterke subgrupper i organisasjonen (Van Maanen og Barley, 1984) samt til kriser der organisasjonens overlevelse trues (Moldenæs, 1998, Selznick, 1957). I det følgende vil det bli kommentert sider ved bedriftskulturen til rekebedriften som reflekteres i dens Verdigrunnlag. Følgende verdier synes å gjennomsyre bedriften:

- Renslighet.
- Utviklingsorientering.
- Protestantisk etikk.
- Uformell samhandling.
- Likeverdighet.

### *Renslighet som verdi*

I denne bedriften står normen om renslighet sentralt. Dette er en norm som kan føres

tilbake til kjerneteknologien i rekeindustrien fordi det rettes strenge hygienekrev når en arbeider med et produkt som skal spises uten varmebehandling. Bedriften er for eksempel delt inn i "rene" og "ikke-rene" soner for å ivareta hygienekravene. De "rene" områdene er de deler av produksjonslokalet der det finnes kokte reker som ikke er emballert. For å komme inn i de "rene" områdene må en skifte klær og sko, vaske og desinfisere hendene samt tildekke hodet. Hensikten med å dele inn i soner er å forhindre at smitte tilføres produktene fra omgivelsene. I de "rene" områdene er det derfor kritisk å følge de pålagte hygienerutinene. Det foretas også ofte kontroller om det er mye rusk i reka, dette for å oppnå høyest mulig kvalitet på produktene. Det kan derfor anses som en norm å både være nøyaktig og renslig i sin omgang med produktet. Renslighet gjelder i denne bedriften imidlertid ikke utelukkende i omgang med produktet. Tankegangen bak behandlingen av produktet avspeiler også måten utstyr og mennesker blir behandlet på i bedriften. I Verdigrunnlaget kommer denne normen til uttrykk i formuleringen:

- At vi tar godt vare på hverandre, utstyr og produkter.

Vi ser altså her hvordan trekk ved kjerneteknologien preger kulturen i bedriften, eller det en ønsker skal gjelde i kulturen.

### *Utvikling som verdi*

Et annet særtrekk ved rekeindustrien er stor omløpshastighet på maskiner og utstyr, noe som også er karakteristisk for rekebedriften. Dette preger kulturen ved at bedriften har tradisjon for utvikling, forbedring og endring. For rekebedriftens del har dette nedfelt seg i en forbedringslogikk innad og sterk konkurranseorientering utad. Forbedringslogikken reflekteres i at det stadig jakes på muligheter for bedring av utbytte og arbeidsprosesser, mens konkurranseorienteringen reflekteres i at straks andre bedrifter som en identifiserer seg med oppfattes som bedre på noen områder, settes det i gang med endrings- og utviklingstiltak. Det er med andre ord en norm i bedriften som sier at en skal forbedre og utvikle seg. De ansatte

på alle nivå fremstår da også med en bevissthet om at de faktisk er blant "de flinkeste i klassen". Det gir kreditt og selvtillit å være i front og bli oppfattet som endringsdyktig, derfor er det et bilde av seg selv en ønsker å styrke og bevare. Forandringsnormen kan en også finne igjen i Verdigrunnlaget gjennom formuleringen:

- At vi følger med tiden og den teknologiske utviklingen.

Både kvalitetssatsingen som bedriften foretok i tidsrommet 1993-1995, satsingen på utdanning av mellomleder i 1996-1997 samt etikksatsingen det siste året, kan forstås innenfor forbedrings- og utviklingsrammen. Bedriften har imidlertid med disse tiltakene gått utover sitt tradisjonelle utviklingsområde som tidligere omfattet prosesser av mer teknisk karakter, til også å omfatte utvikling av de menneskelige ressursene.

### *Den protestantiske etikk*

De normer og verdier som kan sies å være unike for denne bedriften kan først og fremst føres tilbake til daglig leder og de normer og verdier som han ønsker å holde i hevd. Disse synes faktisk å gjennomsyre bedriften ved at det er tema som alltid kommer opp i en eller annen form i intervjuene med de ansatte. Konkret gjelder det temaet nøysomhet og redelighet. Redelighet innebærer at en skal holde ord og gjøre sitt arbeid samvittighetsfullt. Parallellen til en protestantisk etikk er slående. Protestantisk etikk kjennetegnes blant annet ved at rikdom oppnås gjennom hardt arbeid, sparsomhet og nøysomhet (jf. Weber, 1973). I bedriftens Verdigrunnlag reflekteres dette i formuleringene:

- At vi ikke bruker mer penger enn vi tjener.
- At vi holder orden.
- At alle møter på jobb.
- At vi kommer presis.

Det må imidlertid understrekes at redelighet også knyttes til overholdelse av lovverk og regler, samt til hvordan en opptrer i forhold til sine ansatte, eller andre grupper i organisasjonens omgivelser. Det som skjer skal

tåle dagens lys, samt at det som uttales offentlig også skal følges opp i praksis. I denne sammenheng ser vi at den nyinstitusjonelle teorier antakelse om at organisasjoner bevisst vil holde institusjonelle standarder atskilt fra praksis, vil bryte med en sterk norm i denne bedriften. Denne normen blir uttrykt i Verdigrunnlaget ved formuleringen: "si hva du gjør – gjør hva du sier", og under overskriften ansvar der det blant annet står følgende:

- At vi holder de avtaler vi inngår og holder det vi lover.

### *Uformell samhandling som verdi*

Den uformelle samhandlingen settes også høyt i denne bedriften, noe som avspeiles gjennom at de mellommenneskelige relasjonene i hovedsak blir koordinert gjennom direkte og uformell samhandling. At ledelsen vektlegger denne relasjonen kommer til uttrykk ved at både daglig leder og nestleder tar sine daglige turer ned i produksjonen. Dette er for øvrig en lederstil som er vanlig i fiskeindustrien, og i så måte kan føres tilbake til bransjespesifikk kultur. Jeg har imidlertid valgt å vektlegge nærhetsaspektet ved det uformelle som en verdi, og som jeg mener kan føres tilbake til lederskapet.

Vektleggingen på det uformelle som en sentral verdi har bidratt til å skape en fellesskapsfølelse i bedriften som nærmest antar karakter av et familieforhold (jf. Martin, 1992<sup>13</sup>). "Familieforholdet" kjennetegnes av raushet og god "takhøyde" i forholdet mellom de ansatte, men særlig i forholdet mellom de ansatte og ledelsen. De ansatte kan "leve ut" sine særegenheter uten at dette får konsekvenser i form av sanksjoner. Videre har rausheten og "takhøyden" ført til uenighet og eventuelle konflikter får utspille seg uten at det oppfattes som negativt. Sagt på en annen måte: At "samholdet" eller "vifølelsen" er sterk innebærer ikke fullstendig harmoni og enighet, men at konflikter antar karakter av "familiekrangler", noe som innebærer at de ikke fører til at de sosiale relasjonene bryter sammen. Nærheten kommer frem i Verdigrunnlaget gjennom overskriften "samspill". "Samspill" symboliserer foruten nærhet, gjensidig avhengighet og et



samarbeid basert på harmoni og kanskje også fleksibilitet. I Verdigrunnlaget har daglig leder ytterligere konkretisert dette ved å understreke at:

"Disse verdiene skal prege arbeidsplassen vår. Gjennom samspill mellom hver enkelt, mellom avdelinger, mellom ansatte og ledelse, skal vi ha som mål når vi hører om REKEDANS da tenker vi ikke bare på et musikkstykke, men om arbeide vi er sammen om. REKEDANS skal synliggjøres, og den skal minne oss om verdiene vi er sammen om".

Harmonien som både metaforen "samspill" og "rekedans" symboliserer forsterkes ytterligere ved å sammenlikne arbeidet med det å danse, uttrykt ved formuleringen – "og det blir like fint å jobbe som å danse".

### *Likeverdighet som verdi*

Bedriftskulturen er også kjennetegnet ved at likeverdighet, eller likhetstankegangen, står stekt. Dette er også en verdi som kan føres tilbake til daglig leder. Et eksempel i så måte er at daglig leder i forbindelse med etikksatsingen har ønsket å signalisere at alle i bedriften er like viktige og har betydning for det helhetlige resultatet, illustrert også gjennom vekten på uformelle samhandlingsrelasjoner og nærhet. Sagt på en annen måte betraktes alle "familiemedlemmene" som like viktige. Likhetstankegangen har mange positive sider ved at den prinsipielt sett omfatter rettferdighet, likebehandling og demokrati. Den har imidlertid også en annen og ikke fullt så positiv side i denne bedriften ved at samtidig som "familien" viser raushet ovenfor den enkelte "familiemedlems" individuelle karaktertrekk, har familien en sterk og disiplinerende effekt på medlemmene. Dette gjelder de produksjonsansatte i mellom, og ikke forholdet mellom ledelsen og de ansatte. Avvikende atferd som går utover, eller svekker "familien" som gruppe, sanksjoneres med blant annet verbale mishagsytringer. Det er for eksempel ikke akseptert å "stikke seg ut" ved å synliggjøre at en er dyktigere som individuell arbeider enn andre, eller at en ønsker å gjøre en ekstra innsats. Likeverdighet tolkes i denne sammenheng som at: Alle er like og skal derfor gjøre det samme. Enkelte av kjennetegnene ved bedriftskulturen har derfor klare paralleller til funn som ble dokumentert i den nå klassiske studien

"Arbeiderkollektivet" fra 1960 av Sverre Lysgård. Begrepet "arbeiderkollektivet" brukes om et:

"...beskyttende fellesskap som utvikler seg blant underordnede. Kollektivet kan oppfattes som et likhetsprinsipp: ingen skal stikke seg frem, og det skal ikke gjøres forskjell innen kollektivet når det gjelder de enkeltes forhold til bedriften og overordnede. Kollektivet kan ses som en benektelse av den enkelte arbeiders adgang til å ordne seg med bedriften etter privat forgodtbefinnende" (Lysgård, 1960/1985:12)

De arbeiderne som bryter kollektivets normer ved eksempelvis "å stikke seg frem" blir sanksjonert ved at de blir snakket til, eller frosset ut. "Familiefølelsen" bør således holdes innenfor arbeidernes egne rekker.

### *Etisk regnskap som svar på bedriftsinterne behov*

I det foregående har det vært forsøkt å vise at bedriftens Verdigrunnlaget kan være tuftet på en oversettelse, heller enn en imitasjon. Dette innebærer at verdiene i hovedsak reflekter kulturelle normer og verdier i bedriften, både ved at en har gitt uttrykk for hvilke av de tradisjonelle normer og verdier en ønsker å holde fast ved, og ved at en er blitt enige om hvilke en ønsker å endre. Det Etske regnskapet synes med andre ord å ha blitt gitt et lokalt innhold i rekebedriften. Dette kan på den ene siden forklares med den fremgangsmåten som er blitt anvendt, det vil si at de ansatte har deltatt aktivt i utformingen av Verdigrunnlaget. På den andre siden kan det også forklares med at satsingen på etikk kan betraktes som et svar på de utfordringer og behov bedriften har stått ovenfor de siste årene. Kort oppsummert dreier det seg som effektiviseringstiltak på begynnelsen av 1990-tallet som førte til komplikasjoner i det sosiale systemet, det vil si for forholdet menneskene i mellom. Endringer i det såkalte tekniske systemet ble i liten grad fulgt opp av endringer i det sosiale systemet. Bedriftens satsing på etikk kan fortolkes som et forsøk på å bøte på dette, samt at bevisstheten om viktigheten av å balansere krav fra det tekniske og det sosiale systemet er økt fra ledelsen sin side gjennom de erfaringer som er gjort. Poenget er at denne pro-

sessen, som faktisk kan beskrives som en krisesituasjon på bakgrunn av at det sosiale systemet er svekket, er en blitt bevisst verdien av menneskelig samhold og trivsel for at produksjonssystemet skal fungere effektivt. Dette reflekteres i Verdigrunnlaget ved daglig leders formulering om at:

"Vi har en følelse av at gjennom bestrebelsene på å tilpasse oss teknologi og systemer er vi i ferd med å miste noe verdifullt, nemlig kontakten mellom de ansatte, og nærhet og tillit mellom ledelsen og de ansatte".

Utviklingen mot større vektlegging av det sosiale systemet kommer også til uttrykk i Verdigrunnlaget gjennom disse formuleringene:

- At jeg får relevant informasjon.
- At jeg kan stole på ledelsen.
- At jeg kan stole på mine arbeidskollegaer.
- At vi kan stole på hverandre.
- Å få positiv tilbakemelding når jeg gjør en god jobb.

Videre kan vi se av tiltakene som allerede er satt i verk gjennom den begrensede lederopplæringen, gjennom flere allmøter og avdelingsmøtene, som tiltak som er tenkt å bøte på disse forholdene.

## *Konsekvenser av Etikksatsingen*

Bedriftens satsing på etikk gjennom organisasjonsoppskriften Etisk regnskap synes å ha påvirket bedriftens ansatte, eller praksis i bedriften. Indikasjoner på dette er at det kan observeres endringer i de ansattes språk. I tillegg kan det observeres endringer i deres handlinger. Dette har ført til at informasjonsnivået, tilliten til ledelsen og samholdet mellom de ansatte er bedret<sup>14)</sup>. Hva er årsaken til at bedriftens bearbeiding og oversetting har resultert i endringer i de ansattes språk og handlinger? Oversettingen av det Etiske regnskapet i bedriften var som tidligere nevnt et resultat av at Verdigrunnlaget er kommet i stand gjennom de ansattes aktive deltakelse. Dette har videre ført til at de ansatte har utviklet et "eierforhold" til verdi-

ene og derfor føler seg forpliktet til å følge dem opp i det daglige virke. Gruppene som ble dannet gjennom etikksatsingen har dermed fungert som møteplasser mellom ledelsen og de ansatte og mellom de ansatte, der diskusjoner er blitt ført og informasjon har blitt utvekslet.

## *Avslutning og konklusjon*

I denne artikkelen har det vært et mål å undersøke hvilke konsekvenser globalisering har for organisasjoner i lys av et nyinstitusjonelt perspektiv. Med andre ord hva som skjer når globale organisasjonsoppskrifter eksemplifisert gjennom Etisk regnskap reiser inn i organisasjoner. Nyinstitusjonelle studier (Meyer og Rowan, 1977/1991; DiMaggio og Powell, 1983) konkluderer med at organisasjoner tenderer til å bli mer formlike. Den implisitte antakelsen er at det skjer lite eller ingen ting med en oppskrifts form i dens reise inn i en organisasjon. Organisasjoner imiterer således institusjonaliserte standarder. Mine funn fra en rekebedrift viser imidlertid at det Etiske regnskapet i liten grad ble imitert. I stedet ble oppskriften tilpasset til bedriftens særegne behov og kultur. Dette innebærer at det Etiske regnskapet ble gitt et lokalt innhold. Dette gir støtte til oversettingsmodellen som påpeker betydningen av årsakskjeder, fremfor effekt-kjeder. I stedet for at organisasjoner er passive mottakere av institusjonaliserte standarder, vil de aktivt bearbeide og omforme dem til sitt eget bruk. Videre synes arbeidet med Etisk regnskap i rekebedriften å ha hatt instrumentelle effekter gjennom en positiv virkning på de mellommenneskelige relasjoner innad i bedriften. Dette avspeiles i form av at informasjonsnivået, samholdet mellom de ansatte og forholdet mellom ledelsen og ansatte er bedret gjennom dette arbeidet. Funnene gir dermed ikke støtte til deklingsresonnementet innenfor nyinstitusjonalismen.

Studien kan derfor være et bidrag til å korrigere forutsetningene innen nyinstitusjonell teori som bygger på antakelsene om at organisasjoner utvikler formlikhet, samt at institusjonelle standarder ikke får innvirk-

ning på praksis. Den tradisjonelle oppfatningen innen nyinstitusjonalismen bør derfor suppleres med begreper som gir rom til å forstå at organisasjoner integrerer institusjonelle standarder i praksis, samt at organisa-

sjoner oversetter og bearbeider slike standarder og dermed forblir unik.



## Referanser

---

- Albrow, M. (1990). *Globalization, Knowledge and Society*. In M. Albrow & E. King (red). *Globalization, Knowledge and Society*, London: Sage.
- Bak, C. (1996). *Det Etske Regnskab- introduktion, erfaringer og praksis*, Handelshøyskolens forlag, København.
- Brunsson, N. (1989). *The Organization of Hypocrisy: Talk, Decisions and Actions in organizations*, New York: Jon Wiley.
- Brunsson N. & J.P. Olsen (1990). *Makten at reformera* (red), Carlsson, Stockholm.
- DiMaggio, P.J. & W.W. Powell (1983). The iron cage revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. In *The new institutional in organizational analysis*, Chicago: Chicago University Press.
- Fernler, K. (1990). Att skapa marknadsorientering – principen, verkligheterna och de medlande föresällningarna, i Brunsson, N. & J.P. Olsen (red) *Makten at reformera*, Stocholm:Carlsson, pp. 118-142.
- Foss, L., T. Moldenæs & H.B. Strand (1997). *Følgeforskningsrapport: Mellomlederskolen fiskeindustri og havbruk: Erfaringer og Videreføring*.
- Gabrielsen, H.C. (1998). *Etisk regnskap – fra ide til praksis: En studie av adoptering og handtering av Etisk regnskap på bransje og bedriftsnivå*.
- Gabrielsen, H.C og T. Moldenæs (1998). *Verdigrunnlaget ved Seafood Vardø AS: Uttrykk for kultur og behov eller imitasjon? Arbeidsnotat, konfidensielt, Fiskeriforskning, Tromsø*.
- Kommunenes Sentralforbund (1990). *Medarbeidersamtaler*.
- Lysgård, S. (1960/1985). *Arbeiderkollektivet*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Martin, J. (1992). *Cultures in Organizations. Three Perspectives*. New York: Oxford University Press.
- Meyer J.W. & B. Rowan (1991/1977). Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. In DiMaggio, P. & W.W. Powel (red), *The New institutionalism in organizational analysis*, New York: Chicago University Press, pp. 41-63.
- Moldenæs, T. (1998). Manus: Dr. Polit. Avhandling, Mellom Tradisjon og Modernitet. En sammenliknende studie av handtering av kvalitetsstyring. Det samfunnsvitenskapelige fakultet, institutt for statsvitenskap, Universitetet i Tromsø.
- Peters, T og Watermann, R: (1982). *In Search of Excellence: Lessons frem America's betrunning Companies*. New York: Harper & Row.
- Robertson, R (1992). *Globalization. Social Theory and Global Culture*, London: Sage.
- Røvik, K.A. (1992). *Den 'Syke' Stat: Myter og moter i omstillingsarbeidet*, Oslo: Universitetsforlaget AS.
- Røvik, K.A. (1992). *Institusjonaliserte standarder og multistandardorganisasjoner. Norsk statsvitenskapelig tidskrift*, 4, pp. 261-284.
- Røvik, K.A. (1998). *Moderne organisasjoner: Trender i organisasjonstenkingen ved tusenårskiftet*. Fagbokforlaget, Bergen-Sandviken, Oslo.
- Selznick (1957). *Leadership in Administration*. New York: Harper and Row.
- Thommessen & Wetlesen (1996). *Etisk tenkning: En historisk og systematisk innføring*. Oslo: AD notam Gyldendal.
- Van Maanen, J. & S. Barley (1984). *Cultural Organization: Fragments of a Theory*. I Frost et al. (red.), *Organizational Culture*. London: SAGE Publications.

## Noter

---

- 1) Artikkelen bygger på forfatterens prøveforelesning for cand.polit. graden ved Universitetet i Tromsø den 28.04.98. Forelesningen er delvis basert på hovedoppgaven: "Etisk regnskap – Fra ide til praksis. En studie av adoptering og handtering av Etisk regnskap på bransje- og bedriftsnivå. Underveis har Turid Moldenæs kommet med nyttige innspill både under arbeidet med hovedoppgaven og artikkelen.
- 2) Mellomlederskolen fokuserte på Etisk regnskap, ved siden av økonomi, ledelse, organisasjonsteori, markedsføring og kvalitetssikring.
- 3) Se også Røvik, 1992a, 1992b.
- 4) Dataene som benyttes fra bedriften er intervju med over 50% av bedriftens ansatte fordelt på alle nivå gjennom fire besøk samt dokumenter om bedriften.

- 5) Dette var som sagt en oppgave bedriften fikk gjennom sin deltakelse på Mellomlederskolen. De deltakende bedriftene fikk i oppgave å utarbeide et Verdigrunnlag basert på en intern prosess. Dette kan anses som en reduksjon i både størrelse og omfang i forhold til Etisk regnskap, ved at både den eksterne delen samt regnskap og evalueringsaspektet ble utelukket. Dermed hadde det Etiske regnskapet allerede før bedriften hadde startet opp sitt arbeid blitt oversatt og bearbeidet.
- 6) Bak (1996:91) definerer Verdigruppemøte på følgende måte: "Et værdigruppe-møde er et møte, hvor representanter for en interessent-gruppe og organisationens representanter diskuterer sig frem til værdier og udsagn, de kan blive enige om, skal gjælde som fælles kriterier, for de beslutninger organisationen træffer".
- 7) Definisjonen på en medarbeidersamtale er: "En medarbeidersamtale er en planlagt, systematisk og tilbakevendende samtale mellom leder og medarbeider som tar sikte på å avklare forventninger og samordne den ansattes og organisasjonens behov" (Kommunenes sentralforbund, 1990).
- 8) Bedrifter i fiskeindustrien har få formelle arenaer for bedriftsutvikling. Dette kan illustreres ved at stabsfunksjonen i fiskeindustrien utgjør kun 14% av de ansatte, mens tilsvarende funksjoner i andre industrier utgjør 28% av arbeidsstokken (Foss, Moldenæs og Strand, 1997).
- 9) Sammenlikningen baseres på data fra en filetbedrifts Verdigrunnlag, samt det Etiske regnskapet til Sparekassen Nordjylland i Danmark fra 1991, der deres verdier kom til uttrykk. Filetbedriften har utarbeidet sitt Verdigrunnlag utfra de samme prinsipper og ved hjelp av den samme konsulenten som rekebedriften. Den er dessuten, i likhet med rekebedriften lokalisert i Finnmark, er omtrent like store når det gjelder antall ansatte, har hovedsakelig lokal arbeidskraft, og en daglig leder med sterk forankring i lokalsamfunnet. Bedriftene er i så måte like på en del områder, og derfor også sammenlignbare. Sparekassen Nordjylland var bedriften som i samarbeid med Handelshøyskolen i København utviklet Etisk regnskap for første gang. Denne bedriften kan dermed tenkes å ha satt en mal for hvilke verdier som skal finnes i et Verdigrunnlag.
- 10) I Norge har vi Hovedavtalen mellom NHO og LO fra 1935 som omfatter regler for forhandlings- og konfliktløsning mellom partene, organisasjonsrett og tillitsmannsordninger. Videre Aksjeloven fra 1973 som sikrer arbeidstakerne styrerepresentasjon, og Arbeidsmiljøloven fra 1977 som har gitt formelle muligheter for ansattes innflytelse i det daglige arbeidet.
- 11) Denne sekvensen bygger delvis på tilbakemelding til bedriften mai 1998: Verdigrunnlaget ved Seafood Vardø AS: Uttrykk for kultur og behov eller imitasjon, og delvis på min prøveforelesning til cand.polit graden ved Universitet i Tromsø den 28.04.98.
- 12) Med kjerneteknologi menes her bedriftens materielle arbeidsvilkår. Det har med arbeidsoppgavens innhold og prosesser å gjøre.
- 13) Martin viser hvordan mennesker i en organisasjon beskriver sin kultur gjennom familien som metafor. Det er imidlertid ulike sider ved familien som vektlegges av medlemmer i en organisasjon. Enkelte vektlegger de positive sidene, mens andre nevner mer negative sider.
- 14) Denne tendensen er styrket over tid.