

# SELVOPPFYLLENDE PROFETIER OG SELVFORFØRING <sup>R</sup>

## Ekspressiv CSR som organisasjonsutvikler



**ØIVIND HAGEN** er førsteamanuensis ved Institutt for ledelse og organisasjon på Handelshøyskolen BI, Campus Trondheim. Forskningen hans er knyttet til tema som organisasjonsendring, legitimitet og samfunnsansvar. Han underviser i organisasjonsteori, ledelse, kommunikasjon og PR. Hagen har en doktorgrad (ph.d.) i organisasjonspsykologi fra NTNU.

### SAMMENDRAG

I denne artikkelen diskuterer jeg ekspressivitet som drivkraft for organisasjonsutvikling. Artikkelen er basert på en casebeskrivelse av kontorstolprodusenten HÅG og toppleders bruk av CSR i den eksterne kommunikasjonen. Jeg legger spesielt vekt på sammenhengen mellom karismatisk ekspressivitet og organisasjonsutvikling. HÅG-fortellingen synliggjør to sider ved ekstern kommunikasjon som drivkraft

for organisasjonsutvikling: Den kan skje som selvoppfyllende profetier og selvforføring. Implikasjonene av HÅG-casen er at ekspressive karismatikere bør omgi seg med transaksjonsledere, at et utvidet produktkonsept og multiple organisasjonsidentiteter skaper endringsforståelse, og at ekspressive organisasjoner er mer utsatt for selvforføring enn lavprofilerte organisasjoner.

Organisasjoner opplever et økende press om å synliggjøre hvem de er, og hva de står for. Det kanskje tydeligste uttrykket for ekspressiviteten er næringslivets interesse for samfunnsansvar de siste årene, synliggjort gjennom populariteten og utbredelsen av begrepet CSR – *corporate social responsibility*. I CSR blir etikk og miljø bakt inn i den kommersielle merkevaren, slik at den gjenspeiler samfunnets bekymringer og sier noe om hvordan bedriften bidrar til å løse disse problemene.

Ekspressiviteten handler både om å bli lagt merke til i et ofte støyende og overfylt marked, og om å skape forståelse og aksept i omgivelsene for den virksomheten og de utfordringene organisasjonen jobber med. Men ekstern kommunikasjon har også en tilbakevirkende effekt på organisasjonen selv. Når Elon Musk snakker med journalister om hvordan Tesla skal øke produksjonstakten av elbiler, eller Petter Stordalen beskriver hvor gode Choice hotellene skal bli på å redusere matavfall og energieffektivisere, er også egne ansatte motakelige og lydhøre for budskapet som blir presentert.

Tilsynelatende ekstern kommunikasjon handler ikke bare om merkevarebygging og omdømmeforvaltning, men også om organisasjonsutvikling.

I denne artikkelen skal jeg diskutere hvordan CSR-ekspressivitet kan være en drivkraft for organisasjonsutvikling i lys av kontorstolprodusenten HÅG. HÅG er en interessant case av flere grunner. Bedriften var i mange år ledet av karismatikeren Torgeir Mjør Grimsrud, som forvaltet ulike roller som administrerende direktør, styreformann og eier. Som leder var Grimsrud kanskje først av alt en god historieforteller som til stadighet gav beskrivelser til omgivelsene om hvor HÅG var på vei.

HÅG er også et eksempel på en vareproduserende bedrift som har lyktes med å produsere et relativt trivielt produkt som kontorstoler i høykostlandet Norge ved å tilføre produktet (og organisasjonen) ulike identitetslag som appellerer til både bedriftens marked, stor-samfunnet og egne ansatte. En slik tilleggsværdi har vært samfunnsansvar (CSR) i form av en høyprofilert

miljøsatsing som har gått over mange år. Miljøsatsingen ble frontet, spesielt mot omgivelsene, av Grimsrud. Han drev organisasjonsutvikling ved å beskrive utad hvilken ledende miljøbedrift HÅG skulle bli.

Jeg prøver å belyse to spørsmål i artikkelen: *Hvordan kan CSR-ekspressivitet virke som drivkraft for organisasjonsutvikling? Hvilke implikasjoner for ledelse gir HÅG-casen?*

Analysen av HÅG er basert på en longitudinell case-studie av bedriften fra 2000 til 2012. Søkelyset her er på perioden der Grimsrud var sentral i organisasjonen fra tidlig på 1970-tallet frem til han solgte seg ut av bedriften og gikk av i 2007. For mer om studiet, metode og datamateriale, se Hagen (2009) og Carson, Hagen og Sethi (2015).

### ORGANISATORISK EKSPRESSIVITET

Allerede tidlig på 1960-tallet argumenterte Burns for at forventninger og krav om ytterligere vekst i en mer ustabil og uforutsigbar verden ville gjøre bedriftene mer opptatt av forbrukerens behov, teknikker for å stimulere til økt forbruk, internasjonalisering for å skape nye markeder, og økt endrings- og innovasjonstakt for å møte økt konkurranse (Burns, 1962). Fra et verdikjedeperspektiv handler endringene Burns så for seg, om at det første og tredje leddet i bedriftens verdikjede – produkt- og konseptutvikling og salg, markedsføring og merkevarebygging – får økt oppmerksomhet på bekostning av det andre leddet – den fysiske produksjonen.

I sin analyse av dominerende trender i organisasjons- og ledelsesfaget argumenterer Røvik (2007) for at økt interesse for hvordan organisasjoner blir oppfattet av omgivelsene – omdømmeforvaltning – er en markant strømning. Trenden er kjennetegnet av

... det tydelige *ekspresive* aspektet; det handler om ideer og grep for å presentere organisasjoner på mest mulig fordelaktige måter overfor ulike aktører i omgivelsene. (Røvik, 2007, s. 195, min kursivering)

### KARISMATISK EKSPRESSIVITET

I takt med økt bevissthet omkring viktigheten av et godt omdømme og en sterk merkevare har det blitt mer søkelys på (topp)leders rolle for å påvirke disse størrelsene. Ledelsesforskere har blitt spesielt opptatt av karismatisk ledelse. Karisma er en evne til å skape entusiasme og engasjement på basis av personlighet og utstråling

heller enn rasjonell argumentasjon. Motsatsen til karismatisk lederskap er transaksjonsledelse, som er en form for kontinuerlig forhandling med ansatte om hva som er en rimelig kompensasjon for arbeidsinnsatsen der nettopp evne til rasjonell argumentering er en sentral lederegenskap (Eriksson-Zetterquist mfl., 2014). Karismatiske ledere er gjerne veltalende og ekspresive, og de er flinke til å skape myter om seg selv gjennom utstrakt bruk av metaforer (Wæraas, 2004). Logikken er da at leder gjennom sin karisma og ekspressivitet formidler og personifiserer organisasjonens identitet og verdier til omgivelsene.

### EKSPRESSIV CSR

Et av de fremste eksemplene på den tiltagende ekspressiviteten er CSR – akronymet som næringslivet pakker inn tema som har med sitt samfunnsansvar å gjøre i. Få andre av samtidens management-begrep er gjenstand for så stor interesse både i allmennheten og i næringslivet som CSR (Matten & Moon, 2008).

Når ikke-kommersielle verdier blir en del av den kommersielle merkevaren, som i CSR, blir skillet mellom omdømme og merkevare utydelig. Dette skillet har historisk sett vært knyttet til at en bedrift taler med to ulike stemmer: en markedsføringsstemme som kobler bedriften som produsent av en vare eller tjeneste med kunder, og en PR-stemme som binder bedriften med samfunnet for øvrig, og som synliggjør at bedriften opererer i tråd med rådende verdier i omgivelsene (Ihlen, 2013).

Populariteten til og vektleggingen av CSR tyder på at begrepet er det Meyer og Rowan (1977) beskriver som en institusjonalisert myte. Institusjonaliserte myter er rådende begrep og ideer i samfunnet om hva som er den rette og mest rasjonelle måten å organisere en virksomhet på. Legitimitet og økonomisk suksess forutsetter således at en bedrift fanger opp hva som er den rådende moten eller myten, og gir tydelig uttrykk for at dette er noe den har iverksatt i egen praksis (Røvik, 2007).

### AUTOKOMMUNIKASJON

Når en bedrift formidler et budskap til omgivelsene, snakker den imidlertid også med seg selv (Lotman, 1990). Bedriftens ledere og ansatte er ofte de mest lydhøre fordi budskapet også sier noe om hvem de – som gruppe-medlemmer – er, og hva de står for. Et etisk og moralsk budskap om samfunnsansvar kan ha en ster-

kere tilbakevirkende kraft enn konvensjonell reklame fordi ikke-kommersielle verdier er tettere knyttet til den enkeltes sosiale identitet og verdisystem enn reklamens fantasiverden. Hvem som formidler budskapet (for eksempel toppleder), og hvilken kanal det går gjennom, vil også påvirke hvor sterk den tilbakevirkende kraften er (Christensen, 2004).

Den tilbakevirkende kraften og sammenblandingen av kommersielle og ikke-kommersielle verdier i budskap om samfunnsansvar, gjør CSR til et krysningspunkt mellom bedriftens identitet, omdømme og merkevare. Ekstern CSR-kommunikasjon kan tvinge frem identitetsrefleksjon og derigjennom være endringskraft ved at budskapet representerer et møtepunkt mellom «hvem vi er og ønsker å være som organisasjon» (identitet) (Kvåle & Wæraas, 2016), kunders forventninger til produktet eller tjenesten (merkevare) (Keller, 2013), og allmennhetens generelle krav til virksomheten (omdømme) (Fombrun & van Riel, 2004).

Spørsmålet videre er hvordan Grimsruds bruk av CSR i sin fortelling om hvor HÅG var på vei, og forventningen dette skapte hos kunder og allmennheten, påvirket interne prosesser i bedriften.

### HÅG: CSR-EKSPRESSIVITET I PRAKSIS<sup>1</sup>

HÅGs ekspressivitet er i stor grad et produkt av Torgeir Mjør Grimsruds karismatiske lederskap fra tidlig på 1970-tallet frem til eierbyttet og hans avgang i 2007. Etter salget ble HÅG en del av konglomeratet Scandinavian Business Seating (SBS)<sup>2</sup>, etter å ha eksistert som en selvstendig bedrift fra 1943. SBS består av flere selvstendige produsenter av kontormøbler som alle opererer som individuelle varemerker. Før HÅG gikk inn i SBS i 2007, jobbet 377 personer i selskapet. Tidligere administrerende direktør i HÅG, Lars Røiri, er toppsjef i SBS, og hovedkvarteret for det nye selskapet ligger i HÅGs hovedkontor i Oslo. SBS' visjon, «To make the world a better place to sit», er også et etablert HÅG-slagord (SBS, 2011; HÅG, 2006).

Grimsrud begynte som salgssjef da han kom inn i det kriserammede selskapet tidlig på 1970-tallet. Han var

1. Beskrivelsen av HÅG, informantsitatene og analysen i denne delen er delvis basert på og hentet fra Hagen (2008a) og Carson, Hagen og Sethi (2015).
2. SBS har senere byttet navn til Flokk, og flere varemerker er kjøpt opp. Min longitudinelle studie av HÅG gikk frem til 2012, og da var fortsatt SBS overbygningen som HÅG var en sentral del av.

senere både administrerende direktør og arbeidende styreformann, i tillegg til majoritetseier frem til salget. Som nyutnevnt salgssjef var hans kongstanke «det utvidede produktkonseptet». En stol fra HÅG skulle oppleves som «noe mer» enn det fysiske produktet som holdt mål etter lang tids bruk. Kjøper skulle også være bevisst de estetiske kvalitetene til produktet.

Grimsrud allierte seg etter hvert med fysioterapeuter og ergonomer som fikk i oppdrag å utvikle stoler som skulle kunne forebygge belastningslidelser som følge av stadig større utbredelse av stillesittende arbeid. Ergonomi i form av tvungen bevegelse innebygd i sitteløsningen ble således et tredje lag i produktets ulike identiteter. Selgeren og historiefortelleren Grimsrud kom opp med slagord som «Døden lurar i stive stoler», og trakk paralleller til pietisten Hans Nielsen Hauge for å beskrive seg selv og sine ansatte som «HÅGianere» med en misjon om «Å gjøre verden til et bedre sted å sitte».

CSR, og spesielt miljøarbeid, ble en del av det ekspressive prosjektet i første halvdel av 1990-tallet. Bedriften fikk da signal fra det viktige tyske markedet om at miljøprofil ville få økt betydning de kommende årene. HÅG tok en strategisk beslutning om ikke bare å tilpasse seg denne utviklingen passivt, men å gjøre miljøatsingen til en del av bedriftens visjon om å være «Annerledes og bedre». HÅG skulle lede an i utviklingen med industriens miljøarbeid, og miljøatsingen ble skrevet inn som nok et identitetslag ved produktet og bedriften.

Grimsrud brukte da anledningen, som han ofte pleide, til å fortelle i store ord i media om hvem bedriften nå var i ferd med å bli. En mellomleder fortalte hvordan dette fikk dem til å strekke seg mot idealbildet Grimsrud eksponerte:

Den høye medieprofilen er positiv. Ting er rett nok vanligvis fremstilt som bedre enn de er. Men da må vi strekke oss. Han [Grimsrud] overdriver bestandig.

Også i årsrapportene ble ambisjonene tydeliggjort. I 1993-utgaven sa administrerende direktør følgende om hvor HÅG var på vei:

Vårt mål er å være ledende på miljø, i måten vi designer, produserer og distribuerer produktene våre [på]. Vi har innsett for lenge siden at vi har et ansvar for hver HÅG-stol etter at bruksfasen er over. (HÅG, 1993, s. 1)

I tråd med dette utviklet bedriften et begrepsapparat som til da hadde vært fremmed for næringslivsaktører. Det ble snakket om en industriell økologi der industrien skulle lære fra naturens økosystemer og fraværet av avfall i disse systemene. Nye begrep som *faktor 10-miljøforbedringer*, *livssyklusanalyser*, *dema-terialisering*, *lukking av produktsløyfer* og *radikal miljøinnovasjon* ble brukt aktivt (Hagen, 2008b). Hangen til å spre om seg med fengende slagord for å minne om det siste identitetslaget fortsatte med uttrykk som «Design for reininkarnasjon» og «(Produkter) Fra vugge til vugge».

I kjølvanet av de friske ambisjonene og den annerledes språkbruken kom bedriften opp med flere innovative prosjekter som i alle fall delvis gjenspeilet den ambisiøse industriell økologi-tankegangen (Hagen, 2008b). Ett prosjekt var å bruke resirkulert plast fra utraderte brus korker og gamle Volvo-støtfangere. Prosjektet fikk stor oppmerksomhet utad, og i årsrapporten i 1997 er en HÅG-stol avbildet på toppen av en haug med brus korker for å illustrere ordningen (HÅG, 1997, s. 25). Et annet initiativ var tilbud til tidligere HÅG-kunder om tilbaketakingsordning for utraderte stoler slik at bedriften selv kunne kontrollere avhendingen av produktet.

Ulike innovative prosjekt gikk hånd i hånd med språkbruken frem til rundt årtusenskiftet. Da observerte flere at bedriften ikke i samme grad evnet å komme opp med nye miljøinnovasjoner. En informant beskrev det på følgende måte:

Jeg har oppdaget at vi ikke lenger er den som skal lede an. Det virker som det er nok å være lik de andre.

To hovedforklaringer ble gitt for den negative utviklingen. For det første buttet markedet imot, og produktet solgte seg ikke av seg selv lenger. Stadig mer ressurser måtte brukes for å bearbeide markedet. For det andre var drivkraften for miljøarbeidet i bedriften – miljøsje- fen – sykmeldt over en lengre periode, noe som førte til en vent-til-miljøsje-fen-er-tilbake-holdning. Den negative utviklingen kulminerte med en utslippssak vinteren 2004. Det viste seg at HÅG hadde sluppet prosessvann fra produksjonen rett ut i Hå-elva, som renner like ved fabrikk. I tillegg hadde en lagret og brent avfall uten nødvendige tillatelser. HÅG beskrev selv hendelsen på følgende måte i årsrapporten i 2005:

I januar 2004 oppdaget selskapet gjennom sine kontrollrutiner at fabrikk på Røros hadde sluppet ut forurenset prosessvann i det offentlige avløpssystemet over flere år, og at forbrenning av avfall hadde skjedd uten nødvendige godkjenninger. Ledelsen tok øyeblikkelig grep for å stoppe overtredelsene. Etter at selskapet selv meldte inn saken, kom påtalemyndighetene med dom i 2005 [...]. (HÅG, 2005, s. 9, min oversettelse fra engelsk til norsk)

Hendelsen ble ikke den merkevare- og omdømmekrisen den hadde potensial til å bli for den høyprofilerte miljøbedriften. HÅG oppdaget selv malpraksisen og rapporterte den selv til myndighetene. Media fattet heller ikke så stor interesse for saken som man kunne ventet. En forklaring er at mediene i denne perioden var opptatt av andre tema innenfor debatten om næringslivets samfunnsansvar, som korrupsjon og bestikkelser. Bedriften gjenvant således raskt kontroll over situasjonen.

Men internt i bedriften fikk saken stor oppmerksomhet. Noen uttrykte skuffelse over hendelsen:

Det var veldig trist. Jeg var så sikker på at vi gjorde alt etter boka ... Jeg følte meg ikke forrådt, men trist.

Den førte til selvransaking og gjennomgang av rutiner. En informant beskrev hvordan dette skjøv miljøarbeidet fremover:

[Hendelsen] ... er turbo for miljøarbeidet vårt. Det er en enorm akselerasjon.

Saken la seg, og så ikke ut til å ha gjort nevneverdig skade på merkevaren og omdømmet til HÅG. I 2007 fikk bedriften nye eiere og ble en del av den nye grupperingen Scandinavian Business Seating – SBS. Samtidig trakk Grimsrud seg ut av virksomheten.

Etter utslippssaken og salget endret HÅG profilingsstrategi. Miljø tematiseres fortsatt i årsrapportene, men nå på en langt mindre offensive måte. I årsrapporten for den nye virksomheten, Scandinavian Business Seating, heter det blant annet at:

Gruppens ambisjoner og mål er klare. Vi ønsker å være oppmerksomme på miljøet og være en sosialt ansvarlig spiller. (SSB, 2008, s. 71)

Og tre år senere sier de:

Vi ønsker å bidra til å bevare vårt felles miljø og fremvise sosial ansvarlighet. (SSB, 2011, s. 90)

Under den nye eierstrukturen og med Grimsrud ute fremstår HÅG som mindre ekspressiv.

### MELLOM SELVOPPFYLLENDE PROFETIER OG SELVFORFØRING

Dynamikken mellom CSR-eksponeringen og interne utviklingsprosesser i HÅG kan beskrives som en utvikling i fem faser. Fasene varierer fra tung eksponering og selvforsterkende prosesser via stagnasjon og selvforføring til rekonsolidering.

#### EKSPONERING

I den første fasen, eksponering (1992/3–), gjør HÅG CSR til en del av den kommersielle merkevaren. Grimsrud spesielt, men også andre sentrale ledere, bruker som vist ulike kanaler for å gi uttrykk for at HÅG er i ferd med å bli en ledende miljøbedrift. Eksponeringen gjenspeiler ikke nødvendigvis de faktiske forhold internt i organisasjonen, men er mer et uttrykk for Grimsruds hang til å overdrive og lage historier som gjenspeiler større diskusjonstema i samfunnet, og som interessenter og potensielle kunder liker å høre.

#### OPPFØLGING

I den påfølgende fasen, oppfølging (1995–2000/1), iverksetter organisasjonen tiltak som gjenspeiler merkevaren og det offensive miljømaget. Forholdet mellom eksponering og interne initiativ kan i de to første fasene beskrives som gjensidig positiv forsterkning. Den innledende eksponeringen, blant annet i årsrapportene i første halvdel av 90-tallet, følges opp av tiltak, noe som igjen fører til en ytterligere dristig språkbruk, som på nytt følges opp av nye tiltak.

En mellomleder beskriver den eksterne oppmerksomheten, stort sett regissert av Grimsrud, som myter som i liten grad gjenspeiler interne forhold, men som like fullt påvirker organisasjonsidentiteten. Et eksempel på en slik myte er filosofen og ledelsesforskeren Guttorm Fløistads noe rosenrøde fortolkning og beskrivelse av HÅG basert på et samarbeid med Grimsrud i boken *Kunsten å omgås hverandre* (Fløistad, 1998). Mellomlederen beskriver mytens rolle som et grenseo-

verskridende symbol som er gjenstand for fortolkning både utenfor og ikke minst innenfor organisasjonens grenser – og således har endringskraft, på følgende måte:

Fløistad skriver om bedriftskultur og trekker frem HÅG som eksempel. Det er selvsagt ingen på Røros som kjenner seg igjen i historien. Folk ønsker likevel å identifisere seg med historien. Den skaper forventninger og en myte om hvordan ting burde være, hvordan Grimsrud ønsker at ting skal være ... Den påvirker handling.

Informanten beskriver her hvordan forholdet mellom eksponering – formidlet gjennom professoren som et autoritativt medium – og interne utviklingsprosesser blir en selvoppfyllende profeti. En selvoppfyllende profeti er en prosess der en i utgangspunktet feilaktig beskrivelse av en situasjon etter hvert blir riktig fordi aktørene handler i tråd med den feilaktige beskrivelsen (Merton, 1948).

Brukt på HÅG: Det offensive miljømaget blir etter hvert beskrivende for organisasjonen fordi interne aktører identifiserer seg med det og kommer opp med tiltak som er i tråd med det. Bruken av miljøverdier i den eksterne kommunikasjonen fortolkes både eksternt og internt. Eksterne interessenters forventninger skaper ytterligere press på organisasjonen om ikke bare å fremstå som miljøbevisst, men også være det.

Ansatte blir på en måte fanget av organisasjonens offensive eksterne budskap og forventningene dette skaper i omgivelsene. Som medlemmer av gruppen som står som avsender av budskapet, må ansatte forsvare det overfor kunder, interessenter, venner og familie, og vise at det har rot i praksis. En informant beskriver hvordan dette oppleves som et tveegget sverd:

Det er frustrerende når vi blir portrettert som noe vi ikke er. 'Du er heldig som jobber i en bedrift som HÅG', sier venner til meg. Vi må representere HÅG utad (...)  
Det skaper både frustrasjon og stolthet.

#### STAGNASJON

I den tredje fasen, stagnasjon (2001–2004), stopper den positive dynamikken opp. Miljø mister litt nyhetsverdien og er ikke nødvendigvis noe som nærer oppunder visjonen om å være «Annerledes og bedre». Samtidig er

interne drivkrefter og vaktbikkjer fraværende i lange perioder. Utviklingen kulminerer med oppdagelsen av utslipp og avfallshåndtering som ikke er i samsvar med forskriftene, og manglende tillatelse for dette.

Avhengigheten av enkeltpersoner tyder på manglende distribuert refleksjon over hva det offensive miljøimaget innebar for organisasjonen. På tross av en positiv dynamikk mellom eksponering og tiltak viser stagnasjonsfasen at det var enkeltpersoner som drev satsingen internt. Bare de virkelig dedikerte miljøildsjelene hadde aktivt reflektert over hva den proaktive merkevaren innebar for HÅG som organisasjon. Når disse var bundet opp i andre oppgaver eller fraværende, ble miljøetsatsingen satt på vent.

Samtidig tyder manglende inngripen fra ledere, som jo til syvende og sist var ansvarlige for CSR-satsingen, på at de ble blendet av skinnet fra miljøimaget de selv hadde vært med på å eksponere. De ser ut til å ha blitt forført av sin egen merkevare, noe som gjorde at de ikke fanget opp de interne signalene om at det ikke ble jobbet nok med miljøarbeidet internt. En av ildsjelene med lederansvar beskriver selvforføringen på følgende måte:

Vi var blendet av vår egen entusiasme.

Den ukritiske entusiasmen ble forsterket gjennom den tilbakevirkende, autokommunikative kraften av det proaktive miljøimaget. Omgivelsene virket som et speil der organisasjonen så og søkte bekreftelse av seg selv og ikke minst ønskebildet av seg selv (Cheney & Christensen, 2001).

#### KRISE

I krisefasen (2004–2006) og håndteringen av denne slår imidlertid ryggmargsrefleksjonen i form av ønsket om å være i forkant av begivenhetene inn igjen. Bedriften anmelder selv utslippet til myndighetene, deler all informasjon med omgivelsene og gjenvinner etter hvert kontroll over hvordan saken påvirker omdømmet og merkevaren.

Etter brannslukkingen er det likevel en mer ydmyk aktør som kommuniserer med omgivelsene. En informant som jobbet mye med eksterne interessenter, sa det på denne måten:

Vi presenterte oss ikke som 'miljøselskapet HÅG' rett etter hendelsen, bare 'HÅG', for å si det på den måten.

#### REKONSOLIDERING

I den siste fasen, rekonsolidering (2007–2012), er utviklingen preget av at Grimsrud – personifiseringen av ekspressiviteten – er ute, og at nye eiere er kommet til. Miljøetsatsingen er fortsatt til stede, men beskrives som vist på en langt mer nøktern måte. Mens bedriften tidligere snakket om å være ledende og banebrytende, snakker en i rekonsolideringsfasen som vist om å være «oppmerksomme på miljøet» (SSB, 2008, s. 71) og å «fremvise sosial ansvarlighet» (SSB, 2011, s. 90). Miljøetsatsingen skal nå konsolideres og kobles mot bedriftens ledelses- og kvalitetssikringssystemer. HÅG er brent av sin egen ekspressivitet. Handling skal nå komme før ord – ikke ord etterfulgt av handling, slik tilfellet var i tidligere faser.

#### IMPLIKASJONER FOR LEDELSE

Hva kan ledere lære av måten HÅG under Grimsrud drev organisasjonsutvikling på?

#### LÆRDOM 1: EKSPRESSIVE KARISMATIKERE BØR OMGI SEG MED TRANSAKSJONSLEDERE

Den fremste eksponenten for HÅGs ekspressivitet var Grimsrud og hans karismatiske lederskap. Han slo om seg med slagord og skapte myter om seg selv og bedriften for å lage gode historier om hvor HÅG var på vei. Grimsrud var først og fremst en selger som brukte miljøetsatsingen og de andre kapitlene i fortellingen sin om HÅG til å skape kjøpsinteresse. Ved å gi uttrykk for ønsket identitet overfor eksterne interessenter skapte han ekstra press på egne ansatte om å leve opp til de ambisiøse identitetsfortellingene. Selv involverte han seg lite i transformasjonen av de visjonære fortellingene til et mer operativt og praktisk nivå. Dette overlot han til miljøsjefen og ildsjelene rundt henne.

Som diskutert er fundamentet i karismatisk lederskap etos og patos, mens transaksjonsledelse hviler på logos (Eriksson-Zetterquist mfl., 2014). Gjennom sine egenskaper som selger og historieforteller utviklet Grimsrud evnen til å spille på følelser og spesielt humor (patos). Gjennom sin rolle som redningsmann da HÅG var i ferd med å gå konkurs tidlig på 1970-tallet, bygde han opp en sterk posisjon hos sine ansatte (etos). Denne posisjonen vedlikeholdt og videreutviklet han ved at han forvaltet og skrev seg selv inn i tilblivelseshistorien til HÅG (Hagen, 2008b).

HÅG-casen viser at ekspressive karismatikere som Grimsrud er avhengige av transaksjonsledere og folk som skårer høyere på logos, for å omsette eksternt kommunikasjon til intern praksis. Som vist havnet HÅG i positive selvoppfyllende profetier når miljøsjefen og nøkkelpersoner rundt henne jobbet med å omsette eksternt rettet retorikk til intern handling. Selvføringen startet når disse transaksjonslederne ikke var til stede eller måtte prioritere andre oppgaver.

Når så Grimsrud forlater organisasjonen, forsvinner mye av HÅGs ekspressivitet fordi den har vært drevet ovenfra og basert på hans karismatiske lederskap. Den mer nøkterne beskrivelsen av miljøarbeidet i årsrapportene i årene etter Grimsruds avganger illustrerende for overgangen mot en mer transaksjonsbasert toppløse og en mindre ekspressiv organisasjon.

#### LÆRDOM 2: ET UTVIDET PRODUKTBEGREP SKAPER ENDRINGSFORSTÅELSE

Med det utvidede produktkonseptet heftet HÅG og Grimsrud seg på og gjorde seg til og med til talsperson for tema som det var i ferd med å bli stor offentlig interesse for. Det innerste laget i produktets mange identitetslag, fysisk kvalitet, gjenspeiler 1980- og 90-årenes kvalitetssikringsbølge og søkelyset på kvalitetsledelse i industrien. Estetikkdimensjonen spiller på diskusjonen rundt kostnadsnivå i høykostlandet Norge og behovet for å kunne konkurrere på noe annet enn pris. Ergonomi viser til overgangen til en servicebasert økonomi og økningen i stillesittende arbeid. Gjennom ergonomifokuset fremstilte HÅG seg som en stolprodusent som tok på alvor samfunnets bekymringer for belastningslidelser som følge av mer stillesittende arbeid.

Da miljø kom på dagsorden i første halvdel av 1990-tallet, var veien fra ergonomi og menneskevennlige produkt til miljøvennlige produkt kort. På nytt oppfattet HÅG tidlig at dette var et tema som kunne kobles til visjonen om å være «Annerledes og bedre», og brukte miljøatsingen til å eksponere ny ønsket identitet.

HÅGs ekspressivitet og den multiple organisasjonsidentiteten handlet om å skrive seg selv inn i større diskusjoner i det samfunnet bedriften er en del av. Grimsrud var dyktig til å fange den kommende trenden eller det som var i ferd med å bli den neste institusjonaliserte myten (Meyer & Rowan, 1977). Ved hjelp av

det utvidede produktkonseptet og det tidlige søkelyset på henholdsvis kvalitet, estetikk, ergonomi og til slutt miljøvennlighet evnet HÅG å fremstille seg som proaktiv og ledende på tema som samfunnet i ulike faser har vært opptatt av og bekymret for. Det har styrket både merkevaren og omdømmet.

De ulike identitetslagene fungerte som kapitler i Grimsruds fortelling om hvem HÅG var, hadde vært og ikke minst skulle bli. At CSR-satsingen var ett av flere identitetslag som bygde på hverandre, skapte sammenheng mellom de ulike utviklingsprosjektene og overbeviste interne aktører om at CSR var det neste naturlige steget å ta (Hagen, 2008b).

Et utvidet produktkonsept krever imidlertid stadig nye lag for å skape interesse og entusiasme. En delforklaring på selvføringen er som vist at miljø etter en tid mister sin nyhetsverdi og ikke lenger nærer oppunder visjonen om å være «Annerledes og bedre».

#### LÆRDOM 3: EKSPRESSIVE BEDRIFTER ER UTSATT FOR SELVFORFØRING

Organisasjoner fortolker sine omgivelser, handler på bakgrunn av denne fortolkningen, og gjennom handlingene skaper de nye omgivelser som de i neste omgang må forholde seg til og fortolke (Weick, 1995). Brukt på HÅG: HÅG oppfattet at miljø var i ferd med å komme på dagsorden, eksponerte seg selv som ledende på temaet miljø og måtte i fortsettelsen forholde seg til forventninger om å være en ledende miljøbedrift.

Ekspressive organisasjoner fortolker i stor grad sine omgivelser og seg selv ut fra forventninger om hva som kommer til å skje, ofte på bekostning av hva som faktisk skjer her og nå, og som har skjedd. Slik forventningsbasert fortolkning kan forklare organisasjonsutvikling som selvoppfyllende profetier og selvføring.

Siden ønsket om å fremstå som proaktiv og være ledende er sterkt i ekspressive organisasjoner, utgjør den tilbakevirkende kraften av eksternt kommunikasjon en forholdsmessig stor del av informasjonsgrunnlaget for fortolkningsprosessen. Informasjon som bekrefter bildet av organisasjonen som ledende og proaktiv, blir tillagt uforholdsmessig stor vekt fordi den bygger oppunder forestillingen om ønsket identitet. Selvoppfyllende profetier blir i et slikt lys handlinger som stemmer med og forsterker ønsket identitet.

Ved selvforføring blir den tilbakevirkende effekten av den flotte merkevaren dysfunksjonell fordi informasjonen vektlegges mer enn annen informasjon som utfordrer ønsket identitet. Da har man en situasjon der organisasjonen handler (eller lar være å handle) på grunnlag av en ønsket identitet som ikke gjenspeiler faktiske forhold i organisasjonen. Igjen brukt på HÅG: Gjennom ekstern kommunikasjon formidler HÅG forventninger om hva som skal skje. Forventningene spiller også tilbake på organisasjonen og utgjør deler av informasjonsgrunnlaget som HÅG bruker for å fortolke seg selv og omgivelsene. Selvforføring oppstår når den tilbakevirkende kraften av de eksponerte forventningene overskygger annen informasjon som bryter med forventningene.

Ekspressive organisasjoner er således mer utsatt for selvforføring enn lavprofilerte organisasjoner.

## AVRUNDING

HÅG s offensive CSR-profilering bidrog til å bygge en sterk merkevare og et godt omdømme for bedriften. Den samme eksponeringen virket også tilbake på bedriften og fungerte som et brekkjern for å drive miljøarbeidet og innovasjonene fremover. Men dynamikken endret også karakter og truet merkevaren og omdømmet ved at organisasjonen ble forført og blendet av sin egen retorikk, noe som i perioder skapte stor avstand mellom intern praksis og bildet som ble tegnet utad.

Implikasjonen for ledelse av HÅG-casen er at ekspressive karismatikere vil fungere best når de er omgitt av transaksjonsledere. Et utvidet produktkonsept og multiple organisasjonsidentiteter eksponert for omgivelsene skaper endringsforståelse. Og ekspressive organisasjoner er mer utsatt for selvforføring enn lavprofilerte organisasjoner. M

## REFERANSER

- Burns, T. (1962). *The sociology of industry*. I Welford, A.T., Argyle, V., Glass, D.V., & Morris, J.J. (red.), *Society: problems and methods of study*. London: Routledge.
- Carson, S.G., Hagen, Ø., & Sethi, S.P. (2015). From implicit to explicit CSR in a Scandinavian context: The cases of HÅG and Hydro. *Journal of Business Ethics*, 127(1), s. 17–31.
- Cheney, G., & Christensen, L.T. (2001). Organizational identity. Linkages between «internal» and «external» organizational communication. I Jablin, F. & Putnam, L.L. (red.), *The new handbook of organizational communication* (s. 231–269). London: Sage.
- Christensen, L.T. (2004). Det forførende medie. Om auto-kommunikasjon i markedsføringen. *Mediekultur*, 37, s. 14–23.
- Eriksson-Zetterquist, U., Kalling, T., Styhre, A., & Woll, K. (2014). *Organisasjonsteori*. Oslo: Cappelen Damm.
- Fombrun, C., & van Riel, C. (2004). *Fame & fortune: how successful companies build winning reputations*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Fløistad, G. (1998). *Kunsten å omgås hverandre: en bok om ledelse, bedriftskultur og etikk*. Oslo: Gyldendal.
- Hagen, Ø. (2008a). Seduced by their proactive image? On using auto communication to enhance CSR. *Corporate Reputation Review*, 11(2), s. 130–144.
- Hagen, Ø. (2008b). Driving environmental innovation with corporate storytelling: is radical innovation possible without incoherence? *International Journal of Innovation and Sustainable Development*, 3(3/4), s. 217–233.
- Hagen, Ø. (2009). *Do socially responsible brands lead to socially responsible companies? Understanding change in expressive organizations* (doktorgradsavhandling 2009:51). Trondheim: NTNU.
- HÅG (1993). Årsrapport. Oslo: HÅG.
- HÅG (1997). Årsrapport. Oslo: HÅG.
- HÅG (2005). Annual Report. Oslo: HÅG.
- HÅG (2006). Årsrapport. Oslo: HÅG.
- Ihlen, Ø. (2013). *PR og strategisk kommunikasjon*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Keller, K.L. (2013). *Strategic brand management. Building, measuring and managing brand equity*. New York: Pearson.
- Kvåle, G., & Wæraas, A. (2016). *Organisasjon og identitet*. Oslo: Samlaget.
- Lotman, Y.M. (1990). *Universe of the mind: A semiotic theory of culture*. London: I.B. Tauris.
- Matten, D., & Moon, J. (2008). «Implicit» and «explicit» CSR: A conceptual framework for a comparative understanding of corporate social responsibility. *Academy of Management Review*, 33(2), s. 404–424.
- Merton, R.K. (1948). The Self Fulfilling Prophecy. *Antioch Review*, 8(2) (Summer), s. 195.
- Meyer, J.W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), s. 340–363.
- Røvik, K.A. (2007). *Trender og translasjoner. Ideer som former det 21. århundrets organisasjon*. Oslo: Universitetsforlaget.
- SBS (Scandinavian Business Seating) (2008). Annual report. Oslo: Scandinavian Business Seating.
- SBS (Scandinavian Business Seating) (2011). Annual report. Oslo: Scandinavian Business Seating.
- Weick, K.E. (1995). *Sensemaking in organizations*. London: Sage.
- Wæraas, A. (2004). *Den karismatiske offentlige organisasjon* (doktoravhandling). Tromsø: Universitetet i Tromsø.