

Organisasjonsverdier – hva er verdien?

En teoretisk studie av organisasjonsverdier

Martin Eek Olsen



PED 4290 – Masteroppgave – Didaktikk og organisasjonslæring

Pedagogisk forskningsinstitutt

Det utdanningsvitenskapelige fakultet

UNIVERSITETET I OSLO

August 2011

Sammendrag

Oppgavens tema er organisasjonsverdier. Verdier har i organisasjonsteorien blitt holdt fram som en viktig faktor for å bygge en suksessfull bedrift. Bruken av verdier er utbredt og det virker til å være stor enighet om at organisasjonsverdier er noe man må ha, men hvordan skal man lese dem? Hva er det de mobiliserer? Hvilke teorier har vi for å belyse det? Den overordnede problemstillingen i oppgaven er: *På hvilken måte kan vi forstå organisasjonsverdier ved hjelp av rådende teoretiske perspektiver?*

Oppgaven har et teoretisk utgangspunkt, men det er ingen uttømmende teoretisk oppgave om organisasjonsverdier. Etter en litteraturgjennomgang har tre rådende perspektiver blitt identifisert. Disse teoretiske perspektivene vil ligge til grunn for hvordan oppgavens problemstillinger blir løst. De teoretiske perspektivene reflekterer ulike forhold til hva man mobiliserer. Vi ser at disse perspektivene ikke er i motsetning til hverandre, men lever side om side. De belyser ulike ting, men viser alle til viktige aspekter. Det ene, verdier som kulturbærere, viser til organisasjonens identitet, holdninger og atferd. Det andre, verdier som alignment, viser til integrering, fokus og enighet. Det tredje, verdier som løfter, viser til framtid, muligheter og symboler.

Statoils verdier har blitt brukt som et eksempel som supplerer det teoretiske utgangspunktet. Gjennom å analysere Statoils verdier har vi sett at alle perspektivene er til stede hos Statoil og sammen kan gi et rikt bilde av hvilke muligheter verdier kan gi. Samtidig har vi sett at Statoil blant annet har et mangfold som må tas hensyn til, og sammen med andre tendenser ved det moderne samfunn, kan det medføre at det kanskje kan være på tide å tenke litt nytt?

Alle de tre perspektivene belyser viktige ting, men i oppgaven åpnes det for at vi muligens trenger et fjerde syn. I den forbindelse blir epistemiske felleskap trukket fram som et alternativ. Flere teoretikere peker på at i dagens kunnskapssamfunn er det nettopp kunnskapen som knytter folk sammen. Dermed blir det kanskje naturlig å ta hensyn til dette i utarbeidelsen av verdier for å forsøke å integrere ulike konsepter på hvordan felleskap dannes og opprettholdes.

Forord

Masteroppgaven er endelig i havn, og det er på tide å takke de som har bidratt. Først og fremst vil jeg takke veileder Karen Jensen for inspirasjon, tålmodighet og for å ha tatt godt vare på en forvirret masterstudent. Ellers vil jeg takke familie og venner for oppmuntrende ord og støtte. Sist, men ikke minst, vil jeg takke Marthe for uvurderlig hjelp med oppgaven, vennlig masing og entusiasme i prosessen.

Oslo, august 2011

Martin Eek Olsen

Innholdsfortegnelse

Sammendrag.....	i
Forord	iii
1. Innledning	1
1.1 Presentasjon.....	1
1.2 Begrunnelse for valg	2
1.3 Problemstilling.....	4
1.4 Oppgavens struktur.....	5
2. Bakgrunn.....	6
2.1 Organisasjonsteori	6
2.2 Verdier.....	8
3. Ulike perspektiver på verdier	10
3.1 Tre perspektiver	10
3.1.1 Verdier som kulturbærere	10
3.1.2 Verdier som alignment	12
3.1.3 Verdier som løfter	15
4. Presentasjon av Statoil	18
4.1 Begrunnelse for valg av Statoil	18
4.2 Statoil	19
4.2.1 Omdømme	19
4.2.2 Statoils arbeid med verdier	20
5. Analyse	23
5.1 Analyseapparat	23
5.2 Statoils verdigrunnlag	24
5.3 Statoils fire verdier.....	26
5.3.1 Omtenksom.....	26

5.3.2	Åpen	28
5.3.3	Modig	30
5.3.4	Tett på.....	31
5.4	Oppsummering av analysen	33
5.4.1	Kulturbærere	33
5.4.2	Alignment	34
5.4.3	Løfter.....	35
5.5	Diskusjon.....	37
6.	Et kritisk blikk	40
6.1	En ny tid?	40
6.1.1	Kunnskapssamfunn	41
6.1.2	Verdier som splitter.....	43
6.2	Trenger vi organisasjonsverdier nå?	44
7.	Avslutning	47
	Litteraturliste	49
	Kilder på Internett.....	52
	Vedlegg.....	54
	Vedlegg 1: Statoils verdier.....	54

1. Innledning

1.1 Presentasjon

Temaet for denne oppgaven er organisasjonsverdier. De siste årene har det i organisasjonsteorien vært lagt vekt på verdier, som blir sett på som viktige for suksessfulle organisasjoner. Både nasjonalt og internasjonalt opererer de fleste store bedrifter med et sett uttalte verdier. I følge en Fafo-rapport har 43 av de 50 største bedriftene i Norge definert et sett med organisasjonsverdier (Falkenberg 2008: 5). Disse er ofte 4–5 ord som skal representere hva bedriften står for.

Bakgrunnen for dette var at man på 1980-tallet også ble opptatt av de uformelle sidene ved en organisasjon, mens man tidligere var mest opptatt av å skape en mest mulig effektiv organisasjonsstruktur (Jacobsen og Thorsvik 2007: 144). Blant annet kom det studier av japanske bedrifter og hvordan deres suksess kunne tilskrives noe mer enn lavere kostnader og en effektiv organisasjonsstruktur. Man fant ut at nøkkelen til japaneres suksess var det man kalte den ”japanske organisasjonskulturen” (Jacobsen og Thorsvik 2007: 115). Dette førte til et fokus på organisasjonskultur som består av for eksempel verdier og normer. Etter hvert ble verdier sett på som en suksessfaktor og dermed noe som ble vanlig i de fleste bedrifter av en viss størrelse. Organisasjonsverdier kan se ut til å være noe de fleste bedrifter føler de må ha. Kjell Arne Røvik (1998) forklarer hvordan moteriktige løsninger gjerne gir et inntrykk av effektivitet og det å fronte utviklingen (Jacobsen og Thorsvik 2007: 203).

Å ta hensyn til verdier kan være en tilpasning til det markedet krever av organisasjonen. Dette kaller Ole Thyssen (1999: 183) en defensiv bruk av verdier som ikke sier hvilke verdier organisasjonen selv står for, men at den ser det til sin fordel å forfekte visse verdier. Samtidig kommer ikke bare kravene om verdier utenfra, men kan også komme inne fra organisasjonen selv, og det er dermed ikke nødvendigvis snakk om bare et motefenomen. Ofte forsøker man med verdiene å henvende seg både til interne og eksterne målgrupper (Falkenberg 2008: 5).

På den ene siden skal de gjerne motivere og veilede handling i bedriften, samtidig som de ofte brukes til ”merkevarebygging”. Man vil gjerne at organisasjonen framstår med en enhetlig kultur både innad og utad. Det kan altså være mange grunner til å operere med organisasjonsverdier og ofte blir de til i et krysspress mellom ulike interesser. Allikevel er det grunn til å tro at mange bedrifter tillegger verdiene stor vekt (Falkenberg 2008: 8).

1.2 Begrunnelse for valg

At organisasjonsverdier er så utbredt betyr at noen mener det er viktig. Det kan se ut til å være enighet om at organisasjonsverdier er betydningsfulle i store deler av organisasjonsteorien. En forutsetning for utbredelsen av verdier kan sies å være at organisasjoner kan definere og kontrollere sin ”essens”. Det gjør de da gjerne ved å artikulere den gjennom enhetlige, klare og konsistente budskap. På denne måten kan verdier bli et godt kikkhull i et større kompleks. De krystalliserer hvordan en organisasjon vil presentere seg innad og utad og slik sett er de viktige for å forstå hva en organisasjon ønsker. I tillegg er de kulturelt bearbeidet og kan sånn sett krystallisere mange dimensjoner. De fleste organisasjoner ser ut til å operere med verdier, men hva er det de signaliserer? Bruken av verdier er altså utbredt og det virker til å være stor enighet om at organisasjonsverdier er noe man må ha, men hvordan skal man lese dem? Hvis man først skal ha verdier må man se på hva det gir av muligheter. Hva er det de mobiliserer? Hvilke teorier er det vi har for å belyse det?

Denne oppgaven har et teoretisk utgangspunkt, men det er ingen uttømmende teoretisk studie av organisasjonsverdier. Etter en litteraturgjennomgang har tre rådende perspektiver blitt identifisert. Disse teoretiske perspektivene vil ligge til grunn for hvordan oppgavens problemstillinger blir løst. Det finnes mye litteratur som omhandler verdier i organisasjoner. Hovedvekten i denne oppgaven vil være en tilnærming til verdier gjennom tre perspektiver som ikke nødvendigvis knyttes til klassisk verditeori. I oppgaven vil verdier bli forstått bredt. Det innebærer at de uttalte verdiene kan representere mange ting og fungere på ulike måter. Som supplement til det teoretiske utgangspunktet, vil jeg se nærmere på Statoils verdier. Tilslutt vil jeg forsøke å se om det kanskje trengs å se på verdier med nye briller og om man trenger et alternativ for en ny tid. Her vil teori om såkalte ”epistemiske fellesskap” stå sentralt.

De tre ulike perspektivene har jeg valgt å kalle verdier som kulturbærere, verdier som alignment og verdier som løfter. Verdier som kulturbærere kan ses på som et tradisjonelt blikk på verdier som framhever identiteten til organisasjonen og hvordan atferd som forventes. I dette perspektivet vil Patrick M. Lencioni (2002) stå sentralt. Verdier som alignment handler om å skape konsistens mellom medlemmenes og organisasjonens verdier. Dette teoretiske perspektivet lener seg i stor grad på Etienne Wenger (1998) og hans alignmentbegrep. Han er kanskje mest kjent for sin teori om praksisfelleskap, og også alignmentbegrepet er tett knyttet til det. Verdier som løfter handler om å dele et håp og en tro på framtidens muligheter. I dette perspektivet vil Nik Brown (2003 og 2006) og hans teori om ”communities of promise” stå sentralt.

De gir ulike blikk på hva verdier kan mobilisere og belyser ulike ting. Perspektivene er ment til å identifisere og illustrere muligheter verdier kan gi. De lever side om side og viser alle at verdier er viktige, men de gir ulike perspektiver på hva man vil belyse. Det er ingen konflikt mellom perspektivene, det er heller tre ulike blikk som lever samtidig og viser ulike sider. Til tider kan de også overlappe og de kan sammen gi et rikt bilde på hvordan vi kan lese verdier. De tre teoretiske perspektivene er alle viktige og anerkjente, men de gir forskjellige ting. Forhåpentligvis kan de sammen bidra til en forståelse av organisasjonsverdier.

Statoils verdier er valgt som eksempel i oppgaven fordi det er en aktuell og interessant organisasjon. De jobber mye med verdier og hevder at det er avgjørende for sin suksess. I tillegg er det en attraktiv arbeidsplass. Jeg vil ta i bruk et eksempel for at oppgaven ikke skal bli for abstrakt og lite virkelighetsnær. Slik håper jeg å unngå å gå i samme felle som den greske filosofen Thales, som var så opptatt av å se på stjernene at han snublet og falt i en grøft (Strand 2011: 2). Hva kan så de tre teoretiske perspektivene gi på et konkret og aktuelt tilfelle? I oppgaven vil jeg lese Statoils verdier gjennom de tre ulike perspektivene. Hvordan ser Statoils verdier ut sett gjennom disse brillene? Hva er det Statoil framhever og hva blir oversett i Statoils verdigrunnlag?

Forhåpentligvis kan en konkret bedrifts verdier være med å gi liv til teorien. Eksempler kan virke på den måten at det gir teoretiske perspektiver et ansikt. Ved å bruke Statoil som eksempel forsøker oppgaven å si noe om hva verdier kan mobilisere i et konkret eksempel, heller enn å si noe om hvordan verdier fungerer generelt. Det kunne også vært interessant å intervju ansatte i Statoil, for å få et mer fullverdig bilde av verdiene, men det er valgt bort av hensyn til oppgavens omfang.

1.3 Problemstilling

Den overordnede problemstillingen i oppgaven blir dermed som følger:

På hvilken måte kan vi forstå organisasjonsverdier ved hjelp av rådende teoretiske perspektiver?

Mer konkret vil jeg undersøke følgende underspørsmål:

Hva er det de tre ulike teoretiske perspektivene fremhever?

Hva er det de eventuelt overser, og trenger vi i tilfelle et fjerde blikk?

Denne oppgaven vil i all hovedsak dreie seg rundt to diskusjoner. Først og fremst vil det dreie seg om hva de tre ulike teoretiske perspektivene gir. Hvordan kan vi forstå mer av den performative rollen som verdiene spiller? Ord kan virke konstituerende. Hva er det verdiene viser til? Hva er det de ønsker å signalisere, og hvordan blir det oppfattet? I forlengelsen av disse spørsmålene vil jeg spørre om det er på tide å tenke litt annerledes på det. Krever dagens samfunn at vi tenker nytt omkring bruken av verdier i organisasjoner? Trenger man i det hele tatt verdier i organisasjoner? En rekke tendenser i det moderne samfunn kan kanskje se ut til å gjøre det vanskeligere å få verdiene til å fungere som man ønsker. Er det for eksempel mulig å finne verdier som forener folk med ulik bakgrunn, gamle og nye generasjoner. Skaper kunnskapssamfunnet nye utfordringer for hvordan man forstår verdier? Kanskje er det på tide å tenke litt annerledes på det?

Dermed blir to diskusjoner avgjørende for å besvare problemstillingen: Den første dreier seg om hva de ulike perspektivene framhever. Den andre undersøker om det er på tide å tenke litt annerledes omkring verdier i organisasjoner.

1.4 Oppgavens struktur

Denne oppgaven består av sju kapitler. I kapittel 2 vil jeg først se til organisasjonsteorien for å forklare den utbredelsen verdier har fått i dagens organisasjoner og hvorfor man ser på verdier som noe som er viktig for suksess. Dette vil danne et bakteppe og avklare noen viktige begreper som organisasjonskultur og verdier som vil følges opp senere i oppgaven. Som allerede nevnt kan verdier leses på ulike måter og jeg vil i oppgavens tredje kapittel presentere tre perspektiver på hvordan verdier kan virke i en organisasjon. Det første perspektivet som vil bli presentert er verdier som kulturbærere. Deretter vil verdier som alignment bli presentert. Tilslutt vil et tredje alternativ, verdier som løfter, presenteres. Disse perspektivene vil danne grunnlag for en analyse av Statoils verdier. Før analysen blir gjort vil Statoil som eksempel bli presentert og begrunnet i kapittel 4. I kapittel 5 vil jeg analysere Statoils verdier med utgangspunkt i et analyseapparat som trekker på de overnevnte perspektivene. Kapittel 6 vil innebære et kritisk blikk på verdier og et forsøk på å trekke opp noen andre tanker som kan fungere som et alternativ til dagens fokus på verdier. Tilslutt vil jeg i kapittel 7 avslutte med å forsøke å svare på problemstillingen og fremheve hovedfunnene i oppgaven.

2. Bakgrunn

2.1 Organisasjonsteori

Det finnes mange definisjoner på hva en organisasjon er. Amitai Etzioni (1982) definerer organisasjoner som ”et sosialt system som er bevisst konstruert for å løse spesielle oppgaver og realisere bestemte mål” (sisert i Jacobsen og Thorsvik 2007: 13). At organisasjoner er et sosialt system innebærer at den består av mennesker som samhandler med hverandre og at man derfor også må søke innsikt i organisasjonens sosiale og menneskelige karakter når man studerer organisasjoner. Felles for organisasjoner er også at de er avhengige av ressurser fra omgivelsene for å kunne opprettholde virksomheten, enten det er kunder, klienter osv. I tillegg er de bevisst konstruert for å nå spesielle mål. Dette formaliseres gjerne i dokumenter som forteller om organisasjonens mål og om strategier for å nå disse målene (Jacobsen og Thorsvik 2007: 13).

Blant annet Clare Jae Colins og Paul J. Chippendale (2002) beskriver et skifte fra å se på organisasjoner som maskiner til levende organismer. Å se på organisasjoner som maskiner innebar gjerne at man var opptatt av det forutsigbare, målbare og kvantifiserbare, mens man nå er mer opptatt av organisasjonskulturen som innebærer følelser og verdier. Der man tidligere konsentrerte seg om å effektivisere organisasjonsstrukturen, er det nå bred enighet om at man også må finne ut hva som kjennetegner organisasjonskulturen for å finne ut hvordan organisasjonen fungerer (Jacobsen og Thorsvik 2007: 114). I denne retningen er man opptatt av å finne fram til organisasjoners normer, verdier og oppfatninger som uttrykker bedriftens spesielle kultur.

Edgar H. Scheins (1987: 7) sin definisjon på organisasjonskultur er mye brukt i organisasjonsteorien. Han opererer med følgende definisjon på organisasjonskultur:

”Et mønster av grunnleggende antakelser – skapt, oppdaget eller utviklet av en gitt gruppe etter hvert som den lærer å mestre sine problemer med ekstern tilpasning og intern integrasjon – som har fungert tilstrekkelig bra til at det blir betraktet som sant og til at det læres bort til nye medlemmer som den rette måten å oppfatte, tenke og føle på i forhold til disse problemene”.

Han mener at kulturen skapes gjennom at gruppemedlemmene kommer til enighet om hvordan de skal mestre problemer de står ovenfor. Deal og Kennedy (1982) opererer med en kortere definisjon som ganske enkelt sier: ”kultur er måten vi gjør tingene på her hos oss” (sitert i Bang 1995: 21). Organisasjonskulturen blir avgjørende for hvordan medlemmene bør handle i praksis. En samstemt og enhetlig bedriftskultur blir ofte regnet som avgjørende for en effektiv organisasjon. Videre hevder Deal og Kennedy (1984) at kjernen i enhver bedriftskultur er felles verdier, og at dette er grunnlaget for å lykkes (Andersen 2001: 66). Hensikten er å bygge felleskap og organisasjonsidentitet, men også motivere og gi de ansatte retningslinjer for arbeidet. De senere årene har det blitt vanlig å integrere markedskommunikasjon for merkevarebygging, og intern kommunikasjon for å utvikle en sterk organisasjonskultur, i en felles kommunikasjonsstrategi for organisasjonen (Jacobsen og Thorsvik 2007: 135).

Bakgrunnen for at man i organisasjonsteorien har vært så opptatt av organisasjonskultur er antakelsen om at en felles kultur er en viktig forklaring på en organisasjons suksess. Derfor har man vært opptatt av organisasjonskultur som styringsmiddel. I følge Jacobsen og Thorsvik (2007) operasjonaliseres kultur som regel som konsensus om verdier. Å skape felles verdier blir sett på som viktig for å skape en sammenhengende kultur bygd på tillit og felleskap. Dette synet på kultur har fått kritikk for ikke å ta hensyn til andre forhold som omfattes av kulturfenomenet og til det kulturelle mangfoldet som preger mange organisasjoner (Jacobsen og Thorsvik 2007: 115).

Organisasjoner er avhengige av sine omgivelser. I tillegg til å ta hensyn til for eksempel kunder og klienter, må de ta hensyn til en rekke andre ting som for eksempel offentlige

reguleringer og konkurrenter. Det betyr at de ikke nødvendigvis står fritt til å velge mål, strategi og struktur, og at omgivelsene også kan prege organisasjonens kultur og maktforhold. Dette kan gi utslag på ulike måter. For eksempel kan organisasjonen bli utsatt for press fra omgivelsene om å ta samfunnsansvar, eller det kan være et press om tilpasse organisasjonen til det som er moderne (Jacobsen og Thorsvik 2007: 18).

Man skiller gjerne mellom reelle og symbolske mål for en organisasjon. Reelle mål ønsker å gi et bilde av hva organisasjonen faktisk arbeider for, mens symbolske mål benyttes først og fremst for å formidle det bildet av organisasjonen som den ønsker å vise utad. Bakgrunnen for slike symbolske mål er gjerne å skape legitimitet i omgivelsene. Samtidig kan dette virke mot sin hensikt hvis det kommer fram i lyset at organisasjonens formidlede mål ikke stemmer overens med realitetene i organisasjonen (Jacobsen og Thorsvik 2007: 35). Verdier kan også sies å fungere på samme måten. Bedrifter som går høyt ut og flagger sine verdier, må også være forberedt på at brudd på disse kan skade deres omdømme.

2.2 Verdier

Verdier kan defineres som våre preferanser og prioriteringer som reflekterer hva som er viktig for oss (Hultmann og Gellermann 2002). Verdier er abstrakte konsepter som sier noe om hvordan man mener livet burde leves. Man er ofte ikke klar over sine dype verdier og meninger. Allikevel mener blant annet Hultmann og Gellerman (2002) at verdier styrer all atferd uansett om vi er klar over det eller ikke. Flere mener verdier er fundamentet som organisasjoner er bygd på. Organisasjonenes verdier blir gjerne definert som de verdiene som deles av medlemmene (Colins og Chippendale 2002).

Verdier i organisasjonen henger gjerne sammen med hvilken strategi organisasjonen ønsker. Verdiene som blir valgt kan være viktige for å forme organisasjonens strategi. På den måten blir strategi og verdier integrert. Verdier blir gjerne brukt for å gi organisasjonen mening og for å gi medlemmene en følelse av at det organisasjonen driver med er viktig og dermed skape økt engasjement. Verdier kan fungere som motivatorer, bevisst eller ubevisst, for valg og

handlinger (Colins og Chippendale 2002). Det er imidlertid ofte slik at verdiene er formulert ovenfra og ned og det er vanskelig å måle i hvilken grad medlemmene deler verdiene i en organisasjon.

Bedriftens verdier kan være viktige for hvordan bedriften framstår for arbeidstakere. De kan også være avgjørende for å tiltrekke seg gode medarbeidere. I følge en undersøkelse gjort av Gooderham og Nordhaug (2003) er organisasjoners verdier meget viktige for studenters valg av framtidig jobb. Studentene er også opptatt av at arbeiderne får delta i utformingen av verdier, og at verdiene formidles til og gjøres kjent blant de ansatte. 8 av 10 mener også at de ansatte bør støtte opp om de samme verdiene som organisasjonen. Det tyder på at organisasjonene må formulere verdier som appellerer til jobbsøkerne. I følge Nordhaug og Gooderham (2002: 106) er framtidige jobbsøkere opptatt av utviklingsmuligheter, arbeidsmiljø, personalpolitikk og muligheter for både å møte utfordringer og ha det morsomt på arbeidsplassen.

3. Ulike perspektiver på verdier

3.1 Tre perspektiver

I organisasjonsteorien har vi sett at det er enighet om at verdier er viktige og dette har ført til at de fleste organisasjoner opererer med et sett med organisasjonsverdier. Men selv om det har vært stor enighet om at verdier er viktige sies det lite om hvordan verdiene virker. Hvordan nedfeller verdiene seg i en materiell struktur? Hvilke prosesser fører fram til disse verdiplattformene? Det er ulike måter å se på hva verdier i en bedrift skal være. I denne oppgaven vil jeg se på bedrifters uttalte verdier ved hjelp av tre ulike perspektiver: Verdier som kulturbærere, verdier som alignment og verdier som framtidsløfter.

3.1.1 Verdier som kulturbærere

Etter at Jim Collins og Jerry Porras kom med boka *Build to last* i 1994, som viste at mange av de beste bedriftene i verden levde etter noen prinsipper som de kalte kjerneverdier, spredte trenden seg fort i USA (Lencioni 2002: 6). Norske bedrifter fulgte etter og i dag har de fleste store norske bedrifter organisasjonsverdier. Denne bølgen førte til at mange bedrifter kom opp med verdier som gjerne er politisk korrekte, men som ikke betyr noe, og at de på denne måten kaster bort en god mulighet til å skape verdier som kan fungere til å si noe om hva som er spesielt med akkurat denne bedriften og skape en retning for medarbeiderne. Verdier kan brukes til å klargjøre organisasjonens identitet og skille den fra andre bedrifter (Lencioni 2002: 6). De skal virke som kulturelle hjørnesteiner som sier noe om organisasjonens tradisjon. Hvis verdiene til organisasjonen deles av stort sett alle organisasjoner og ofte bare er ”common sense”, hva er da vitsen med å operere med verdier?

I dette perspektivet brukes verdier til å klargjøre hva man står for, hvem man er som organisasjon, og hva man gjør, til forskjell fra andre virksomheter. I følge Wenstøp og Seip (2009) trenger vi verdier for å komme fra ”er” til ”bør”. Fakta dreier seg om det som objektivt

eksisterer der ute, mens verdier er grunnleggende subjektive, noe som gjør at man må behandle verdispørsmål på en annen måte, for eksempel i forhold til hvilken rolle emosjoner og følelser spiller i beslutningsprosesser (Wenstøp og Seip 2009). Jo mer uklart det er hva organisasjonens mål og verdier er, dess mer vil medlemmene styres av egne verdier og mål. Det er derfor viktig med en klar strategi for prioriteringer og verdier som er viktige for organisasjonen. På denne måten åpner man for hva som er viktig, men lukker også for hva som ikke er viktig, slik at ikke alt blir like viktig. Collins og Porras (1994) mener at de verdiene som har størst effekt ikke er de mest svulstige, men de som innebærer en forståelse av hva man driver med. Verdiene blir da et uttrykk for en enhetlig identitet.

Kjerneverdiene i bedriftene sier ofte noe om ønskede holdninger og hvordan oppførsel organisasjonen vil se og hvilket inntrykk organisasjonen vil gi. Samtidig kan dette komme i konflikt med andre viktige kjennetegn ved en organisasjon som økonomisk verdiskaping og overholdelse av eksterne regler og prosedyrer (Wenstøp og Seip 2009: 22). Verdier kan hemme en organisasjons handlingsrom og legge bånd på de ansatte. Samtidig skal det i følge Lencioni (2002: 7) gjøre vondt å innføre verdier for at de skal være effektive. Ved å komme opp med sterke verdier og holde seg til dem selv om det innebærer smerte, mener han at verdiene kan være effektive. Det synet på verdier innebærer at man ikke kan inngå kompromiss om verdiene, men holde seg til dem uansett (Lencioni 2002: 6).

Mange organisasjoner har en forventning om at organisasjonsverdiene skal danne en basis for organisasjonskultur og ønsket atferd. Allikevel kan det se ut som få av verdiene i de største norske virksomhetene har de ansatte som sin viktigste målgruppe (Falkenberg 2008). Verdiene er ofte like gjerne begrunnet ut fra ønsket om å profilere organisasjonen og skape et positivt inntrykk utad, noe som fører til at de ofte ikke får den ønskede effekten innad. Et annet problem er at de ofte er vage og uklart formulert, som gjør det vanskelig å følge opp i praksis. Måten mange organisasjoner formulerer sine verdier på gjør at de neppe blir så sterke faktorer for motivasjon og handlingsveiledning som det organisasjonene selv har ambisjoner om (Falkenberg 2008: 5). I følge Lencioni (2002: 8) bør verdier knyttes til alt i organisasjonen, enten det er ansettelse, evaluering eller systemer.

3.1.2 Verdier som alignment

Organisasjonsalignment er regnet som en dynamisk prosess som dreier seg om å bygge en kultur som skaper et meningsfullt felleskap, delte visjoner og som samler energi mot organisasjonens mål. Dette bygger igjen på verdier som er klart definerte, undersøkte, prioriterte og oversatt til spesifikke atferdsbetingelser (Fitzpatrick 2007: 286). Man kan være knyttet sammen i et felleskap eller en felles visjon uten å vite hva man skal gjøre med det. Alignment dreier seg om å sette dette ut i praksis. Eksempler på prosesser er å investere energi i en bestemt retning og skape et fokus, forhandle perspektiver, finne enighet, framlegge sine synspunkter, bruke makt og autoritet, overbevise, inspirere, forene, definer brede visjoner og forhåpninger, lage identitetshistorier, tenke ut prosedyrer og kontrollstrukturer og harmonisere ulike perspektiver (Wenger 1998: 186-187). Graden av kompatibilitet mellom verdier er regnet som alignment. Det dreier seg altså om i hvilken grad medlemmene slutter seg til organisasjonens verdier. Alignment kan ses på som konsistens mellom utalte verdier og levde verdier. Det holder altså ikke å definere verdier, man må også ”vekke dem til live”. Mange organisasjoner bruker mye tid på å formulere verdier som de mener organisasjonen representerer, men ikke nok på å knytte dem til strategier og prosesser i organisasjonen (Fitzpatrick 2007: 298).

For å få til denne koordineringen kreves det både deltakelse og tingliggjøring. Det innebærer at mening forhandles i organisasjonen gjennom et samspill mellom deltakelses og tingliggjøringsprosesser. Deltakelse dreier seg om felles erfaringer og forhandlinger, mens tingliggjøring dreier seg om verktøy, symboler, regler og dokumenter osv. En bestemt forståelse får form og skaper fokus for meningsdannelsen. Ethvert praksisfelleskap skaper abstraksjoner, verktøy, symboler, historier, uttrykk og begreper, som tingliggjør en del av praksisen (Wenger 1998: 187).

Å skape felles mening er i følge Sandow og Allen (2005) kritisk for samarbeid og kunnskapsflyten i organisasjoner (Fitzpatrick 2007: 282). Å kunne slutte seg om et formål og utvikle en felles tilnærming hvor alle holdes ansvarlige er viktig for organisasjonen. Det er viktig å danne et felleskap av mennesker som er dedikerte til et felles formål, et kollektivt

”oss”. Det er viktig med oppslutning om verdier for å utvikle et godt samarbeid, fordi det reduserer uproduktive konflikter. Samarbeid blir sett på som viktig for å skape et felleskap blant medlemmer som er dedikert til samme sak, og dette vil i følge flere organisasjonsteoretikere forbedre organisasjonens effektivitet. De mener at for å skape utvikling må man skape en enhet hvor verdier blir delt, mennesker jobber sammen mot felles mål og de har et dypt ønske om å bidra i organisasjonen. Fritz (1999) mener at gode organisasjoner skaper systemer som konstant samordner sine ansatte med hva organisasjonen prøver å oppnå og hvordan dette kobles til medlemmene (Fitzpatrick 2007: 282).

I følge Sandow og Allen (2005) er ”det er lett å bli enige om ord, men det som er vanskelig er å utvikle en felles mening for ordene våre” (sitert i Fitzpatrick 2007: 285). For å få organisasjonens medlemmer til å slutte seg om organisasjonens verdier er det viktig at medlemmenes verdier er kompatible med organisasjonens. Å velge verdiene som organisasjonen vil følge, fører til at man går over strukturer og prosesser for å sikre at de stemmer overens med verdiene. Det betyr ikke at man bør sette opp verdiene på forhånd, men finne ut av hvilke verdier som eksisterer og klargjøre de for medlemmene, og finne ut av om de stemmer overens med organisasjonens mål. Verdiene kan ikke dikteres til medlemmene, man må også ta hensyn til de verdiene og tankene medlemmene allerede innehar. Flere enes om at det er viktigere at få aktivisert verdiene, enn å identifisere hva verdiene er (Fitzpatrick 2007: 298).

For at det verken skal bli kaos eller helt rigid orden i en organisasjon, bør bedriften i følge kompleksitetsteori ha evnen til å organisere seg selv ved hjelp av såkalte ”strange attractors”. Attractors er en idé, noe man tror på, en verdi eller etikk som er såpass stabil at den sier noe om et systems oppmerksomhet som fører til at systemet reproducerer et visst atferdsmønster (Fitzpatrick 2007: 285). Verdiene kan gjøre at systemet er i stand til å organisere seg selv for å møte ny informasjon og oppnå høyere grad av kompleksitet. På denne måten kan verdiene forme mulige scenarier for hvor et system er på vei. Å finne ut av en organisasjons eksisterende verdier kan hjelpe å finne ut av hvilken atferd som eksisterer og om disse støtter opp under organisasjonens ønsker. I beste fall kan ”strange attractors” føre til at uønskede

verdier og adferd i organisasjonen kan erstattes med et nytt system av mening (Fitzpatrick 2007: 285).

Det er ikke nok å definere et sett med verdier for organisasjonen. Medlemmene må også bli enige om hensiktsmessig atferd som stemmer overens med verdiene. Om medlemmene er forpliktet av verdiene vil vise seg gjennom deres atferd. Det viktige er altså ikke å definere verdier, men å vekke de til live slik at de ikke blir stående igjen som gode intensjoner. Det er ikke en engangshendelse, men en kontinuerlig prosess. På denne måten kan man finne ut hvilke strategier som støtter opp om organisasjonens mål (Henderson og Thompson 2003).

Hvis verdiene til medlemmene i organisasjonen ikke er kompatible med organisasjonens kan det føre til konflikt og ineffektivitet. Hensikten med alignment er å knytte sammen medlemmene i organisasjonen gjennom koordinasjon av deres energi, handlinger og praksiser (Wenger 1998: 178). Gjennom alignment blir vi en del av noe stort, fordi vi gjør det som skal til for å spille våres rolle. Studier av hva som kjennetegner gode organisasjoner viser at 80–90 prosent av tiden burde brukes på alignment framfor å identifisere og formulere verdier (Fitzpatrick 2007: 286). Dette forutsetter evnen til å kommunisere formål, behov, metoder og kriterier (Wenger 1998).

På den andre siden kan alignment føre til avmakt blant medlemmene i organisasjonen og det kan også splitte like mye som det koordinerer. Siden alignment dreier seg om å dirigere og kontrollere energi innebærer det også maktforhold som kan være problematiske. Disse problemene oppstår gjerne hvis ledelsen misbruker sin makt og alignment foregår ved hjelp av trusler osv. Med for strenge instruksjoner kan kreativiteten i organisasjonen kveles og medlemmene blir mer maskiner enn selvstendig tenkende individer. Alignment kan altså føre til skeive maktforhold og kan utfordre identitets- og selvfølelsen til medlemmene i organisasjonen (Wenger 1998: 181). Utfordringen for en bedrift blir å styre energien i organisasjonen mot deres mål, uten å begå overtramp mot sine ansatte.

3.1.3 Verdier som løfter

Nik Brown (2006) beskriver et skifte fra det autoritære, faktiske og beviselige, til språk og autentisk symbolisme av håpefulle framtidorienterte verdier. Nåtidens usikkerhet legger grunnlag for framtidens håp og driv forover mot framtidige sannheter. Usikkerheten kan brukes strategisk for å enten tvile på eller promotere framtidig potensial. Hvis fakta ikke stemmer overens med verdiene, så kan det både føre til at man ikke vil fortsette, eller at man fortsetter for å nå nye sannheter i framtiden. Denne diskursen dreier seg om å dele et håp og en entusiasme for framtidige muligheter. På denne måten blir verdier en strategisk modus som involverer materielle og kroppslige former som håp og aspirasjoner blir mediert gjennom. I følge Andrew Pickering (1995) finner man framtiden i nåtiden gjennom forestillinger innebygd i strukturer, rutiner, systemer osv. Disse må ha bakgrunn i et potensial, gjerne en luftig framtidig løsning. Dette kaller han en narrativ flaskehals, et obligatorisk midlertidig punkt som binder sammen nåtiden og framtiden (Brown 2006: 3).

Denne måten å se verdier på ligger bak det Harro van Lente (1993) kaller ”possibility spaces”. Han gir framtidige muligheter mer vekt enn mindre lovende realiteter og sannheter. Slike regimer av håp har utfordringer i forhold til hvem som har autoritet til å bestemme hvor virkelighetsnære de framtidige forventningene er, og hvordan tillit i organisasjonen blir preget av dette (Brown 2006: 3). En ledelse som opptrer med forventinger som oppleves som helt urealistiske kan miste tillit i organisasjonen. Samtidig kan det å fokusere på nåtidens problematiske sannheter være med å drepe framtidvisjoner. Ved å fokusere på symboler og verdier framfor fakta og logikk kan man spille på emosjoner framfor harde fakta. Brown (2006) viser til dette skiftet i bioteknologien som representerer det han kaller et skifte fra regimer av sannhet som fokuserer på fakta og bevis, til regimer av håp som fokuserer på håp, forventninger og framtiden.

Symboler og verdier ble da en måte å mediere framtida på som skulle knytte disse framtidene med våre emosjoner (Brown 2005: 339). Overdreven framtidsoptimisme og hype kan altså være skadelig for organisasjonen, samtidig som det på den andre siden er viktig å ikke fokusere for mye på nåtidens begrensninger. Framtiden vil alltid være usikker, men samtidig

kan slike framtidstraksjoner være med å forme fantasien vår og skape "possibility spaces" som kan bli oppfylt. Det er forskjell på hva man realistisk kan håpe at skjer og hva man ønsker og drømmer om, og å finne denne balansen er en utfordring når man skal skape en bedrifts verdier og visjoner. Han mener sannheter også må inneholde verdier og framtidstraksjoner for å være legitime (Brown 2005: 350). Nåtidens sannheter er knyttet til framtidstråpene våre og motsatt. Realitetsstatusen til framtiden ligger i dens preformative funksjon, dagens framtidstraksjoner både reflekterer forestilte framtid og kan konstituere dem. På den andre siden kan det skje noe helt annet. Framtidstraksjoner er på ingen måte deterministiske. Samtidig som regimer av sannhet kan bli begrenset av nåtiden, kan man i regimer av håp miste kontakten med realiteten.

I regimer av håp er man opptatt av en felles ide om framtidspotensial som linker sammen menneskene i bedriften i en kollektiv tro på framtiden. I slike "communities of promise" som Brown kaller det, er det sjelden én som er ansvarlig for forventningene. Ulike deltakere i "communities of promise" samarbeider om hvordan framtiden skal sees. Materielle og sosiale faktorer er viktige for hvordan vi forskriver fantasien (Brown 2003: 10). Disse forestillingene om framtiden blir materielle i strukturer, rutiner, systemer osv. Man knytter sammen nåtiden med framtiden gjennom å vurdere fortidens og nåtidens sannheter for å si noe om hva man tror framtiden vil bringe.

Forventninger er altså viktig for å knytte framtiden til nåtiden, men det er fare for hype og overselging. Ofte er det et gap mellom retorikk og substans. Framtidstraksjoner blir sirkulert for å ha en performativ effekt. Van Lente (1993) viser til at i "communities of promise" strukturerer og organiserer forventninger et nettverk av gjensidig bindene forpliktelser mellom innovatører, investorer, kunder osv (Brown 2003: 6). For en bedrift blir det viktig å formulere en story, en visjon for framtida, men også hvordan man kommer dit. Hype kan være kontraproduktivt i det lange løp, ved at de som har tatt del i hypen merker at forventningene ikke stemmer overens med virkeligheten, og dette kan skade tillitten. For å unngå slike negative virkninger av forventninger, må vi få en bedre forståelse for konteksten og vilkårene forventningene er innebygd i. I følge Brown (2003) er det viktig å ta hensyn til at

forventningene forandrer seg over tid og at forventningene er forskjellige for de ulike involverte gruppene.

”Communities of promise” må hele tiden vurdere hvor sanne forventningene er. Brown (2003) vil bevege seg bort fra normative framtider, mot en posisjon som er forankret i spesielle tider og plasser, og at man må være sensitiv ovenfor de mange skjulte framtider som hype ofte fortier. Fortid og framtid eksisterer ikke bare på kognitive og ikke-materielle måter, men også i nåtidens artefakter, institusjoner, rutiner osv. Forventninger er fylt med verdi, de er omsettelige og derfor former de basisen for medlemmer av ”communities of promise”.

Kornelia Konrad (2010) er opptatt av hvordan vi nettopp styrer organisasjoner av og med forventninger. Forventninger blir mer bindene når noen forventninger blir institusjonaliserte, kollektive forventninger som er en del av debattert eller tatt for gitt sosialt reportoar, som konstituerer et referansepunkt for aktører som føler et visst press til å følge dem. Forventninger kanalisere innsats i bestemte retninger og bidrar til framveksten og stabiliteten av strukturer, arrangementer osv. Samtidig som man forsøker å styre framtiden strategisk, kan man ikke kontrollere framtiden, noe som fører til en spenning mellom de-facto styring og intensjonell styring (Konrad 2010: 2–4). Spiller det så noen rolle for forventningenes performative rolle hvordan de er produsert og koordinert?

I følge Konrad (2010) dreier det seg om to prosesser som påvirker hverandre refleksivt. Styring *av* forventninger handler om hvordan forventninger bidrar til koordineringen av innovasjonsprosesser. Forventningene blir performative. Mens styring *med* forventninger handler om hvordan forventningene er koordinert blant individer, organisasjoner, felleskap og arenaer. Disse virker på hverandre refleksivt. Forventningene bidrar til å koordinere aktørenes handlinger, men aktørene bidrar også til forventningene. For eksempel kan hype og skuffelse virke tilbake på forventningene (Konrad 2010: 4).

4. Presentasjon av Statoil

4.1 Begrunnelse for valg av Statoil

I følge en Fafo-rapport har 43 av de 50 største bedriftene i Norge definert et sett av organisasjonsverdier, som tyder på at de fleste bedrifter ser på verdier som noe de må ha (Falkenberg 2008: 5). Men hvor mange av dem har et reflektert syn på hvordan de skal ”vekkes til live” i bedriften eller hva de skal bidra med? I følge Lencioni (2002: 5) er det mange bedrifter som opererer med dårlig funderte verdier som egentlig ikke betyr noe. Han mener det kan gjøre stor skade fordi det kan svekke ledelsens legitimitet og autoritet. Ofte er de uklart formulert og henvender seg ofte både eksternt og internt, og blir stående like mye som slogans som styrende verdier. Solheim og Grenness (2001) undersøkelse om verdier i norske virksomheter, tyder på at organisasjonene gjør lite for at verdiene skal bli etterlevd og at de ansatte opplever verdiene som uklare. De konkluderer med at verdiene har liten betydning, noe Klemsdal (2006) sier seg enig i. Han mener grunnen til det er at verdiene ikke forankres i organisasjonen (Falkenberg 2008: 8).

Bakgrunnen for verdier er ofte at bedrifter vil si noe om hva som er spesielt med akkurat deres bedrift. Allikevel er det lite som tyder på at bedrifter flest opererer med så veldig unike verdier. En gjennomgang Fafo har foretatt av de 50 største bedriftene i Norge viser relativt stor grad av homogenitet i valg av verdier, spesielt innenfor samme bransje (Falkenberg 2008: 8). Ofte kan verdier sammenlignes med det Røvik (1998) kaller en institusjonalisert oppskrift. Det er en oppskrift på hva som er riktig innenfor en bransje, og organisasjoner som ikke tar de i bruk kan bli sett på som lite moderne eller gammeldagse (Jacobsen og Thorsvik 2003: 203). Kanskje kan dette være med å forklare hvorfor organisasjoner har såpass like verdier innenfor samme bransje. Samtidig kan det være helt forskjellig hva som legges i verdiene.

Jeg vil bruke Statoils verdier som eksempel i analysen (se vedlegg 1). Begrunnelsen for å velge akkurat Statoil er at det er en stor norsk bedrift som kan sies å være typisk for norske

bedrifter som ofte har noenlunde like verdier (Falkenberg 2008: 8). En undersøkelse av et utvalg norske bedrifter fra 2006 viste at de seks vanligste kjerneverdiene var ærlighet (29%), respekt (24%), integritet (18%), mangfold (18%), åpenhet (18%) og kreativitet (18%) (Wenstøp og Seip 2009: 20). Statoils verdier er i følge deres hjemmeside: *modig, åpen, tett på og omtenkstom* og ”skal uttrykke kraften og energien i Statoil på sitt beste” (Statoil-boken 2011). Vi ser at selv om de henvender seg til sine medarbeidere, beskriver de også ”Statoil på sitt beste” noe som også kan sies å henvende seg til kunder. Felles for Statoil og de fleste andres verdier er at de er formulert for å skape et positivt bilde av organisasjonen.

4.2 Statoil

Statoil er et norsk olje- og gasselskap som ble etablert i 1972. Selskapet har vokst kraftig siden den gang og er en av Nordens største bedrifter med virksomhet i 34 land. De har over 20 000 ansatte verden over. Statoil står bak over 80 % av all olje- og gassproduksjon i Norge. Hovedkontoret ligger i Norge og de er børsnotert både i Oslo og New York. Den norske stat er hovedaksjonær i selskapet med en eierandel på ca. 67 %. Dagens konsernsjef Helge Lund har ledet selskapet siden 2004, året etter at daværende konsernsjef Olav Fjell gikk av som følge av beskyldninger om korrupsjon i forbindelse med tildeling av konsesjoner i Iran. I 2007 fusjonerte Statoil med Hydros olje- og gassdivisjon og fra 1. oktober 2007 het selskapet StatoilHydro. 1. november 2009 ble navnet byttet tilbake til Statoil og en ny logo ble presentert. Riktignok beholdt bensinstasjonene den gamle logoen, men resten av selskapet fikk en ny visuell identitet og en ny visjon kalt ”Crossing energy frontiers”. Logoen skulle representere en stjerne, og vise vei for gruppen. Den skulle også, sammen med visjonen, representere Statoil som pionerer (Statoil 2011 og Bryhn 2009).

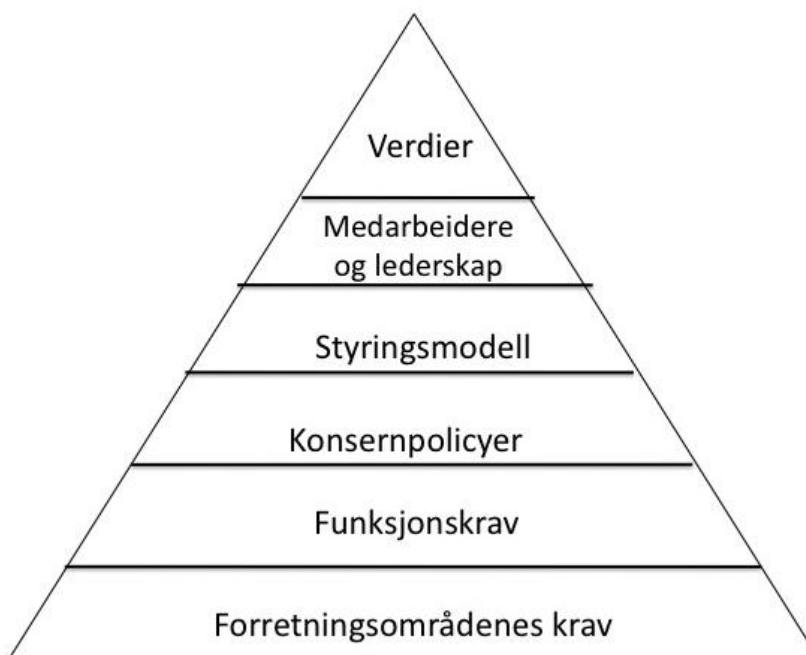
4.2.1 Omdømme

Statoil er et stort og respektert selskap både i Norge og i utlandet. I følge Forbes (2011) er Statoil det mest beundrede selskapet i 2011 innefor oljesektoren. Selskapet er også populært blant jobbsøkere, noe førsteplassen på Universums undersøkelse fra 2011 om hvor studenter helst vil jobbe tyder på (Universum 2011). På den andre siden har Statoil også måttet tåle at

omdømmet deres har blitt svekket i en rekke saker. Som en del av oljesektoren har Statoil mottatt en del kritikk fra miljøbevegelsen. Blant annet har deres tjæresandutvinningsprosjekt ført til massive reaksjoner og har for eksempel ledet til at Greenpeace og World Wide Fund For Nature (WWF) har gått sammen om en samarbeidskampanje kalt "Vi eier Statoil!" (2011). Statoil har også mottatt kritikk for å drive virksomhet i land som er udemokratiske og preget av korrupsjon. I tillegg til dette har Statoil vært innblandet i flere andre saker som kan tyde på at de ikke alltid lever etter de verdiene de forfekter.

4.2.2 Statoils arbeid med verdier

Statoil legger vekt på verdier og forklarer også nærmere hva de mener med hver enkelt verdi de opererer med. De presiserer at måten de skaper resultater på er like viktige som de resultatene de skaper. En tydelig verdibasert prestasjonskultur har i følge konsernsjef Helge Lund vært viktig for Statoils suksesshistorie. Styringssystemet deres er preget av at verdier har høy prioritet. I figuren under ser vi hvordan verdier er plassert øverst i styringssystemet, som betyr at Statoil ønsker å innarbeide sine verdier i alt de gjør (Statoil-Boken 2011: 8). Dette bekreftes av daværende konserndirektør for Personal og organisasjon i Statoil Jens R. Jensen, som mener at det er i gjennomføringen av verdiene utfordringene ligger, ikke i formuleringen av fine ord. Videre påpeker han at verdiene er et uttrykk for den kulturen de ønsker å ha i sin bedrift (Mennesker og bedrift 2006).



Figur 1: Statoils styringssystem (Statoil-Boken 2011: 8).

Verdier ser ut til å være høyt prioritert hos Statoil. Kanskje kan dette også henge sammen med at store deler av selskapet er eid av staten og at det dermed stilles strenge krav til omdømme for å tilfredsstille ”skattebetaleren”. Samtidig legger de stor vekt på at verdiene skal være styrende for atferden i selskapet, noe som tyder på at det ikke bare er ment som slogans for å selge inn selskapet til omgivelsene. Denne doble betydningen av verdier kjenner vi igjen fra organisasjonsteorien hvor man bruker verdiene både til å henvende seg til medarbeidere og til kunder. Jeg vil derfor bruke Statoil som eksempel i analysen.

I 2004 kom Statoil med verdierklæringen ”Vi i Statoil”. I følge en artikkel i Mintra (2006) var utarbeidelsen av verdigrunnlaget en omfattende prosess som involverte alle deler av Statoil. Omtrent 600 personer var med på å utarbeide det nye verdigrunnlaget til selskapet. Prosessen gikk blant annet ut på at gruppen identifiserte egenskaper og verdier som ble sett på som viktige for å møte forretningsmessige utfordringer og styrke Statoils stilling. Tanken var å bygge god kultur og et godt omdømme. Verdiene til Statoil var den gang: *nyskapende, tett på,*

profesjonell, sannferdig og omtenkksom. Statoil har som vi har sett hatt en omfattende prosess med utarbeidelsen av verdier før de kom fram til et sluttprodukt. I 2008, blant annet etter fusjonen med Hydro, ble verdiene endret til: *modig, åpen, tett på og omtenkksom.* To av verdiene var altså de samme, og i tillegg har mange av de nye verdiene noenlunde samme mening som tidligere verdier bare under nytt navn. Et eksempel er Statoils definisjon på ”nyskapende” fra 2004, som ligner mye på hvordan ”modig” beskrives i 2008.

”Nyskapende” (2004)	”Modig” (2008)
<ul style="list-style-type: none"> • Vær nysgjerrig, driv fram nye ideer og stimuler til kreativitet • Søk stadig nye forretningsmuligheter • Vis mot til å utfordre etablerte sannheter og våg det ukjente • Forstå og håndter risiko 	<ul style="list-style-type: none"> • Være nyskapende og ambisiøs, og stimuler til nye ideer. • Vis framsyn, identifiser muligheter og utfordringer • Utfordre aksepterte sannheter og våg det ukjente • Forstå og håndter risiko • Still tydelige krav til hverandre og vær pådriver for konstruktive endringer

Selv om verdiene er noe ulikt formulert, ligner de mye på hverandre. Det er derfor grunn til å tro at prosessen med å utarbeide verdiene den gang, fortsatt virker inn på dagens verdier i Statoil.

5. Analyse

5.1 Analyseapparat

I dette kapittelet vil jeg ta utgangspunkt i de tre ulike perspektivene for å se hva de gir på et konkret eksempel. De teoretiske perspektivene vil gi tre ulike innfallsvinkler på Statoils verdier. Statoil er som vi har sett en aktuell og interessant organisasjon. Analyseapparatet presentert nedenfor vil brukes til å analysere Statoils verdier gjennom de forskjellige blikkene. Jeg har forsøkt å gå til teorien for å finne essensen i de ulike perspektivene og velge ut noen begreper som vil brukes til å analysere verdiene til Statoil. På denne måten har jeg forsøkt å konkretisere de tre perspektivene, ved å plukke ut noen sentrale begreper.

Verdier som kulturbærere dreier seg om hva som er spesielt med akkurat denne bedriften, hvilke holdninger og hvilken atferd som forventes i bedriften. Verdier som alignment dreier seg om å skape et felles fokus hvor alle drar i samme retning. Man er opptatt av hvordan man koordinerer energi, handlinger og praksiser og dette knytter medlemmene sammen. Verdier som løfter fokuserer mer på framtiden og hvilke muligheter den gir. Man er ikke så opptatt av nåtidens begrensninger, men fokuserer på hva man håper kan skje i framtiden. De tre perspektivene kan sammenfattes på følgende måte:

Kulturbærere	Alignment	Løfter
Identitet	Integrering	Framtid
Holdninger	Fokus	Mulighetsrom
Adferd	Enighet	Symboler
Hva bør du være?	Hvordan lokker vi deg?	Hva lover vi deg?

5.2 Statoils verdigrunnlag

I verdigrunnlaget til Statoil henvender konsernsjefen Helge Lund seg til sine medarbeidere på følgende måte:

Våre verdier uttrykker kraften og energien i Statoil på sitt beste. Verdigrunnlaget er avgjørende for at vi skal lykkes over tid i konkurransepregede omgivelser. Våre verdier er i kjernen av vårt styringssystem og motiverer oss til innsats og gode prestasjoner. De veileder oss i hvordan vi driver virksomheten og samarbeider internt og eksternt. Vi er forpliktet til verdiene våre både i ord og i handling. Vi ønsker å bygge et enda sterkere Statoil. Sammen skal vi ta selskapet til neste nivå (Statoil 2009).

Selv om Lund henvender seg til sine medarbeidere kan det se ut som verdiene like mye er til for å vekke tillit hos kunder og forretningspartnere. På denne måten fungerer de både som verdier som medlemmene i organisasjonen forventes å følge og som ”slogans”. Slogans kan sees på som et løfte som ikke er et løfte for medlemmene i organisasjonen. Verdiene og lederprinsippene til Statoil skal ikke bare brukes internt, men også for å skape tillit og utvikle gode relasjoner til kunder, leverandører, partnere og til arbeidsmarkedet for øvrig. Derfor bruker Statoil verdiene også i samarbeidsmøter med leverandører og partnere, og til å skape et sterkt omdømme som en attraktiv arbeidsplass for studenter og arbeidssøkere (Mintra 2006). En mulig påstand er at mange norske bedrifter, Statoil inkludert, bruker verdier like mye som merkevarebygging som verdier som skal prege dagliglivet i organisasjonen. Samtidig påpekes det at verdiene ”skal prege arbeidshverdagen til hver enkelt ansatt i Statoil” (Mintra 2006).

Mange organisasjoner opererer med verdier som kan sees på som moralske verdier, og i følge Falkenberg kan grunnen til at det er vanlig å operere med allmenne moralske verdier som organisasjonsverdier tyde på at flere organisasjoner har hatt eller har problemer med å etterleve slike moralske verdier (Falkenberg 2008: 14). Statoil erkjenner også at bakgrunnen

for den tidligere verdien ”sannferdighet”, som vi kan knytte til dagens verdi ”åpen” var at ”de kanskje største påkjenningene for Statoils omdømme har kommet i situasjoner hvor vi ikke har opptrådt sannferdig” (Falkenberg 2008: 14). Vi ser altså her at det ikke bare er medarbeiderne som er i fokus, men også et ønske om vekke troverdighet utad. Det er også først og fremst aktører utenfor organisasjonen som sanksjonerer når bedriften bryter denne typen moralske verdier for eksempel gjennom svekket omdømme eller tap av markedsposisjon (Falkenberg 2008: 15).

Vi har sett at Statoil har forandret verdiene sine blant annet som en følge av fusjonen med Hydro, og dette har tilsynelatende ikke fått store konsekvenser da de inneholder mye av det samme som sine forgjengere. På den andre siden kan man spørre seg om det er gunstig å forandre verdiene som de i dokumentet ”Vi i Statoil” hevder skal beskrive den forretningskulturen de ønsker å utvikle i felleskap og om det er mulig å forene to organisasjonskulturer på denne måten. Kulturmetaforen innebærer en åpning for å presse en felles identitet på en organisasjon. Dette kan være problematisk for bedrifter som har fusjonert eller skiftet eierskap (Finstad og Løvland 2007: 119).

I følge Statoil-Boken (2011) skal Statoils verdier ”veilede oss i vår atferd”. Analysert som kulturbærere ser vi her at verdier som skal være veiledende for atferd er typisk for verdier som kulturbærere. Verdiene sier da noe om hva som skiller bedriften fra andre og hvordan vi ”gjør det her hos oss”. Samtidig kan man ved å se på verdierklæringen finne andre perspektiver på hva verdiene til Statoil skal være. I Helge Lund sin erklæring til medarbeiderne er verdiene ”kjernen i deres styringssystem og motiverer oss til innsats og gode prestasjoner” noe som gjennom alignmentperspektivet kan sies å være et forsøk på dra i samme retning og skape et fokus for virksomheten. Analysert som løfter ser vi at Lund henvendelse til medarbeidere om at ”vi er forpliktet til verdiene våre både i ord og i handling” kan ses på som et løfte.

5.3 Statoils fire verdier

Så langt har Statoils generelle verdigrunnlag blitt presentert. I det følgende vil de fire definerte verdiene i bedriften, *omtenksom*, *åpen*, *modig* og *tett på*, analyseres ved hjelp av de tre perspektivene på verdier. Hver enkelt verdi vil først presenteres ved å forklare hva Statoil legger i de ulike verdiene, som er definert ved hjelp av fem utdypende setninger om hver verdi i Statoil-Boken (2011). Så vil det vurderes hvorvidt hver verdi kan betraktes som kulturbærer, alignment og løfter.

5.3.1 Omtenksom

Den første verdien som analyseres er *omtenksom*. Det dreier seg om arbeidsmiljø, sikkerhet og ansvar, både i bedriften og i samfunnet. I Statoil-Boken (2011) er som nevnt omtenksom forklart ved hjelp av fem forklarende setninger:

”Sørg for null skade på mennesker og forebygg ulykker. Reduser den negative innvirkningen vår virksomhet og produkter har på miljøet. Handle innenfor loven og godt innenfor våre egne etiske retningslinjer. Ta samfunnsansvar og bidra til bærekraftig utvikling. Vis respekt for enkelmennesket, hjelp andre å lykkes og bidra til et godt arbeidsmiljø.”

Å være *omtenksom* innebærer altså flere ulike områder. Det tyder på at Statoil prøver å si mange ting på en gang med sine verdier. *Omtenksom* innebærer både å vise respekt for enkelmennesket og hjelpe andre å lykkes, bidra til et godt arbeidsmiljø og ta sikkerhetsmessige hensyn.

Analysert som kulturbærer kan Statoils verdi *omtenksom* sies å være en kulturbærer ved at den sier noe om Statoils identitet. Blant annet beskriver de verdien med: ”ta samfunnsansvar og bidra til bærekraftig utvikling”. Samtidig kunne *omtenksom* på mange måter like gjerne vært en del av sikkerhetsforskrifter eller etiske retningslinjer, som å være en egen verdi. ”Sørg

for null skade på mennesker og forebygg ulykker” og ”handle innenfor loven og godt innenfor våre egne etiske retningslinjer” handler om hva du bør gjøre innenfor organisasjonen og kan på denne måten analyseres som en kulturbærer ved at den foreskriver atferd. Verdien innebærer også visse holdninger som forventes i organisasjonen, for eksempel ”vis respekt for enkeltmennesket, hjelp andre å lykkes og bidra til godt arbeidsmiljø”. Verdien *omtenksom* kan knyttes til medarbeiderorientering og fungerer internt som en norm for samarbeid og ansvarlighet (Falkenberg 2008). Vi ser her at verdien *omtenksom* trekker på flere av de typiske kjennetegnene for verdier som kulturbærere.

Analysert som alignment kan *omtenksom* sies å fokusere på felleskap og tilhørighet for eksempel ved å presisere ”vis respekt for enkeltmennesket, hjelp andre å lykkes og bidra til et godt arbeidsmiljø”. Fokuset på et godt arbeidsmiljø kan analyseres som alignment ved at de ønsker å få arbeiderne til å dra i samme retning. I følge Fitzpatrick (2007) er det viktig med oppslutning om verdier for å utvikle et godt samarbeid, fordi det reduserer uproduktive konflikter. Samarbeid blir sett på som viktig for å skape et felleskap blant medlemmer som er dedikert til samme sak. Man bruker gjennomgående både ”vår” og ”våre” istedenfor ”Statoils”, noe som kan tyde på at Statoil her ønsker å appellere til at arbeiderne skal føle seg som en del av noe større. Nettopp det å bli del av noe stort gjennom å gjøre det som skal til for å spille sin rolle er typisk for alignment (Wenger 2009). Med verdien *omtenksom* kan det se ut til at Statoil her ønsker å oppnå alignment ved å lokke medarbeiderne inn i et meningsfullt felleskap.

Analysert som løfter kan egentlig alle setningene under verdien *omtenksom* sies å være et løfte. Statoil lover for eksempel å ”handle innenfor loven og godt innenfor våre egne retningslinjer” og ”ta samfunnsansvar og bidra til bærekraftig utvikling”. Den siste av de to kan også sies å peke framover og ikke begrense seg til nåtidens sannheter. Et løfte om bærekraftig utvikling kan analyseres som det Brown (2006) kaller håpefulle framtidsorienterte verdier. Samtidig kan ”sørg for null skade på mennesker og forebygg” kanskje sies å fokusere mer på nåtidens begrensninger. Det ser ikke ut til at *omtenksom* fokuserer så mye på framtidens muligheter for medarbeiderne, men mer på hva de skal bidra med i organisasjonen. Spørsmålet er om dette er nok til å vekke et håp og en entusiasme for framtiden som Brown

(2006) mener kjennetegner denne diskursen. Alt i alt kan det se ut som denne verdien fokuserer mer på nåtidens begrensninger som sikkerhet og HMS, enn på framtidens muligheter.

5.3.2 Åpen

Åpen dreier seg om nysgjerrighet, samarbeid og moral. I Statoil-Boken (2011) beskrives den nærmere på følgende måte:

”Vær sannferdig og opptre med integritet. Vær nysgjerrig, samarbeid og del erfaringer. Dyrk og verdsett mangfold. Kommuniser presist, gi og ta imot konstruktive tilbakemeldinger. Ta opp etiske problemstillinger og utfordringer umiddelbart.”

I følge Falkenberg (2008) har verdien *åpen* både en ekstern og en intern side, og retter seg både mot medarbeiderne og markedet.¹ Når Statoil opererer med verdien *åpen*, brukes det altså like mye som en legitimering av egen bedrift (jf. legitimering av egen bedrift i kapittel 2) som retningslinjer for de ansatte.

Analysert som kulturbærer kan man se på verdien *åpen* som en form for instruks for holdninger og adferd i Statoil. Verdien sier noe om Statoils identitet og hvordan ting forventes å gjøres og hvilke holdninger som forventes. For eksempel sier ”vær sannferdig og opptre med integritet” noe om dette. Alle de fem presiseringene sier noe om hva du bør være i Statoil, og kan på denne måten analyseres som kulturbærere. På denne måten klargjør de hva Statoil står for og skaper en retning for medarbeiderne, noe Lencioni (2002) påpeker er viktig for at verdier skal fungere som kulturbærere. På den annen side presiserer de at man skal ”dyrke og verdsette mangfold” som kanskje kan analyseres som problematisk i perspektiv

¹ Falkenberg analyserer en eldre versjon av Statoils verdier og beskriver egentlig verdien *sannferdig*, som deler mange egenskaper med dagens verdi *åpen*.

som fokuserer på en enhetlig kultur. I følge Lenconi (2002) skal man ikke inngå kompromisser og holde seg til verdiene uansett. Et verdisyn som fokuserer på at ”sånn gjør vi det her hos oss” kan kanskje få problemer med å dyrke og verdsette mangfold. Alt i alt kan det se ut til at verdien ”åpen” analysert som kulturbærer sier mye om hvilke holdninger og hvilken atferd som forventes i Statoil og fokuserer på hvordan du som ansatt bør være.

Analysert som alignment kan for eksempel ”kommuniser presist, gi og ta imot konstruktive tilbakemeldinger” kanskje være et forsøk på å skape alignmentprosesser. Også ”vær nysgjerrig, samarbeid og del erfaringer” kan sies å kunne fungere som alignment. Kanskje er dette et forsøk på å få medlemmene i organisasjonen til å dra i samme retning. Wenger (1998) mener at å forhandle perspektiver og finne enighet er eksempler på alignmentprosesser. Også denne verdien sier noe om arbeidsmiljø, ”vær nysgjerrig, samarbeid og del erfaringer”, noe som kan analyseres som et forsøk på å skape et kollektivt ”oss”. Verdien *åpen* handler blant annet om hvordan man kommuniserer med hverandre i Statoil, og det kan se ut som skal sørge for at medlemmene snakker ”samme språk”. På den andre siden kan ”dyrk og verdsett mangfold” analyseres som et motstykke til alignment ved at det ikke fokuserer på enighet og integrering som er viktige alignmentprosesser (Wenger 1998). Verdien *åpen* analysert som alignment ser ut til å trekke på kjennetegn ved slike prosesser som å forhandle perspektiver og skape et felleskap hvor alle drar i samme retning.

Analysert som løfter kan *åpen* kanskje sies å beskrive lite av framtidens potensial og være mer opptatt av hvordan du skal opptre enn hva Statoil kan tilby deg. Samtidig kan man kanskje se en viss framtidstro i ”vær nysgjerrig, samarbeid og del erfaringer” og ”ta opp etiske problemstillinger og utfordringer umiddelbart”. Å være nysgjerrig og ta utfordringer kan analyseres som løfter. Det å dele et håp og entusiasme for framtidige muligheter er viktige kjennetegn ved denne diskursen (Brown 2006). Det er likevel lite fagre løfter om hvor Statoil vil i framtiden. Heller ikke denne verdien ser ut til å kunne vekke den helt store entusiasmen eller håp for hvilke muligheter framtiden vil bringe. I følge Brown (2006) kan verdier brukes til å bestille håp om framtida noe Statoil ikke ser ut til å gjøre med verdien ”åpen” i særlig stor grad.

5.3.3 Modig

Verdien *modig* handler om innovasjon og grensesetting og beskrives på følgende måte i Statoil-Boken (2011):

”Være nyskapende og ambisiøs. Vis framsyn, identifiser muligheter og utfordringer. Utfordre aksepterte sannheter og våg det ukjente. Still tydelige krav til hverandre og vær pådriver for konstruktive endringer. Forstå og håndter risiko”

Analysert som kulturbærer kan *modig* sies å si noe om hvordan du som ansatt i Statoil bør være. Du bør for eksempel være ”nyskapende og ambisiøs, og stimulere til nye ideer” og ”forstå og håndtere risiko”. Også de andre setningene kan se ut til å handle om hvordan ”vi gjør det her hos oss”. På den andre siden kan det virke som denne verdien fokuserer mer på framtiden enn på fortiden, og innebærer mer endringsvilje enn det som er typisk for verdier som kulturbærere som gjerne fokuserer på hva det er som er så bra med kulturen at den må beholdes for en hver pris. Som Lencioni (2002) påpeker gjelder det i dette perspektivet å finne sine verdier og holde seg til dem uansett. Allikevel inneholder verdien *modig* føringer for atferd og holdninger som forventes i Statoil. Dette tyder på at selv om verdien inneholder mer fremtidstro enn det som er typisk for verdier som kulturbærere, ser man fortsatt spor av verdier som kulturbærere også i denne verdien.

Analysert som alignment kan ”modig” trekke på alignment ved at den sier noe om hvordan man skal få med seg medarbeiderne i felleskapet. ”Still tydelige krav til hverandre og vær pådriver for konstruktive endringer” kan analyseres som et forsøk på å framlegge sine synspunkter og overbevise noe Wenger (1998) omtaler som eksempler på alignmentprosesser. Han omtaler også å inspirere og definere brede visjoner og forhåpninger som alignmentprosesser. Flere av presiseringene av hva *modig* består av kan se ut til å belyse nettopp dette. For eksempel ”vis framsyn, identifiser muligheter og utfordringer” og ”utfordre aksepterte sannheter og våg det ukjente” kan ses på som et forsøk på å inspirere og definere visjoner og forventninger. På den annen side kan det virke som *modig* ikke er like opptatt av

viktige alignmentprosesser som integrering, fokus og enighet. For eksempel kan ”vær nyskapende og ambisiøs, og stimuler til nye ideer” være en motsetning til å følge retningslinjer og dra i samme retning. Vi ser at selv om *modig* inneholder trekk ved alignment, har verdien også andre trekk som kan vanskeliggjøre alignment ved at den fokuserer mer på kreativitet enn enighet.

Analysert som løfter kan *modig* kanskje sies å være den av Statoils verdier som peker mest mot fremtiden. Verdien beskrives blant annet ved ”vær nyskapende og ambisiøs, og stimuler til nye ideer”. Her kan det se ut som Statoil er opptatt av innovasjon og læring. Selv om Statoil under verdien *modig* skal ”forstå og håndter risiko” som kan sies å fokusere på nåtidens begrensninger, inneholder også verdien det å ”utfordre aksepterte sannheter og våge det ukjente” som kan sies å fokusere på framtidens muligheter. Også ”vis framsyn, identifiser muligheter og utfordringer” har et blikk mot mulighetene framtida gir. Det å gi framtidens muligheter mer vekt enn mindre lovende realiteter og sannheter, ligger bak det Harro van Lente kaller ”possiblity spaces”. Analysert som løfter kan denne verdien se ut til å love mye i form av utvikling og læring som Nordhaug(1999) har vist at framtidens arbeidstakere er opptatt av. Alt i alt kan det se ut som *modig* har en endrings og fremtidsorientering som kanskje de andre verdiene til Statoil mangler.

5.3.4 Tett på

Tett på dreier seg om lojalitet og handlingskraft. En nærmere beskrivelse i Statoil-Boken (2011) gir følgende informasjon om verdien *tett på*:

”Gjennomfør som lovet. Driv vedvarende og målrettet kompetanseutvikling, vis kommersiell forståelse og kundeorientering. Streb etter forenkling og klarhet, og fokuser på verdiskapende aktiviteter. Vær handlekraftig og lojal mot beslutninger. Vis engasjement og utholdenhet, stå løpet ut og ha fokus på de viktige detaljene.”

Analysert som kulturbærer kan *tett på* kanskje sies å være tett knyttet opp til organisasjonens behov. Her er det flere eksempler på hva du bør være i konkretiseringen av verdien. For eksempel ”vær handlekraftig og lojal mot beslutninger” og ”gjennomfør som lovet”. Disse verdiene kan sies å si noe om hvordan atferden på arbeidsplassen forventes å være. ”Streb etter forenkling og klarhet og fokuser på verdiskapende aktiviteter” gir klare forskrifter for hvordan atferd som forventes og hvilke prioriteringer som er viktige som ansatt hos Statoil. Dette kan man se igjen i Jim Collins (1994) presisering av at det viktigste for verdier i dette perspektivet er å reflektere en forståelse av hva man driver med. Dette kan være viktig for å skape Statoils identitet. Lencioni (2002) sier at verdier bør fungere for å skape retning og klarhet i hva som er viktig for organisasjonen. Med verdien *tett på* kan det se ut til at Statoil forsøker å si noe om hvilke prioriteringer og hvilken retning man vil at organisasjonen skal ha, noe som er typiske kjennetegn ved verdier som kulturbærere.

Analysert som alignment sier verdien *tett på* noe om fokuset i Statoil og tilhørighet. Her er verdien tilknyttet prosesser og oversatt til spesifikke atferdsbetingelser. ”Driv vedvarende og målrettet kompetanseutvikling, vis kommersiell forståelse og kundeorientering” sier noe om fokuset i Statoil og hva som forventes for å gjøre det som skal til for å bli en del av en helhet. Med ”vær handlekraftig og lojal mot beslutninger” kan man kanskje si at Statoil appellerer til en fellesskapsfølelse hvor alle trekker i samme retning. Lojalitet mot beslutninger er også et viktig tegn på alignment hvor det å bruke makt og autoritet i følge Wenger er regnet som alignmentprosesser. Lojalitet er viktig fordi verdier i alignmentperspektivet er regnet som konsistens mellom levde og uttalte verdier. ”Streb etter forenkling og klarhet, og fokuser på verdiskapende aktiviteter” sier noe om fokuset til Statoil, men kan også analyseres som alignment ved at de forsøker å skape forenkling og klarhet og på denne måten ”lokke” med seg folk i et felleskap med et felles språk. Alt i alt kan det se ut til at verdien *tett på* analysert som alignment er en verdi som deler flere av trekkene som er typisk for alignment.

Analysert som løfter ser vi at i *tett på* blant annet innebærer ”gjennomfør som lovet”. Vi ser igjen at løftene først og fremst er rettet mot publikum og ikke medarbeiderne. De presiserer også at man i Statoil skal ”vise kommersiell forståelse og kundeorientering” som igjen ser ut til å orientere seg mer mot kunder enn sine ansatte. På den andre siden er et ord som

”kompetanseutvikling” nevnt, noe som peker mot framtidens muligheter for deg som medarbeider. Samtidig kan kanskje for eksempel ”streb etter forenkling og klarhet, og fokuser på verdiskapende aktiviteter” sies å være mer opptatt av nåtidens begrensninger enn framtidens håp og muligheter. Sånn sett ser ikke verdien *tett på* ut til å ha det Pickering (1995) mener er viktig for dette perspektivet, nemlig at det må ha bakgrunn i et potensial, gjerne en luftig framtidig løsning. Analysert som løfte er det vanskelig å se den helt store troen på framtidens muligheter i verdien *tett på*, noe som er en viktig egenskap ved dette perspektivet.

5.4 Oppsummering av analysen

I analysen har vi sett at Statoils verdier inneholder litt av alle de ulike blikkene. Vi ser at disse begrepene ikke er i motsetning til hverandre, men lever side om side. Det er altså ingen krig mellom de ulike perspektivene. Derimot ser alle ut til å være tilstede hos Statoil i større eller mindre grad. Dette kan tyde på at de tre ulike teoretiske perspektivene alle har aktualitet, men at de mobiliserer ulike ting. Dette kan til sammen gi et rikt bilde av hva organisasjonen vil. De ulike perspektivene er alle viktige, men belyser ulike ting.

5.4.1 Kulturbærere

Dette perspektivet viser blant annet til Statoils identitet. Gjennom analysen kan vi se at flere av verdiene kan sies å framheve Statoils identitet. Det handler i dette perspektivet om å klargjøre hva som er viktig i bedriften og hva de står for. Dette er ment for å si noe om hva som er spesielt med akkurat denne bedriften og skape en enhetlig kultur. I følge analysen kan for eksempel ”åpen” analyseres som en kulturbærer ved at den sier noe om hva Statoil står for. På den andre siden er ”åpenhet”, i følge en undersøkelse av norske bedrifters verdier fra 2006, en av de seks mest vanlige kjerneverdier blant norske bedrifter. Lencioni (2002) mener at det er viktig at verdiene viser hva som er spesielt med bedriften og skiller den fra andre, hvis ikke risikerer de å bli det han kaller politisk korrekte verdier som ikke betyr noe.

Verdier som kulturbærere framhever også holdninger som forventes i bedriften. Flere av Statoils verdier retter oppmerksomheten mot hvilke holdninger som forventes av de ansatte. For eksempel sier verdien *omtenksom*: ”vis respekt for enkeltmennesket, hjelp andre å lykkes og bidra til godt arbeidsmiljø” noe som kan sies å illustrere noen holdninger som blir holdt fram som viktige. I tillegg har vi sett at Statoil erkjenner at noen av de største påkjenningene for deres omdømme har kommet når de ikke har klart å etterleve moralske verdier. Kanskje kan det være en grunn til å framheve holdninger som en del av verdiene.

Dette perspektivet retter også blikket mot atferd og hva du bør være i organisasjonen. Verdier som kulturbærere kan på denne måten signalisere en ønsket retning for bedriften som medlemmene forventes å følge. Igjen kan det se ut til at Statoils verdier ofte illustrerer hvilken atferd som forventes hos dem. For eksempel sier verdien *tett på*: ”gjennomfør som lovet” i tillegg til flere andre atferdsbetingelser som holdes fram som viktige. Her ser vi gjennom analysen at flere av Statoils verdier belyser ønsket atferd hos Statoil, noe som er typisk for verdier som kulturbærere. Statoil sier også selv at verdiene skal veilede dem i deres atferd (Statoil-Boken 2011: 9).

5.4.2 Alignment

Dette perspektivet viser blant annet til integrering og å få medlemmene i organisasjonen til å dra i samme retning. Her dreier det seg om å danne et felleskap hvor medlemmenes egne verdier blir integrert med organisasjonens. I dette blikket rettes da fokus mot forhandling av perspektiver og samarbeid. I følge analysen retter for eksempel verdien *åpen* oppmerksomheten mot slike trekk ved blant annet å presisere: ”samarbeid og del erfaringer”. Også flere av de andre verdiene kan se ut til å signalisere et ønske om integrering mellom organisasjonens og medlemmenes verdier og hvor man dermed skal føle seg som en del av noe stort, noe som er typisk for dette blikket.

Med verdier som alignment vises det også til en organisasjons fokus. Dette blikket peker mot et ønske om å samle energi rundt et felles formål. Lest med disse brillene kan for eksempel

verdien *tett på* sies å illustrere Statoils fokus. Denne verdien inneholder blant annet: ”streb etter forenkling og klarhet, og fokuser på verdiskapende aktiviteter”, noe som kan analyseres som å peke ut en retning for organisasjonen. I følge Wenger (1998) er å investere energi i en bestemt retning og skape et fokus typiske alignmentprosesser. Med dette blikket handler det om å koordinere energi, handlinger og praksis. Vi ser altså at i følge analysen kan flere av Statoils verdier leses som at de viser til organisasjonens fokus.

Et annet viktig trekk ved dette perspektivet er å finne enighet og hvordan organisasjonen lokker medlemmene inn i et stort felleskap. Wenger (1998) viser til at å finne enighet er typisk for alignment. Dette blikket fremhever behovet for oppslutning om verdier for å utvikle et godt samarbeid. Vi har sett at blant annet verdien *åpen* viser til viktigheten av samarbeid. Også verdien *tett på* kan sies å framheve enighet ved at lojalitet blir holdt fram som et viktig aspekt. Igjen kan vi gjennom analysen se at flere av verdiene til Statoil kan sies å vise til viktige alignmentprosesser sett gjennom dette blikket. I dette perspektivet rettes oppmerksomheten mot hvordan organisasjon samordner sine medlemmer med hva organisasjonen prøver å oppnå og får dem til å identifisere seg med verdiene.

5.4.3 Løfter

Dette perspektivet retter oppmerksomheten mot fremtiden. Verdier som løfter framhever en ide om et felles framtidspotensial som knytter medlemmene i organisasjonen sammen. I dette blikket dreier det seg om å dele et håp eller en entusiasme for framtida. Man er opptatt av å rette fokuset framover og ikke på nåtidens begrensninger. I analysen har vi sett at det kan se ut til at flere av Statoils verdier viser mer mot fortid, enn framtid. På den andre siden kan man si at verdien *modig* peker mot framtida. Den fremhever blant annet: ”vis framsyn” som synes å være i tråd med dette blikket.

Verdier som løfter hjelper også å identifisere muligheter som framtida gir. Dette er det van Lente (1993) kaller ”possibility spaces”. Framtidsabstraksjoner kan være med å forme fantasien vår og forme hvilke muligheter som dannes. På den andre siden er det fare for

overselging og hype, noe som kan senke troverdigheten til organisasjonen. I henhold til analysen ser det ut til at Statoils verdier, sett med dette blikket, er relativt jordnære og lover lite for framtida. Igjen er verdien *modig* den som ser ut til å inneholde mest av de trekkene som kan sies å være typiske for dette perspektivet. Blant annet viser verdien til: ”identifiser muligheter”, som kan sies å rette oppmerksomheten mot mulighetsrom som er noe dette perspektivet fremhever som viktig.

I dette perspektivet retter man også blikket mot symboler som håp for framtiden blir mediert gjennom. Slike symboler er ment å rette fokuset mot en felles framtid som har bakgrunn i et luftig potensial, og skape forventninger til hva framtida vil bringe. I følge analysen som foreligger er det vanskelig å se noe særlig bruk av verdier som symboler i Statoil. De fleste av verdiene er derimot klare og tydelige og inneholder føringer for forventede holdninger og atferd. Det kan altså se ut til at Statoils verdier ikke fremhever dette blikket i særlig stor grad. På den andre siden viser de i Statoilboka til seg selv som pionerer, og den nye logoen med en stjerne er ment å fungere som et symbol på dette og vise vei for de ansatte i organisasjonen. Det kan tyde på at organisasjonen ser mot framtida, selv om dette ikke reflekteres i så stor grad i verdiene.

Etter å ha analysert Statoils verdier gjennom tre ulike perspektiver kan man se at de inneholder litt av alle perspektivene selv om man kanskje kan se en tendens mot å bruke verdiene på en tradisjonell måte. Med unntak av *modig* ser de ikke ut til å legge så mye vekt på framtiden, men ser heller ut til å være opptatt av blant annet sikkerhet, samarbeid og en felles kultur. I utarbeidelsen av dem har de gått bredt ut og forhandlet perspektiver og kommet til enighet om fokusområder som er typiske alignmentprosesser. I følge Wenger (1998) kreves det både deltakelse og tingliggjøring for at prosessene skal skape mening, noe Statoil har tatt hensyn til gjennom for eksempel forhandlinger og verdidokumenter. Videre er de oversatt til atferdsbetingelser som er viktig for at de skal bli stående igjen som noe mer enn bare ord. Det kan se ut til at Statoils sine verdier er godt gjennomarbeidet og at man har vært bevisste i utarbeidelsen av dem og i måten de har satt dem ut i live. Ved å plassere dem øverst i sitt styringssystem har de satt fokus på å sette verdiene ut i praksis i alt de gjør, noe Lencioni (2002) påpeker er kritisk for at verdiene skal være effektive.

5.5 Diskusjon

I forordet til verdigrunnlaget opererer Lund hele veien med ”vi” og ”vårt” og det kan tyde på at konsensus er viktig for Statoil. Dette kan analyseres som alignment ved at de forsøker å skape en tilhørighet. Uten alignment får man gjerne et gap mellom ledere og medarbeidere hvor man ikke har noe felleskap med sine overordnede (Wenger 1998: 179). Ved å bruke ”vi” og ”vårt” i verdigrunnlaget kan det se ut som Statoil forsøker å få alle i bedriften til å dra i samme retning. Med over 20 000 ansatte i flere ulike land er ikke det nødvendigvis noen enkel oppgave. Med ansatte med ulik bakgrunn, kjønn osv finnes det et mangfold i Statoil som kan vanskeliggjøre en slik konsensusstenkning. Lencioni (2002:8) mener at å gå bredt ut for å skape konsensus er en dårlig ide. I stedet mener han at verdiene skal pålegges de ansatte. En forventning om konsensus eller en felles plattform kan også skape begrensninger for en endringsprosess eller innlokkingseffekt (Finstad og Løvland 2007: 119).

Det en organisasjon tjener på alignment ovenfra og ned, mister den i engasjement og fantasi (Wenger 1998: 261). Statoil tok riktignok hensyn til dette i utarbeidelsen av verdiene hvor de gikk bredt ut og fikk synspunkter fra store deler av bedriften. Wenger (1998) påpeker at det er muligheten for forhandling av mening som er avgjørende for læring i organisasjonen. På denne måten blir ikke kunnskap noe som er en statisk kunnskap som en evne til å gjenta fortidens suksess, men et sosialt system som produserer nye meninger (Wenger 1998: 262). At Statoil forhandlet mening i organisasjonen i utarbeidelsen av verdiene ser ut til å være i tråd med dette, men samtidig kan man spørre seg om det var en engangsprosess eller om det foregår en kontinuerlig forhandling av mening innad i Statoil. I følge dette perspektivet holder det altså ikke at en slik nedenfra og opp prosess skjer en gang for alle. Den må skje kontinuerlig slik at man gir verdiene liv og skaper dynamikk slik at de får en betydning og ikke blir stående igjen som fine ord. Flere teoretikere mener at verdiene må analyseres, diskuteres og redefineres med jevne mellomrom. Slike prosesser kan fungere som en feedbackbølge som kan skape læring og forandring i organisasjonen (Fitzpatrick 2007: 295).

Både Brown (2006) og Wenger (1998) mener kultur må gjenskapes og jobbes med kontinuerlig. Organisasjoner trenger noe som binder ulike medarbeiderne sammen. Derfor må

man tenke relasjonelt. Fitzpatrick (2007: 290) påpeker at nyere forskning viser at det å fokusere på prosess framfor forutsigbarhet, erkjenner mangfold i organisasjonskultur og bygger relasjoner. Videre viser hun til at organisasjonens relasjoner blir avgjørende for organisasjonens effektivitet i en ny tid, enten det gjelder medarbeidere, kunder eller andre relasjoner organisasjonen har. I en slik verden er det relasjonene som er viktig i en bedrift (Fitzpatrick 2007: 290). Kanskje kan man sikre prosesser som kan være med å skape en organisasjon for en ny tid ved å tenke relasjonelt. Vet for eksempel Statoil noe om hvordan verdiene blir oppfattet?

I det Statoil kaller People@Statoil (2007), som er en felles prosess for personellutvikling, personell disponering, resultatvurdering og belønning, skriver de at medarbeiderne skal knytte ”dine individuelle mål for resultatoppnåelse og atferd til våre strategiske forretningsmål og vurderer forholdet til våre kjerneverdier”. People@Statoil skal sikre samordning mellom medarbeidernes individuelle og organisasjonens mål. Atferdsmålene blir blant annet basert på ”Even Stronger Values” undersøkelsen (Statoil-Boken 2011: 30). Dette tyder på at man evaluerer hvordan verdiene fungerer i praksis. Samtidig er det mye som tyder på at det først og fremst dreier seg om etterlevelse av verdiene og ikke forhandling om mening. Forhåndsbestemte verdier som medarbeiderne forventes å følge kan oppleves som ”frozen content” som gir lite energi og kan virke demoraliserende. Da kan verdiene få lite betydning. I årsrapporten til Statoil fra 2010 skriver de blant annet følgende om sine verdier: ”Commitment to our values, in words and actions, is not negotiable” (Statoil 2010). Dette synes å være i tråd med det Lencioni (2002: 6) sier om at det er viktig for en bedrift å holde seg til verdiene sine uansett, og ikke inngå kompromiss.

I dette kapitlet har jeg forsøkt å analysere Statoils verdier. Verdiene ser ut til å stå meget sentralt hos Statoil, og de blir tillagt stor vekt i organisasjonen. Dette ser ut til å være i tråd med organisasjonsteorien, som viser at verdier er en viktig forutsetning for å utvikle en felles kultur. I analysen har vi sett at verdiene, slik jeg tolker dem gjennom de ulike teoretiske perspektivene, ser ut til å være preget av en relativt tradisjonell tankegang. De ser ut til å forsøke å holde organisasjonen knyttet sammen med en tydelig identitet, med klare atferdsbetingelser som følger av å være medlem av fellesskapet Statoil. De har også vært

opptatt av å sikre at alle trekker i samme retning og gjennom bruken av for eksempel ”vi” og ”våre” vise at du som medlem i Statoil hører hjemme i et stort felleskap. Dette er typiske alignmentprosesser. Det kan i det hele tatt se ut som Statoils verdier er mer i tråd med verdier som kulturbærere og verdier som alignment, enn med verdier som løfter. Slik analysen foreligger kan kun verdien ”modig” sies å være typisk for et syn på verdier som sikrer et felleskap basert på framtidstro. Det er altså ikke mulighetsrommene som knytter medlemmene sammen i organisasjonen. Dette tyder på at Statoil lover lite med verdiene sine. På den annen side er Statoil fortsatt en meget attraktiv arbeidsplass. Hvorvidt dette er bevisste valg er det vanskelig å si noe om, men analysen kan tyde på at måten å tenke felleskap på ligger tettere opp mot for eksempel praksisfelleskap enn ”communities of promise”. Når det er sagt kan det hende at Statoil med sine verdier prøver å signalisere helt andre ting og ikke bare er et ønske om hvordan de vil ha det på arbeidsplassen.

Samtidig kan det være problemer knyttet til verdier i organisasjoner. En stor bedrift som Statoil kan for eksempel få problemer med å skape en enhetlig kultur. Man har for eksempel et mangfold å ta hensyn til. Hva som er kjerneverdiene kan oppfattes forskjellig i ulike deler av organisasjonen, og en organisasjon kan ha både flere identiteter og ulike kulturer (Martin 1992). Dagens organisasjoner er mer komplekse en noe gang, og det gjelder også for Statoil. Dette kan føre til problemer med å skape et felleskap basert på verdier slik vi har sett det gjennom disse perspektivene. Jeg vil i neste kapittel ta opp noen problemstillinger rundt verdier slik de gjerne blir forstått i dag og se nærmere på om det kanskje er på tide å tenke litt annerledes om temaet. Er det momenter ved dagens samfunn som de tre teoretiske perspektivene ikke fanger opp?

6. Et kritisk blikk

6.1 En ny tid?

Selv om verdier ser ut til å bli lagt stor vekt på i dagens organisasjoner, kan en del tendenser i det moderne samfunn utfordre denne måten å skape felleskap og identitet på. En rekke kritikere beskriver trekk ved det moderne samfunn som kan gjøre det vanskeligere å enes om felles verdier. Kanskje er det på tide å tenke på nye måter rundt temaet? I det som ofte blir beskrevet som dagens kunnskapssamfunn, peker noen teoretikere på at det kan være nettopp kunnskap som binder mennesker sammen i dagens samfunn (Jensen og Lahn 2005). Mange organisasjoner omtaler seg selv som en kunnskapsbedrift hvor det er kunnskapen som er felles. Det betyr ikke at man må kaste normene på båten, men at de kanskje vokser inn i andre strukturer. Et viktig spørsmål blir da hvilke forhold og mekanismer som produserer kunnskap og hvordan de skaper en moralsk logikk (Nerland 2008: 128). Kanskje trenger vi et nytt konsept som inneholder både tradisjoner, løfter og alignment. Et slikt ”epistemisk felleskap” kan ses på som et alternativ i en ny tid. Epistemiske felleskap kan defineres som felleskap som er opptatt av å produsere og formidle kunnskap (Meyer og Molyneux-Hodgson 2010: 1). På den andre siden er dette noe som ikke er så veldig behandlet enda og som det må forskes mer på.

Tanken om en felles identitet gjennom sosialisering i felles erfaringer og felles forståelse som forandrer medlemmene og får dem til å ønske å handle i tråd med organisasjonens standarder, regler og idealer blir utfordret av nye tendenser i det moderne samfunn (Jensen og Lahn 2005: 306). Individualisering og detradisjonisering vanskeliggjør en felles identitet og såkalte praksisfelleskap. Det kan føre til at det blir vanskeligere for arbeidsplassen å skape den samme tilhørigheten og engasjementet for bedriften og utvikle felles identitet og praksis. Arbeidslivet er preget av mer fleksibilitet og mobilitet enn tidligere, noe som vanskeliggjør kollektiv læring i praksisfelleskap. En utbredt samfunnsdiagnose sier at vi lever i en individualisert verden med mindre tilknytting til fellesskapet. Zigmunt Bauman (1995)

sammenligner for eksempel den moderne aktør med en turist som ikke etablerer varige bånd, men reiser videre fra sted til sted, noe han mener er dårlig nytt for engasjement, moral og identitet (Jensen og Lahn 2005: 307).

6.1.1 Kunnskapssamfunn

På den andre siden peker Jensen og Lahn (2005) på at et annet trekk ved det moderne samfunn, nemlig kunnskapseksplorasjonen, kan skape nye måter å danne fellesskap på som overskrider disse problemene. De viser at integrasjon ikke trenger å foregå i ansikt til ansikt interaksjoner og i stabile fellesskap, men at det også kan foregå i mange forskjellige fellesskap og nettverk. Inspirert av Karin Knorr Cetina (1997) ser de på kunnskap som noe som binder oss sammen ved at vi blir knyttet til temaene og problemene vi jobber med og til de vi deler interesser med (Jensen og Lahn 2005: 307–309). Kunnskap kan da spille en rolle for identitetsdannelse og tilhørighet på tross av at man lever i en stadig mer fragmentert og individualisert verden. Dette åpner også for fellesskap som er mindre avhengig av tid og sted.

Mange mener vi lever i et kunnskapssamfunn hvor kunnskap er viktig i alt vi gjør. Det er alltid nye muligheter for utvikling og man er aldri ferdig utlært. Dette innebærer også et syn på kunnskap som noe mer enn noe som er ferdig og ikke kan forandres. I følge Knorr Cetina knytter vi bånd til kunnskap på en måte som kan forandre oss som personer. Man bruker ikke kun kunnskapen instrumentelt, men vi knytter oss derimot emosjonelt til objekter. Det som karakteriserer kunnskapsobjekter i følge Knorr Cetina er at de er åpne, spørsmålsgenererende og ukomplette (Jensen og Lahn 2005: 308). Hun mener at i interaksjonen med kunnskapsobjekter vil vi ønske å gjøre dem komplette, noe som fører til en prosess hvor objektet og personen virker på hverandre. På denne måten blir vi knyttet til kunnskapen og til andre som deler samme interesser. For å fungere i et slikt samfunn må medarbeiderne selv ta ansvar som lærende individer, ved å utvikle et aktivt og kritisk forhold til kunnskap og delta i et bredt spekter av kommunikative handlinger (Nerland 2008: 128).

Et instrumentelt syn på kunnskap kan innebære styring ovenfra og ned med vekt på ansvarlighet, standarder, kvalifikasjoner eller detaljerte prosedyrer for praksis (Nerland 2008: 125). Et slikt syn på kunnskap kan føre til at kritisk tenkning og refleksivitet blir undergravd i organisasjonen. Monika Nerland (2008: 126) hevder at en forutsetning for produktivitet er at både det kritiske og det bekreftende er til stede og at det er nok plass til begge dimensjonene. I et samfunn som setter stadig nye krav til utvikling og kompetanse kan dette kanskje også vurderes i forhold til verdier. Verdier som er opptatt av å foreskrive atferd og er opptatt av kontroll kan sees på som lite attraktive, i tillegg til at det kan bremse framtidig utvikling.

”Arbeidsplasser som framstår som tvangsnevrotiske organisasjoner med fokus på kontroll og underliggende mistillit til medarbeiderne, vil utvilsomt bli de store taperne i det akademiske arbeidsmarkedet” (Nordhaug og Gooderham 2002: 106).

Hva er det dagens organisasjoner lover? Morgendagens arbeidstakere er i følge Nordhaug og Gooderham (2002) lite interessert i å arbeide i rigide organisasjoner og har ikke mye til overs for byråkrati. De er kresne i forhold til arbeidsmarkedet og er mer individualiserte enn før, noe som kan gjøre det vanskeligere å skape en enhetlig kultur bygd på felles verdier. Stemmer da det organisasjonene lover overens med det folket vil ha? Bedrifter som legger vekt på en enhetlig kultur med lite rom for frihet vil kanskje slite med å framstå som attraktive arbeidsplasser. Nordhaug (1999) mener det vil være fornuftig for arbeidsgivere i framtiden ”å profilere seg i forhold til utviklingsmuligheter, arbeidsmiljø, personalpolitikk og muligheter for både å møte utfordringer og ha det morsomt på arbeidsplassen”. Verdier er ofte flotte løfter om framtiden, men kan organisasjonene innfri slike løfter?

Gjennom analysen har vi sett at for eksempel ”omtenksom” kan gi uttak for å si at Statoil med denne verdien lover lite av det Nordhaug (1999) peker på at arbeidstakeren ser etter. Det handler mer om hva du kan gjøre for bedriften, enn hva den kan tilby deg. ”Ta samfunnsansvar og bidra til bærekraftig utvikling” kan kanskje sies å være det som peker mest framover. Ellers kan kanskje denne verdien ses på som litt gammeldags ved at den fokuserer på kontroll og sikkerhet og kan se ut til å peke vel så mye mot det Nordhaug og

Gooderham (2002: 106) omtaler som en ”tvangsnevrotisk organisasjon” som mot en organisasjon for framtiden. Samtidig er Statoil bevisste på at de står ovenfor en ny virkelighet og har prøvd å tilpasse organisasjonen til en ny situasjon blant annet gjennom visjonen ”crossing energy frontiers” (Statoil-Boken 2011: 3).

Vi har sett at Statoil lover lite til medarbeiderne med sine verdier. Kanskje må de det? *Modig* er muligens den verdien som lover mest av det Nordhaug (1999) påpeker at den moderne arbeidstaker ser etter i form av lærings- og utviklingsmuligheter. Kanskje vil man se på det som en løsning å bruke verdier mer som løfter for å møte framtidens utfordringer. På den andre siden er det å love mye om framtiden potensielt problematisk fordi det alltid ligger en usikkerhet i hva framtiden vil bringe. Dette kan også føre til at bedrifter lover mer enn de kan holde og verdiene ender opp som fagre løfter uten innhold. Et gap mellom forventede og levde verdier kan føre til at verdiene svekker organisasjonens legitimitet både innad og utad. Verdier som løfter kan være noe som høres appellerende ut ved at man fokuserer på framtidens muligheter framfor nåtidens begrensninger, men samtidig risikerer man at de blir nettopp bare løfter. I et samfunn som er drevet på kunnskap vil kunnskapsutvikling og livslang læring være en plikt ikke et løfte.

6.1.2 Verdier som splitter

Verdier kan i noen tilfeller splitte like mye som de skaper enighet. Saul Halfon (2006) har sett på hvordan man på en konferanse i Kairo om populasjon og utvikling i 1994 skapte en slags konsensus ved å begynne i en annen ende enn verdier ettersom ulike interesser gjorde det vanskelig å bli enige om veien videre. Ved å skifte fokus fra enighet til strukturert uenighet kunne en viss konsensus oppnås. Det viktige var ikke at de var enige om alt mulig, men engasjerte seg for og deltok i et felles nettverk. På denne måten kunne de jobbe sammen *som om* de alle gjorde og tenkte det samme (Halfon 2006: 784).

Ved å begynne med kunnskap og hvordan den blir sirkulert mellom aktører, artefakter, praksiser og institusjoner, framfor forhåndsbestemte interesser, kunne man skape fleksible

nettverk som gjorde det mulig å få arbeidet gjort til tross for skarpe ulikheter (Halfon 2006: 788). Slike nettverk produserer egne former for kunnskap, makt, og etikk som former hva folk kan, hva som kan bli sagt og hva som må bli gjort. Konsensus krever ikke bare enighet og kompromisser, men også det å skape felles forståelsesrammer, rom for forhandling, et felles språk, forhandle om ekspertise og skape teknologi som legger til rette (Halfon 2006: 789). Internasjonale undersøkelser spilte i følge Halfon (2006: 801) en nøkkelrolle i å skape et ”epistemisk fellesskap” ved å koordinere og bygge broer mellom ulike interesser i spørsmål om populasjon og utvikling. Det kan altså se ut som det noen ganger kan lønne seg å begynne med noe kunnskapsorientert, framfor å begynne med verdier. Dette kan sees på som en motvekt til det fokuset på enighet som for eksempel Wenger (1998) representerer.

6.2 Trenger vi organisasjonsverdier nå?

En kulturforståelse som bygger på verdier styrt av ledere kan se ut til å egne seg bedre på tradisjonelle lukkede og stabile systemer, enn det som gjerne omtales som dagens kunnskapssamfunn. Den tradisjonelle forståelsen av verdier peker gjerne bakover, mens kunnskapssamfunnet peker framover mot utvikling og ny kunnskap. Verdier kan også fungere som barrierer for læring ved at de holder på en kultur som kanskje ikke reflekterer nåtidens utfordringer. Selv om de har vært en ”oppskrift” på suksess tidligere betyr det ikke nødvendigvis at det er de samme verdiene som trengs nå. ”Sånn gjør vi det her” sier også noe om hvordan man ikke gjør det og kanskje går man glipp av noe. Betyr dette at verdier ikke lenger er relevante for dagens organisasjoner, eller trenger de kanskje andre verdier enn før?

I et samfunn i stadig utvikling stilles man stadig ovenfor nye problemer i forhold til verdier og normer. Flere trender som allerede nevnt gjør at det normative grunnlaget til aktørene blir mindre tydelig enn før. Monika Nerland (2008: 123) peker på at dette fører til at kunnskap blir utfordret og normer og verdier blir mer utydelige enn før. Hun beskriver et motsetningsforhold mellom hvordan vi kan forme samfunnet nedenfra og innenfra gjennom aktørers handlinger, tanker, verdier og kritiske medborgerskap, mot eksterne krefter som er drevet gjennom et konstant behov for økonomisk vekst og konkurransemessige fortrinn. I et kunnskapssamfunn hvor flere og flere knytter identiteten sin til kunnskap, kan kanskje en mer

disiplinspesifikk etikk være en måte å takle disse utfordringene på. Kanskje kan man snakke gjennom kunnskap, ut i fra fag, for å skape verdier for en ny tid? I fagmiljøer er kunnskapsproduksjonen og dens symbolske uttrykk avgjørende for å begrunne ansvar og kritisk engasjement (Nerland 2008: 124). Det kan muligens gjøre det mer klart hvilket ansvar man har innenfor et kunnskapsfelt, i stedet for at verdiene blir generelle luftige vendinger som egentlig ikke betyr noe.

De fleste organisasjoner har definert et sett med verdier, men hvor mange har begynt med noe kunnskapsbasert? En mulig tanke er at organisasjoner også kan ta med i betraktning at vi lever i et kunnskapssamfunn, og som Nordhaug (1999) påpeker, er dette også noe framtidens medarbeidere er opptatt av. Sier verdiene noe om hva organisasjonen faktisk tilbyr, hvilke praksiser som tilbys eller hva jeg som medlem får delta i? En ny generasjon arbeidstakere vil stille krav til hvilke verdier de forventes å følge og delta i utarbeidelsen av dem. Alveson (2002) kritiserer kulturanalyser for å være konsensusorientert og søke lederkontroll (Finstad og Løvland 2007: 119). Det kan tyde på at verdier som er utarbeidet av ledelsen uten å ta hensyn til medarbeiderne kanskje vil få liten gjennomslagskraft. Samtidig har vi sett hvor vanskelig det kan være å finne enighet om verdier og kanskje kan et mer kunnskapsbasert perspektiv være en mer fruktbar ende å starte i.

På den andre siden kan man se fellesskap som noe som er i stadig bevegelse. Morgan Meyer og Susan Molyneux-Hodgson (2010: 7) mener epistemiske fellesskap sjelden er faste enheter med en essens av hva de har til felles. Disse fellesskapene er dynamiske og de skifter form og forandres. Dette gjør det vanskeligere å finne en stabil identitet som en organisasjon skal holde seg til uansett. Hvis verdiene skal stå for hva organisasjonen står for historisk sett og disse ikke kan forandres, som verdier som kulturbærere uttrykker, kan det føre til at organisasjonen mister dynamikk eller at organisasjonen opererer med helt andre verdier enn de som faktisk er gjeldene der og da.

Selv om det kan være problemer knyttet til de ulike perspektivene, og det kan se ut til at de ikke alltid skaper den fellesskapsfølelsen de er ute etter, betyr ikke det at verdier ikke kan både

fungere og være viktige for organisasjoner. Meyer og Molyneux-Hodgson (2010: 4) mener at epistemiske felleskap er mest fruktbare når de kombineres med andre konsepter som for eksempel praksisfelleskap eller ”communities of promise”. Ved å koble sammen og se på hvordan felleskap formes og fungerer på ulike vis, mener de at vi kan få en bedre forståelse av hvordan felleskap blir til gjennom å studere praksiser, metaforer, instrumenter og diskurser som utgjør og opprettholder felleskap. Kanskje går det an å integrere ulike perspektiver på verdier, som løfter, kulturbærere og alignment, i et nytt epistemisk felleskap.

7. Avslutning

I denne oppgaven har jeg sett nærmere på organisasjonsverdier, og hvordan de kan leses gjennom tre ulike teoretiske perspektiver. Verdier har i organisasjonsteorien blitt holdt fram som en viktig faktor for å bygge en suksessfull bedrift. Dette har ført til en trend hvor de fleste organisasjoner opptrer med noen uttalte verdier, noe som vekket min interesse for hvilke muligheter slike verdier gir. Hovedproblemstillingen ble da: *På hvilken måte kan vi forstå organisasjonsverdier ved hjelp av rådende teoretiske perspektiver?* I tillegg ønsket jeg å diskutere hvorvidt tendenser i det moderne samfunn kan gjøre at vi må tenke litt nytt omkring temaet.

Jeg har forsøkt å rette blikket mot hvilke muligheter organisasjonsverdier kan gi, sett gjennom tre ulike perspektiver. De teoretiske perspektivene reflekterer ulike forhold til hva man mobiliserer. Vi ser at disse begrepene ikke er i motsetning til hverandre, men lever side om side. De belyser ulike ting, men viser alle til viktige aspekter. Det ene, verdier som kulturbærere, viser til organisasjonens identitet, holdninger og atferd. Dette synet retter oppmerksomheten mot hva som er viktig for bedriften, og hva som skiller den fra andre. Det andre, verdier som alignment, viser til integrering, fokus og enighet. I dette synet er det viktig å koordinere de ulike medlemmenes verdier slik at man får en overensstemmelse mellom medlemmenes og organisasjonens verdier. Det tredje, verdier som løfter, viser til framtid, mulighetsrom og symboler. Med dette blikket rettes søkelyset mot et delt håp om hva framtida vil bringe.

Statoils verdier har blitt brukt som et eksempel. Gjennom å analysere Statoils verdier har vi sett at alle perspektivene er til stede hos Statoil. For eksempel kan *omtenksom* sies å vise til kulturbærere ved at den sier noe om ønskede holdninger og atferd i organisasjonen. Vi har også sett at *tett på* kan vise til alignment ved å klargjøre organisasjonens fokus. Verdien *modig* kan sies å peke mot framtiden og hvilke muligheter den gir. I tillegg til disse, har vi i analysen sett at de ulike verdiene trekker på de teoretiske perspektivene i større eller mindre

grad. Til sammen har disse perspektivene framhevet ulike dimensjoner, og at de alle er tilstede i Statoils verdier kan tyde på at de er aktuelle og sammen kan gi et rikt bilde av hvilke muligheter verdier kan gi. Samtidig har vi sett at Statoil blant annet har et mangfold som må tas hensyn til, og sammen med andre tendenser ved det moderne samfunn, kan det medføre at det kanskje kan være på tide å tenke litt nytt? Vi har sett at alle de tre perspektivene belyser viktige ting, men trenger vi kanskje et fjerde syn?

I den påfølgende diskusjonen om hvordan man kan tenke rundt temaet i en ny tid blir epistemiske felleskap trukket fram som et alternativ. Flere teoretikere peker på at i dagens samfunn blir man knyttet sammen på andre måter enn før. Noen hevder at i dagens kunnskapssamfunn er det nettopp kunnskapen som knytter folk sammen. For eksempel er store organisasjoner som Statoil ofte preget av stor grad av mangfold og å få alle til å enes om de samme verdiene kan virke vanskelig. Noen peker også på at vi lever i et mer individualisert samfunn, med mindre tilknytning til fellesskapet. Allikevel trenger organisasjoner noe som binder medlemmene sammen. Siden det er vanlig å hevde at vi lever i et kunnskapssamfunn blir det da naturlig, og kanskje nødvendig, å ta hensyn til dette i utarbeidelsen av verdier. Det er vanskeligere å tenke seg en enhetlig arbeidsplass, som er spesiell bare for én organisasjon, når arbeidslivet er preget av kunnskapsnettverk på tvers av tid og sted. Det kan se ut til at folk ikke lenger bare er knyttet til folk de deler arbeidsplass med, men i høyere grad enn før søker felleskap gjennom kunnskap. Kanskje bør man da tenke rundt verdier på nye måter å forsøke å integrere ulike konsepter på hvordan felleskap dannes og opprettholdes.

Litteraturliste

- Andersen, Fred Sigve (2001) *Den meningskappede organisasjon. Et fortolkende perspektiv på organisasjon, kultur og endring*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Bang, Henning (1995) *Organisasjonskultur*. Oslo: Tano.
- Brown, Nik (2003) "Hope against hype – Accountability in Biopasts, Presents and Futures" I: *Science Studies*, vol 16, no 2, side 3–21
- Brown, Nik (2005) "Shifting Tenses: Reconnecting Regimes of Truth and Hope" I: *Configurations*, vol 13, no 3, side 331–355.
- Brown, Nik (2006) "Shifting tenses – from 'regimes of truth' to 'regimes of hope'" I: *SATSU Working Paper no 30*.
- Collins, Jim og Jerry I. Porras (1994) *Built to Last. Successful Habits of Visionary Companies*. New York: Harper Business.
- Colins, Clare Jae og Paul J. Chippendale (2002) *New Wisdom II: Values-based Development*. Brisbane: ACORN Publishers.
- Falkenberg, Geir (2008) *Verdier og sosiale normer i store norske virksomheter. Viktige kulturbærere eller fordekt PR?* Fafos Rådsprogram 2006–2008. Fafo-notat 2006:08. Tilgjengelig online: <http://www.faf.no/pub/rapp/10028/10028.pdf>

Finstad, Nils og Jarle Løvland (2007) ”Organisasjonsretorikk – dialog og endring” I: *Retorikk, organisasjon og ledelse*. Odd Norhaug og Hans-Ivar Kristiansen m.fl., side 93–124. Oslo: Forlag 1.

Fitzpatrick, Rona Lynn (2007) ”A literature review exploring values alignment as a proactive approach to conflict management” I: *International Journal of Conflict Management*, vol 18, no 3, side 280–305. Emerald Group Publishing Limited.

Gooderham, Paul N. og Odd Nordhaug (2003) ”Morgendagens ledere: etiske aspekter” I: *Magma. Econas tidsskrift for økonomi og ledelse*. Tilgjengelig online: <http://www.econa.no/morgendagens-ledere-etiske-aspekter>

Halfon, Saul (2006) The Disunity of Consensus: International Population Policy as Socio-Technical Practise. I: *Social Studies of Science*, vol 36, no 5, side 783–807. Tilgjengelig online:

Henderson Michael og Thompson Dougal (2003) *Values at Work. The Invisible Threats between People, Performance and Profit*. Auckland: HarperCollins.

Hultmann Ken og Gellermann William(2002) *Balancing Individual and Organizational Values: Walking the Tightrope to Success*. San Francisco: Jossey-Bass/Pfeiffer.

Jacobsen, Dag Ingvar og Jan Thorsvik (2007) *Hvordan organisasjoner fungerer. Innføring i organisasjon og ledelse*. Bergen: Fagbokforlaget

Jensen, Karen og Leif Lahn (2005) ”The binding role of knowledge: an analysis of nursing students’ knowledge ties” I: *Journal of Education and Work*, vol 18, no 3, side 305–320

Konrad, Kornelia (2010) "Governance of and by expectations". Paper presented at the 2010 EASST Conference, Trento, Italy.

Lencioni, Patrick M. (2002) "Make your values mean something" I: *Harvard Business Review*.

Martin, Joanne (1992) *Culture in Organizations – Three Perspectives*. New York: Oxford University Press

Meyer, Morgan og Susan Molyneux-Hodgson (2010) *Introduction: The Dynamics of Epistemic Communities*. Tilgjengelig online:

Nerland, Monika (2008) "Civic and professional responsibility in new landscapes of knowledge" I: *Utbildning & demokrati*, vol 17, no 2, side 123–130

Nordhaug, Odd og Paul N. Gooderham (2002) "Hvordan møte Generasjon Y? I: *Kunnskapsledelse. Trender og utfordringer*. Odd Nordhaug, side 94–108. Oslo: Universitetsforlaget.

Nordhaug, Odd (1999) "Generasjon Y-ledere: Hva vil de, og hvor skal de?" I: *Magma. Econas tidsskrift for økonomi og ledelse*. Tilgjengelig online:
<http://www.econa.no/generasjon-y-ledere-hva-vil-de-og-hvor-skal-de>

Schein, Edgar H. (1987) *Organisasjonskultur og ledelse. Er kulturendring mulig?* Oslo: Mercuri Media Forlag.

Statoil-Boken (2011) Også tilgjengelig online:

<https://www7.statoil.com/DocMap/page/doc/dmDocIndex.html> [Lesedato: 10. mars 2011]

Strand, Torill (2011) ”Beyond Education: Metaphors on Creativity and Workplace Learning”
(upublisert artikkel)

Thyssen, Ole (1999) *Værdiledelse. Om organisasjoner og etik.* København: Gyldendal.

Wenger, Etienne (1998) *Communities of Practice. Learning, Meaning and Identity.*
Cambridge: University Press

Wenstøp, Fred og Knut Lehre Seip (2009) *Verdier og valg. Verdibasert beslutningsanalyse i praksis.* Oslo: Universitetsforlaget.

Kilder på Internett

Bryhn, Rolf (2009) *Statoil ASA.* Store norske leksikon, nettutgave. URL:

http://snl.no/Statoil_ASA [Lesedato: 4. april 2011]

Forbes (2011) URL:

<http://money.cnn.com/magazines/fortune/mostadmired/2011/industries/42.html>

[Lesedato: 5. juni 2011]

Mennesker og bedrift (2006) URL:

<http://www.statoil.ru/INF/SVG03735.NSF/56A3003A7DADD6A8C12572A6005B47>

[2C/\\$FILE/2.1_Mennesker.pdf](http://www.statoil.ru/INF/SVG03735.NSF/56A3003A7DADD6A8C12572A6005B472C/$FILE/2.1_Mennesker.pdf) [Lesedato: 20. mai 2011]

Mintra (2006) URL:

http://www.trainingportal.no/index.php?option=com_content&view=article&id=87%3Aqvi-i-statoil--verdier-og-lederprinsipper&catid=14&Itemid=116&lang=nb

[Lesedato: 22. mai 2011]

People@Statoil (2007) URL:

<http://www.statoil.com/no/Careers/YourDevelopment/Pages/PeopleAtStatoil.aspx>

[Lesedato: 25. juni 2011]

Statoil (2009) URL:

<http://www.statoil.com/no/About/EthicsValues/Downloads/Vaare%20verdier.pdf>

[Lesedato: 5. februar 2011]

Statoil (2010) URL:

<http://www.statoil.com/annualreport2010/en/thisisstatoil/pages/ethicsandvalues.aspx>

[Lesedato: 20. juli 2011]

Statoil (2011) URL: <http://www.statoil.com> [Lesedato: 15. mars 2011]

Universum (2011) URL: <http://www.universumglobal.com/IDEAL-Employer-Rankings/The-National-Editions/Norwegian-Student-Survey> [Lesedato: 18. juni 2011]

“Vi eier Statoil!” (2011) URL: <http://www.vieierstatoil.no> [Lesedato: 15. mars 2011]

Vedlegg

Vedlegg 1: Statoils verdier

Modig

- Være nyskapende og ambisiøs.
- Vis framsyn, identifiser muligheter og utfordringer
- Utfordre aksepterte sannheter og våg det ukjente
- Still tydelige krav til hverandre og vær pådriver for konstruktive endringer
- Forstå og håndter risiko

Åpen

- Vær sannferdig og opptre med integritet
- Vær nysgjerrig, samarbeid og del erfaringer
- Dyrk og verdsett mangfold
- Kommuniser presist, gi og ta imot konstruktive tilbakemeldinger
- Ta opp etiske problemstillinger og utfordringer umiddelbart

Tett på

- Gjennomfør som lovet
- Driv vedvarende og målrettet kompetanseutvikling, vis kommersiell forståelse og kundeorientering
- Streb etter forenkling og klarhet, og fokuser på verdiskapende aktiviteter
- Vær handlekraftig og lojal mot beslutninger
- Vis engasjement og utholdenhet, stå løpet ut og ha fokus på de viktige detaljene

Omtenksum

- Sørg for null skade på mennesker og forebygg ulykker
- Reduser den negative innvirkningen vår virksomhet og produkter har på miljøet
- Handle innenfor loven og godt innenfor våre egne etiske retningslinjer
- Ta samfunnsansvar og bidra til bærekraftig utvikling
- Vis respekt for enkelmennesket, hjelp andre å lykkes og bidra til et godt arbeidsmiljø