

Organisasjonens små og store fortellinger

Narrative intervjuer som redskap i studiet av organisasjonskultur

Oscar Amundsen

Hvordan kan fortellinger brukes som redskap for en forsker i studiet av organisasjonskultur? I en studie av finanskonsernet Gjensidige NOR (Amundsen 2003) fant jeg en «narrativ tilnærming» fruktbar fordi fortellinger egnet seg til å konkretisere innholdet i organisasjonskultur. Hensikten med denne artikkelen er å belyse hva en slik narrativ tilnærming (det jeg vil kalle et «fortellingsgrep») kan innebære, i både teoretisk, metodisk og analytisk forstand. Selv om de metodiske sidene vil stå sentralt i denne artikkelen, er ambisjonen likevel å vise hvordan fortelling kan anvendes som et gjennomgående grep i studiet av organisasjonskultur. Nyttverdien for den leseren som selv ikke skal foreta analyser av kultur, vil på den annen side finnes i en økt bevissthet omkring og forståelse av organisasjonskultur som sådan.

Innledning

Valget av fortellingen som «grep» i studiet av en organisasjon bygger i utgangspunktet på en tanke om at dette kan gi tilgang på kunnskap om forhold som svært mange typer informasjon ikke gir. Aktiviteten i en organisasjon av en viss størrelse medfører jo nettopp produksjon av betydelige mengder *informasjon*; det skrives brev, diskuteres og lages rapporter, evalueringer, statistikker, budsjetter, presentasjoner og brosjyrer (for å nevne noe). I tillegg til alt dette, så *fortelles* det i organisasjonen. Det fortelles historier om det som har skjedd, om personer, situasjoner, handlinger og aktiviteter. Fortellingene kan sies å bidra til kollektive eller kulturelle prosesser i en organisasjon (Boyce 1995). Videre kan fortellinger betraktes som en slags «snarvei» til en fornemmelse av organisasjonskulturen for et nytt medlem (Hansen & Kahnweiler 1993). Dette har blant annet ført fortellingen fram som et aktuelt studieobjekt for å vinne innsikt i organisasjoners kultur eller uformelle sider ved organisasjoner (Kilman et al. 1994). Ifølge Czarniawska (1997) har fortellingen egenskaper som gjør at den fanger livet i en organisasjon på en unik måte:

[O]rganizational stories capture organizational life in a way that no compilation of facts ever can; this is because they are carriers of life itself, not just 'reports' on it (ibid.: 21).

Den økende interessen for «narrative tilnærming» på en rekke fagområder har gitt opphav til betegnelser som «narrative turn» i humanvitenskapen, men fører samtidig til påpekning av at det er uheldig hvis nærmest alt skal inngå i denne betegnelsen: «All talk and text is not narrative» (Riessman 2008: 5). Gjennom teori og eksempler framover i artikkelen vil leseren forhåpentlig sitte igjen med en nærmere forståelse av hva det kan være snakk om når fortelling benyttes som redskap. En innledende presisering er likevel på sin plass: Fortelling som kommunikasjonsform er strukturert (/organisert) omkring endring, det vil si endring fra en tilstand til en annen. Bakgrunnen for endringsdimensjonen finnes i den definisjonen som legges til grunn i denne artikkelen; der fortelling (i sin mest grunnleggende form) krever minst tre elementer: en opprinnelig tilstand, en handling eller hendelse og den følgende tilstanden (Greimas & Courtes 1982; Bruner 1990; Larsen 1995).

Del 1. Teoretiske aspekter ved fortellingsgrepet

Forbindelsen mellom fortelling og kultur

Denne artikkelen forutsetter at det finnes en forbindelse eller et slektskap mellom fortelling og kultur, og det er derfor behov for å skissere ideen om denne koblingen her innledningsvis:

Organisasjonsforskeren Gareth Morgan hevder at et kulturperspektiv på organisasjoner vil innebære at det han kaller «meningsystemene» kommer i fokus (Morgan 1998: 152). Antropologen Bradd Shore vever de to begrepene «kultur» og «mening» enda tettere sammen når han bestemmer sine kulturstudier til i allmennhet å være studier av prosesser som handler om menneskelig «meningskonstruksjon» (meaning construction) (Shore 1996: 7).

Også fortellingen er knyttet til meningsbegrepet. Dette kommer til syne (eksempelvis) i narratologiens idé om at fortellerhandlingen forutsetter konstruksjon av mening, nærmere bestemt «en evne til å selektere hendelser i virkelighetens kaos og bringe de utvalgte hendelsene i en sammenheng med hverandre» (Aaslestad 1999: 22). Som illustrasjon på dette kan vi bruke den selvbiografiske fortellingen, der tilfeldige hendelser i etterkant settes sammen slik at de blir oppfattet som meningsfylte (ibid.; Horsdal 2000). I denne forstand kan vi si at fortellingsaktiviteten innebærer konstruksjon av helhet, sammenheng – og dermed mening. Slik blir meningsbegrepet et slags «bindeledd» mellom fortelling og kultur.

Dette resonnementet hviler på en viss posisjonering på kulturfeltet, nærmere bestemt visse overveielser omkring synet på hva kultur er. Det er derfor på sin plass kort å gjøre rede for noen grunnleggende distinksjoner i forskning på organisasjonskultur.¹

1 Her bør det bemerkes at «kulturfeltet» ikke kan beskrives uttømmende i denne sammenheng.

Posisjoner i studiet av organisasjonskultur

Organisasjonsforskningens kulturstudier kan deles inn i to typer, bestemt ut fra hvordan man nærmer seg og betrakter fenomenet «kultur» som sådan. I den ene typen studier er man opptatt av kultur som et virkemiddel eller en *variabel* for en mer effektiv ledelse av virksomheter. I den andre typen studier sees kultur mer som en innfallsvinkel til en bred forståelse av og kritisk refleksjon over livet og arbeidet i organisasjoner (Martin 2002; Kleppesø 1993). I denne kategorien av studier er kultur tenkt som en *metafor* som man betrakter eller forstår organisasjonen gjennom.

Det sentrale spørsmålet som skiller tilnæringsmåtene, er altså om vi skal betrakte kultur som en metafor eller som en variabel i forskningen – et skille som gjerne knyttes til den klassiske artikkelen «Concepts of culture and organizational analysis» (Smircich 1983). Et syn der man ser kultur som en metafor, innebærer at søkelyset rettes mot språk og symboler, det vil si mot meningsskapende og kognitive prosesser, med import av begrep og tilnæringer fra eksempelvis antropologi og kognitiv teori. Her er kultur noe som en organisasjon *er* – med andre ord har man et helhetlig syn på organisasjonen *som* kultur.

I stedet for å se kultur som noe som eksempelvis er skapt av ledelsen, ser teorier innenfor dette perspektivet kultur som et produkt av «forhandling om mening og symboler» (Morgan 1998) – og dermed kulturendring som «reforhandling av mening» (Alvesson 2002). Ifølge dette synet er kulturen forankret i den sosiale interaksjonen (/samhandlingen) blant medlemmene og produseres og reproduseres over tid. Kulturen påvirker hele tiden folks atferd med hensyn til språkbruk, teknologi, lover og regler, kunnskap og ideer – og det er vanskelig å påvirke den som sådan. Strengt tatt kan kultur i denne betydningen bare beskrives og fortolkes (ikke formes, styres, forvaltes eller manipuleres).

Det andre synet ser som nevnt kultur som en variabel i organisasjonen. Utgangspunktet her er at handlinger i organisasjoner kan forklares ut fra ulike variabler, som for eksempel struktur, strategi, teknologi, kompetanse og kultur. Det legges følgelig ikke et grunnleggende kulturelt perspektiv på forskningen. De kulturelle trekkene er noe en organisasjon *har* – på linje med andre kjennetegn. I forlengelse av dette synet sees forbedring av organisasjonens ytelse gjerne i sammenheng med oppnåelse av *planlagt* kulturell endring. Styring av kulturen er ofte forstått som det samme som å endre kulturen i organisasjonen (Alvesson 2002; Røvik 1998). Dette reiser selvsagt spørsmål om hvorvidt det overhodet er mulig å «skape og implementere» kultur i en organisasjon.

Selv om disse to tilnæringsmåtene ikke nødvendigvis er gjensidig utelukkende, vil målet om å fremme effektivitet (og synet på kultur som en styringsvariabel for dette) lett kunne stå i konflikt med studier som sikter mot en bredere kritisk refleksjon. Dette handler blant annet om at den sistnevnte typen studier vanskeligere kan tenkes å tjene avklarte og konkrete ledelsesinteresser på den måten som den førstnevnte typen studier kan.

En annen grunnleggende dimensjon som er relevant i vår sammenheng, er skillet mellom idealistiske og materialistiske tilnæringer (Martin 2002). Idealistisk tilnærming kan sies å rette seg mot subjektiv meningsdanning og kognitive aspekter ved kultur. De materialistiske tilnærmingene på sin side vektlegger materielle vilkår og forutsetninger – som for eksempel arbeidsforhold, oppgaver, teknologi og organisering – som det *grunnlaget* de idealistiske sidene ved kulturen virker innenfor. En viktig begrunnelse for også å inkludere de materielle aspektene ved organisasjonskultur er at et idealistisk perspektiv står i fare for å overse eller

undervurdere de materielle betingelsene for de ideene og de forståelsene som preger kulturen.

Jeg har nå skissert forskingsfeltet som grovt sett bestående av to akser. Som jeg vil komme tilbake til, impliserer den narrative tilnæringsmåten en viss posisjonering på dette feltet. Langs aksen idealistisk–materialistisk vil jeg antyde at en fornuftig posisjon vil være i retning av førstnevnte, mens den mest kompatible posisjonen langs aksen variabel–metafor er i retning av sistnevnte.

Organisasjon, fortelling og kultur

Hvis vi tar utgangspunkt i den metaforiske tenkningen omkring organisasjonskultur, det vil si der kulturbegrepet tenkes som et *perspektiv* på organisasjon og ikke som en variabel, så kan vi si at meningsbegrepet, gjennom anvendelsen av kulturbegrepet, blir det sentrale dreiepunktet for selve begrepet om «organisasjon». Eksempelvis hos David Jaffee (2001) kan vi se henvisninger til en slik forståelse når han ser organisasjon som

a network of intersubjectively shared meanings that are sustained through the development and the use of a common language and everyday social interaction (Jaffee 2001: 7; (oppr. fra Walsh & Ungson 1991: 60).

Her ser vi at kulturproduksjonen eller kulturopprettholdelsen knyttes til den sosiale sammenhengen mellom folk, på mikronivået. Innledningsvis sa jeg at en av mine hensikter med artikkelen var å undersøke bruk av fortelling i forbindelse med kulturstudier i organisasjonsforskningen, og vi har nå sett at dette i en viss forstand henger sammen med en posisjon der nettopp meningsbegrepet (*shared meanings*) blir sentralt.

Mening kan selsagt sies å dreie seg om mye mer enn fortelling. Fortellingsfenomenet på sin side kan i høy grad sies å dreie seg om å skape mening. Vi var inne på dette innledningsvis, men poenget behøver nærmere beskrivelse og eksemplifisering. Donald Polkinghorne gir et interessant innspill i så måte når han skriver:

Narrative is a form of 'meaning making'. [...] Narrative recognizes the meaningfulness of individual experiences by noting how they function as parts in a whole. Its particular subject matter is human actions and events that effect human beings (1988: 36).

Skal vi følge dette, så kan vi si at fortelling framstiller og forklarer erfaring ved at den ordner elementer og hendelser, skaper sammenheng og helhet, med andre ord mening og forståelse, for den som forteller.

Del 2. Metodiske aspekter ved fortellingsgrepet

Hvilke framgangsmåter for datainnsamling kan ivareta valget av fortelling som gjennomgående redskap for forskeren? Overveielserne rundt metodiske forhold vil her i hovedsak knyttes til en konkret framgangsmåte, nemlig det «narrative intervjuet», som introduseres av

Jovchelovitch og Bauer (2000). I forlengelsen av dette er det imidlertid nødvendig å reflektere omkring rollen som intervjuer.

Det narrative intervjuet

Konseptuelt er ideen om det narrative intervjuet motivert av en kritikk av den spørsmål-svar-strukturen som er vanlig i de fleste intervjuer, og der det kan hevdes at intervjueren påfører strukturelle premisser på tre måter (Jovchelovitch & Bauer 2000: 61):

- 1 *by selecting the theme and the topics*
- 2 *by ordering the questions*
- 3 *by wording the questions in his or her language*

Et av målene med intervjuformen er således å redusere intervjuerens påvirkning, og slik få et mer «gyldig» uttrykk for informantens perspektiv.² For å nå dette målet brukes «a specific type of everyday communication, namely story-telling and listening» (ibid.: 60). Selv om intervjuformen i utgangspunktet kan klassifiseres som ustrukturert, er tanken at fortellingsformen tilbyr en universell struktur som informanten vil støtte seg til i intervjusituasjonen:

Story-telling seems to follow universal rules that guide the process of story production. [...] A schema structures a semi-autonomous process activated by a pre-determined situation. A narration is thus elicited on the basis of particular clues, and, once the informant has started, storytelling will sustain a flow of narration drawing on underlying tacit rules (ibid.: 60).

Tanken er altså at fortellingsformen representerer en strukturering som vil være «selvgenerende», det vil si mer uavhengig av den spesifikke intervjusituasjonen, noe som vil føre til at den narrative strukturen vil erstatte den vanlige spørsmål-svar-strukturen. Ideen om at informantens perspektiv ivaretas bedre hvis man unngår den vanlige strukturen, hviler også på et syn på fortellingen som en kommunikasjonsform dominert av *hverdagsspråket*. Tanken er slik at informanten i større grad slipper til med «sitt eget språk» og selv tar initiativet til de formuleringene han/hun bruker (i stedet for å måtte respondere på intervjuerens formuleringer) hvis han/hun ikke føres inn i en mer strukturert og tradisjonell intervjusituasjon. Dette momentet anføres som et fortrinn også fordi man blir mer uavhengig av informantens «kompetanse». Jovchelovitch og Bauer vurderer det slik med bakgrunn i følgende syn på evnen til fortelling: «Story-telling is a skill relatively independent of education and language competence; while the latter is unequally distributed in any population» (ibid.: 58).

Den narrative intervjuformen vil ha betydning for *forskerens rolle* i intervjusituasjonen. Intervjuerens aktivitet vil i utgangspunktet ikke reduseres, men vil i mindre grad bestå i å

2 Man kan imidlertid aldri nøytralisere det forhold at intervjuet skjer i et samspill mellom intervjuer og informant, og at det som kommer fram, oppstår der og da i intervjusituasjonen og er avhengig av relasjonen og dialogen mellom de to. Formuleringene omkring ideen om «å redusere påvirkning» og øke «gyldighet» skal altså ikke forstås som påstander om at forskeren står i en objektiv posisjon.

lede samtalen – blant annet fordi det er viktig at vedkommende viser språklig varsomhet: «The interviewer is advised to carefully avoid imposing any form of language not used by the informant during the interview» (ibid.: 61). Rollen som en oppmuntrende lytter vil komme tydeligere til syne i arbeidet med å etablere en situasjon som åpner for informantens fortelling:

The narrative interview (henceforth NI) envisages a setting that encourages and stimulates an interviewee (who in NI is called an 'informant') to tell a story about some significant event in their life and social context (ibid.: 59).

Erfaringer med gjennomføring av narrative intervju i praksis

Jovchelovitch og Bauer foreskriver en spesifikk framgangsmåte, en «framlokkingsteknikk» (*elicitation technique*), som skal brukes fra intervjuerens side. Intervjuet deles inn i faser, som i tillegg til intervjuerens egne forberedelser kan skisseres slik (ibid.: 62 ff.):

1 Initieringsfase (Initiation):

- a. Det tematiske utgangspunktet for samtalen introduseres. Temaet skal være bredt og formulert i generelle vendinger. Temaet bør være av betydning for informanten.
- b. Samtaleformen forklares, det vil si at det ikke dreier seg om å gå gjennom en rekke forhåndsproduserte spørsmål.
- c. Båndopptak av samtalen klareres.

2 Fortellingsfase (Main narration):

- a. Informantens fortelleaktivitet skal ikke avbrytes før han/hun gir et klart signal om at fortellingen er slutt.
- b. Intervjuerens rolle i denne fasen vil primært være nonverbal (nikke, gjentagende, bekreftende) og skal virke oppmuntrende for å få informanten til å fortsette sin fortelling. I den grad intervjueren uttrykker seg eksplisitt, vil det være for å oppfordre informanten til å fortelle videre.
- c. De spørsmål som intervjueren eventuelt vil ønske å stille ut fra informantens fortelling, skal utsettes til neste fase.

3 Spørsmålsfase (Questioning phase):

- a. Etter at informanten har presentert sin fortelling, kan intervjueren stille sine spørsmål for å utfylle denne.
- b. Spørsmålene skal stilles ut fra informantens formuleringer og språkbruk og skal primært være fokusert på hendelser (eks.: Hva skjedde før det? Hva skjedde så?) og ikke på vurderinger av innholdet i fortellingen.
- c. Eventuelle selvmotsigelser i fortellingen skal ikke påpekes.

4 Avslutningsfase (Concluding talk):

- a. Båndopptaker slås av.

- b. Her kan det stilles spørsmål som kan belyse informantens fortelling. Det kan dreie seg om formelle ting og kontekstuell informasjon til fortolkning av fortellingen.
- c. Her gis det rom for informantens vurdering av innholdet i egen fortelling (som kan gi gode utgangspunkter for senere analyse av stoffet).

Vi ser at oppskriften framstår som nokså «rigid» i sine krav til gjennomføring av intervjuet som helhet. Samtalene i mitt prosjekt ble da også gjennomført med denne oppskriften kun som en kilde til inspirasjon og tenkemåte, altså mer som en veiledning enn som en oppskrift som jeg slavisk måtte følge. Dette har å gjøre med at de kravene som stilles, kan virke uforholdsmessige med en samtaleform som skaper trygghet hos informanten (og intervjueren). Vi skal se litt på den praksisen som faktisk fant sted når intervjuer ble gjennomført. Det at jeg framover dermed vil påpeke «avvik» fra denne oppskriften, betyr imidlertid ikke at dette nødvendigvis er et problem. Jeg anser altså ikke selve oppskriften som mindre produktiv selv om den ikke følges til punkt og prikke. Som vi skal komme tilbake til, er da heller ikke Jovchelovitch og Bauer veldig rigide i sitt syn på hvordan metoden skal praktiseres.

Første fase i intervjuet ble gjennomført i tråd med de tre underpunktene (under punkt 1) ovenfor. Et avvik er likevel representert i det forholdet at informanten mottok et informasjonsbrev noen uker før vi møttes til samtale (jf. Amundsen 2003: 97). Dette brevet omhandlet det generelle temaet for samtalen og litt om selve samtaleformen. I praksis besto den innledende praten i en kort gjennomgang av hovedpunktene i dette brevet, men da i etterkant av den uformelle praten med presentasjon av meg selv, tilbud om drikke og småprat om været og lignende.

Etter introduksjon av temaet for samtalen begynte jeg alle samtalene med å be informanten om å «fortelle om sin tid i organisasjonen», fra han/hun begynte, og fram til i dag. Dette spørsmålet utløste fortellinger av varierende varighet og detaljgrad. Her fulgte jeg retningslinjene fra fase 2 og opptrådte som oppmuntrende lytter. Underveis i denne sekvensen noterte jeg enkelte punkter som jeg ville komme tilbake til når informantens fortelling var markert som slutt.

Informantene responderte altså noe ulikt på dette spørsmålet. Noen gjorde kort rede for de mest grunnleggende fakta i sin karriere i organisasjonen, som stilling og tidspunkter for de ulike overgangene, mens andre tok en rekke sidespor i sin fortelling, der de underveis mintes hendelser og episoder som de anså som relevante for samtaleens generelle tema. I enkelte samtaler fungerte denne «gjennomgangen» som den dominerende strukturen for hele samtalen, der vi gradvis arbeidet oss framover i tid, det vil si fram til dagens situasjon for informanten.

Vi ser nå at samtalene avvek noe fra strukturen i «oppskriften» ovenfor. I de fleste tilfellene skiftet samtalene relativt hyppig mellom fase 2 og fase 3. I løpet av en samtale var informanten altså inne på mange små fortellinger, og bevegelsen fra fase 2 til fase 3 (og tilbake til fase 2 igjen) kunne skje med kun noen minutters mellomrom. Jeg tilstrebet likevel i størst mulig grad å følge de rådene som ligger i de enkelte fasene, men opplevde til tider at utfyllings spørsmål var nødvendig for å drive informantens fortelling framover.

Til tider var det også nødvendig å stille nye spørsmål, i de tilfellene der informanten viste usikkerhet og samtalen var i ferd med å ebbe ut. Disse spørsmålene ble i størst mulig grad forsøkt basert på den informasjonen som hadde kommet fram om informanten i gjennom-

gangen av hans/hennes karriere i organisasjonen. Jeg hadde imidlertid også forberedt en del spørsmål som kunne brukes til dette formålet. Her er noen eksempler på disse:

- Hva har skjedd av forandringer i dine omgivelser i organisasjonen i de siste årene? Hva er det første du husker, hva har skjedd senere?
- Er det noen hendelser du tror har festet seg blant kolleger i det miljøet du har vært i her i organisasjonen?
- Hva husker du av viktige erfaringer omkring omorganisering/organisasjonsendring?

Dette er generelle spørsmål som på ett vis blir en gjentakelse av den overordnede tematikken. Spørsmålene er ment som hjelp til å komme videre i samtalen når den viser tegn til å ebbe ut, mens de fleste spørsmål jeg i realiteten stiller i samtalene, er improvisert ut fra det informanten forteller. I den senere presentasjonen av et slikt materiale vil det være et poeng å vise fram disse improviserte spørsmålene, slik at en leser kan danne seg en oppfatning av hvordan dette ble praktisert i innsamlingen.

Også jeg hadde selvsagt en avslutningsfase i samtalene. I «oppskriften» ovenfor ser vi at denne fasen dreier seg om å innhente informasjon til fortolkning av det fortellingsstoffet som har kommet fram tidligere i samtalen. I min samtalepraksis kan imidlertid heller ikke disse momentene utskilles fullstendig fra tidligere faser i samtalen. I og med at informanten presenterer mange små fortellinger (ikke ett større narrativt forløp), er vi i samtalsforløp flere ganger inne på mulige fortolkninger av de fortellingene som presenteres. Dette skjer imidlertid som regel uten at jeg som intervjuer tar initiativ til det (i tråd med anbefalingene i fase 2 og fase 3); i stedet kommer det fram som en del av informantens egen refleksjon over det vedkommende forteller om. Slike reflekterende kommentarer er det selvsagt ikke mulig (og kanskje heller ikke ønskelig) å unngå, og det stiliserte ved oppskriften ovenfor blir dermed tydeligere.

Jovchelovitch og Bauer er da også selv inne på at de strenge kravene til prosedyre har bydd på problemer i praktiseringen av den narrative intervjuformen:

The rules of the narrative interview define an ideal-typical procedure which may only rarely be accomplished. They serve as a standard of aspiration. In practice, the NI often requires a compromise between narrative and questioning (ibid.: 67).

I refleksjonen omkring utfordringene ved metoden peker de to også på problemer knyttet til intervjuerens rolle i det narrative intervjuet. Målet er å få informanten til å presentere fortellinger som er detaljerte og omfattende nok til at de kan representere eller framvise informantens perspektiver og oppfatninger omkring det aktuelle temaet. Problemet er imidlertid at i den daglige omgangen mellom folk i organisasjonen har fortellingene en tendens til å «krympe», slik at de fortelles i en minimal form som *forutsetter kunnskap hos mottageren* (både faktisk, historisk og kontekstuell). Vi skal se litt nærmere på dette og tilgrensende problemer ved hjelp av to eksempler fra samtalene. Jeg vil ikke gå inn på en konkret innholdsanalyse av de to kommende utsnitt fra intervjuer, for hensikten i denne sammenhengen er mer å undersøke metodiske aspekter som sådan.

Metodiske utfordringer: rollen som intervjuer og informant i samtalen

I det første eksemplet kan det være greit å vite at det meste av arbeidsdagen til denne informanten består i å snakke med interne og eksterne kunder via telefon. Her kommer vi inn i samtalen idet jeg (i *kursiv*) stiller et spørsmål ut fra den informasjonen jeg har fått fra fortellingen om informantens «karriere» i organisasjonen (jf. omtalen av dette utgangspunktet for samtalen i forrige avsnitt):

UTSNITT 1:

Da du jobbet i avdeling X den gangen..., det arbeidsmiljøet var det fint å jobbe der?

Da var det spesielt de første fire årene, du kan si vi har disse som *skriver* til kundene, og så har vi de som *prater* med kundene, vi hadde kontorfellesskap, så vi kunne fly inn til hverandre og spørre: «Nå har jeg en på tråden, kan jeg bare si sånn og sånn, kan vi ordne det og det?» Ja, så var det tilbake igjen på telefonen. Så kom der en ny sjef, som da skulle overta oss [dem som prater på telefon med kundene], så vi flytta en annen plass, så måtte vi fly en hel etasje opp til disse her [dem som skriver til kundene] igjen, da, for han skulle liksom ha større kontor, det var viktigere for han liksom, så han fikk samla alle der, så han [den nye sjefen] kunne få stort kontor. Det er da jeg sier det, vi drar med oss så mye rart i lasten hvordan får de beholde jobber, slike mennesker! Vi ble jo helt isolert i en helt annen avdeling, bare for at han fikk trumfet det gjennom, at han skulle ha det dit. Han gikk til og med så langt at han skulle sette oss i kontorfellesskap (!) men jeg sa at «ikke tale om, mine samtaler iblant er såpass at jeg må sitte med lukka dør, altså, det er jo folk som betror seg og da kan jeg ikke ha folk rundt som prater, da må jeg kunne lukke døra, så det fikk jeg igjennom, da. Men han var så dum at han forsto ikke det, han til og med sa det at Der var på et møte vi hadde, da sa han til meg at dette herre, det... det er bare å gå ut på gata, det, og finne hvem som helst som kan sitte og kjase i telefonen det var noen som hadde fått lønnsopprykk, og vi fikk ikke det. Deres jobber, sa han, det er sånn at en kan gå ut på gata og finne hvem som helst, så kan han sette seg inn og ta telefonen og kjase, det er derfor dere ikke kan få høyere lønn. Det var da jeg tenkte inni meg: Hvor dum kan man bli? Men han har forstått siden at det var dumt sagt.

I det andre eksemplet kommer vi også inn i samtalen idet jeg bringer inn et undertema som informanten har vært inne på tidligere, nemlig «ledelse»:

UTSNITT 2:

Jeg vil tilbake til det du nevnte om ledere, jeg. Jeg lurer på om du kan komme på noe historier om dette – som det på en måte refereres til blant kolleger. Ting som har skjedd som huskes.

Positivt eller negativt tenker du på, eller?

Ja, sånn at når man refererer til en hendelse, når man snakker seg imellom, så vet begge at «ok det var det det handlet om, så trenger du ikke å ta hele den». Skjønner du hva jeg mener?

Nå har det vært så mye omorganiseringer rundt omkring at de som hadde samme lederne den gangen, har ikke de samme som er nå, på en måte. Men jeg husker jo blant annet en situasjon, den var ikke jeg helt midt oppi, men det er en sånn situasjon som har med omorganisering å gjøre, som veldig mange vil huske[...]. Og det var i forbindelse med at det var en omorganisering – det var vel i de derre matrisetidene, for da var X1 [navnet på avdelingen] organisert under X2 [navnet på annen avdeling]. Og da hadde vi fått noen fra Y1 [annen del av konsernet] i vår avdeling, men det gikk ikke, for de måtte sitte der hvor Y1 var, og slike ting. Men i Z1 [annen organisatorisk enhet], da, der vi ble ført etter hvert, altså hit [peker på kartet], her skjedde det noe. Lederen for Z1 var på ferie, [...] hvorpå da lederen i N1 [norsk by], eller hans leder igjen, sender en mail til alle i N2 [annen norsk by]. Og den ble sendt sånn i nitida på formiddagen, og med ønsket tilbakemelding innen klokka 11. Om hvilken avdeling de ville være i etter ny omorganisering. Og folk var jo helt sånn [måpende uttrykk]. Jeg snakka med noen som var ganske nye, de ante jo ikke hva de forskjellige avdelingene var, engang, de måtte bare skrive seg på. Det var en sånn sjokkopplevelse, og han lederen, stakkar, han holdt på å få magesår ... det er det verste jeg ... Det var liksom sånn eksempel på at sånt gjør man ikke, altså.

Hva skjedde videre da, svarte folk på det der og ...

Å ja, måtte jo det, men det var jo mange i ettertid som sa det at «jeg visste jo ikke hva jeg gjorde, jeg måtte jo bare svare noe». Det var veldig lite beskjed de hadde fått. Men det er en hendelse som mange referer til, sånn at «ja! Husker du den gangen vi fikk å jasså, du har fått to dager på deg, ja andre fikk jo et par timer, ikke sant?» [Latter]. Den kan mange, husker mange. Men man har lært og blitt bedre, de fikk veldig mye kritikk for den måten de gjorde det der på Hotell Cæsar, [såpeserie på TV], hva er det, ikke sant, det er jo sånn her!»

Jeg skal altså la innhold og struktur i de to fortellingene ligge og som nevnt heller bruke dem til å belyse noen metodiske aspekter. Innholdsanalyse av fortellinger skal vi se noen eksempler på i et senere avsnitt.

I boka *Storytelling in organizations* skisserer Yiannis Gabriel to ulike måter å jobbe på for den som er interessert i å bruke fortellingsperspektivet i studiet av organisasjoner:

One of the first decisions is whether (1) to elicit the stories by asking appropriate questions and explaining the point of the research or whether (2) to collect them as and when they occur» (Gabriel 2000: 137).

Som det framgår av utsnittene ovenfor, valgte jeg her den første varianten, det vil si organiserte samtaler, narrative intervjuer med det jeg har kalt «framløkkningsteknikk» – i motsetning til den andre varianten, som Gabriel benevner *in situ*.

Dette valget ble fundert dels i praktiske forhold, som tidsbruk og tilgang til informantene i det empiriske feltet, men bunnset selv sagt også i en vurdering av teoretisk-metodiske forhold. Den største ulempen med å lokke fram historier i en konstruert samtalsituasjon, slik jeg gjorde, er ifølge Gabriel at forskeren risikerer å påføre informanten sine definisjoner av

hva som er viktig eller meningsfullt. Den narrative intervjuformen, slik den er beskrevet ovenfor, er utviklet nettopp for å redusere denne effekten til et minimum. Gabriel påpeker videre at:

The stories are not encountered in their natural state – that is, as part of organizational talk – but are presented and performed for the benefit of an outsider. They are part of the dyadic research relationship rather than of organizational discourse proper (ibid.: 137).

Gabriel peker på et vesentlig poeng her. Med henblikk på dette forholdet har vi to ulike situasjoner i de to utsnittene fra materialet som refereres ovenfor. I det første tilfellet kommer fortellingen som respons på et svært generelt spørsmål om «arbeidsmiljøet» (utsnitt 1, linje 1). Det er informanten som i hovedsak bestemmer både tematikk og måte å svare på. Han velger å svare på spørsmålet ved å fortelle en historie om sine erfaringer med en ny sjef i den forrige avdelingen han jobbet i. I utsnitt 2 framstiller jeg derimot mine ønsker mer eksplisitt med hensyn til både et generelt tema («om ledere»), form («historie») og funksjon («som det refereres til – blant kolleger») (linje 1–3). I det siste tilfellet kan min opptreden leses som et forsøk på å bøte på det forhold at jeg og informanten befinner oss i en kunstig situasjon. Jeg ber informanten ta inn over seg denne situasjonen og tenke utover den og i retning av hva som kunne blitt fortalt dersom hun hadde befunnet seg i en vanlig samtalsituasjon blant sine kolleger.

Imidlertid peker informanten i utsnitt 2 selv på et annet viktig poeng i denne sammenhengen. Hun avslutter jo historien med å referere til hvordan denne historien ville ha framstått i sin naturlige tilstand, «as part of organizational talk», som Gabriel skriver. Hun tenker seg en samtale der fortellingen ville ha blitt aktualisert (en situasjon der en eller annen frist ble gitt), og refererer til den ved å si «andre fikk jo et par timer, ikke sant?» (linje 29). Den historien jeg har fått høre, ville altså ha opptrådt i form av en eneste setning (en halv eller ufullstendig sådan). Like sannsynlig er det kanskje at hele historien ville ha blitt referert til kun ved et blikk og et skjevt smil eller en gest (for eksempel himling med øynene) mellom to kolleger. Dersom jeg som forsker var til stede i en slik situasjon, ville jeg etter all sannsynlighet ikke engang ha merket at det ble fortalt en historie. Gabriel er da også selv klar over denne problematikken når han diskuterer de ulike innsamlingsmetodene:

Organizational stories have the tendency to shrink into coded signifiers devoid of narrative. Observers who are not familiar with such taken-for-granted information may miss the point or the catch or may not be aware that a story is actually being alluded to or performed at all (ibid.: 20).³

I lys av dette vil jeg hevde at min rolle som en «outsider» i samtalene ble en fordel, det vil si ofte en forutsetning for at det ble fortalt eksplisitte historier. Jeg åpnet da også hver samtale med å signalisere til informanten at han/hun ikke burde ta for gitt at jeg hadde mye kunnskap om det som hadde skjedd. Dette er imidlertid ikke uproblematisk. Min rolle kunne

3 Her baserer Gabriel sin konklusjon på blant annet David Bojes arbeider. Boje har møtt dette problemet i rikt monn når han har forsøkt å samle inn historier «in situ», se for eksempel Boje (1991).

oppfattes som lite troverdig etter hvert som min kunnskap om det som hadde skjedd i organisasjonen, økte. Jovchelovitch og Bauer framstiller dette som et dilemma i sin beskrivelse av det narrative intervjuet. Et av deres poenger er at informantens antagelser om intervjuerens forhåndskunnskap påvirker hvordan han eller hun velger å fortelle: «The texture of the narrative will depend to a large extent on the preknowledge that the informant attributes to the interviewer» (2000: 66). De framhever nettopp at hvert intervju krever at intervjueren presenterer seg selv som «ignorant», men konkluderer med at «the knowledge of the interviewer cannot be hidden for long» (ibid.: 66).

Dette er en problematikk som i prinsippet også gjorde seg gjeldende i mine intervjuer. Problemet ble imidlertid betydelig redusert i og med at mine informanter var «spredt utover» den organisasjonen jeg studerte, og i de fleste tilfeller dermed ikke kjente hverandre. Dette betydde også at jeg ved de fleste intervjuene kunne forvente å bli trodd når jeg sa at jeg ikke kjente til detaljer rundt hva som hadde skjedd i denne delen (enheten, forretningsområdet, avdelingen, funksjonen) av organisasjonen.

Fra samtalen i utsnitt 2 ser vi at informanten stopper seg selv og presiserer når hun føler at hun tar informasjon for gitt, for eksempel når hun først bruker betegnelsen «vi» i stedet for avdelingsbetegnelsen: «da var vi*... *da var XI* [navnet på avdelingen] » (linje 13, informanten «stopper seg selv» ved *). Likevel kan vi se fra utsnittet at informanten synes noe usikker på hvor mye hun skal ta med av informasjon. Midt i utsnittet får jeg noen opplysninger som virker overflødige i fortellingen: «Og da hadde vi fått noen fra Y1 [annen del av konsernet] i vår avdeling, men det gikk ikke, for de måtte sitte der hvor Y1 var, og slike ting» (linje 14–15).

I andre tilfeller vil nyttig informasjon utebli, for eksempel i utsnitt 2, der jeg aktivt må be om en avklaring/fullføring av fortellingen (linje 25). Informanten tar for gitt at jeg forstår at de som ble utsatt for denne totimersfristen, faktisk svarte som forespurt på den urimelige henvendelsen. Min naivitet kommer kanskje til syne her, for jeg kunne jo tenke meg andre mulige fortsettelser av historien, for eksempel at en tillitsvalgt ved avdelingen svarte at de måtte få lengre tid på en så alvorlig avgjørelse som hvor de ønsket å jobbe i framtiden, og lignende. Det som blir tatt for gitt, kan selvsagt gi et interessant innblikk i uskrevne regler i organisasjonen: «Når man får en forespørsel fra en overordnet i denne organisasjonen, svarer man, uavhengig av om forespørselen kan synes urimelig.»

Som et siste moment ved de to eksemplene kan det være verdt å peke på en forskjell mellom de to fortellingene som presenteres i utsnittene. Den siste fortellingen (utsnitt 2) er overlevert fra andre og ikke erfart av den som forteller. Selv om fortelleren nok befant seg nær de personene som fikk henvendelsen med totimersfristen fra sjefen, forteller hun ikke denne historien fra «offerets posisjon» – slik informanten i utsnitt 1 gjør. Likevel er det ikke dermed sagt at vi har med en annen kategori å gjøre. Selv om fortellingen i det første tilfellet oppstår spontant (som en illustrasjon på arbeidsmiljøet på en avdeling), kan denne, eller deler av denne, like gjerne bli referert til eller videreført til andre, slik den siste fortellingen tydeligvis blir. Det finnes selvsagt også mange versjoner både av fortellingen om den nye sjefen som ikke utviste respekt, og av fortellingen om totimersfristen. Mens den siste fortellingen av informanten eksplisitt blir hevdet å representere et felles referansemateriale blant en del kolleger, vet vi ikke om den siste har en slik funksjon i (deler av) organisasjonen.

Her beveger vi oss imidlertid over fra metodiske til mer analytiske overveielser. For analytiske formål ser jeg det som fruktbart å betrakte fortellingene i det innsamlede materialet ut fra ulike analysenivåer. Vi skal se nærmere på hva dette kan innebære i praksis, gjennom å snakke om *små og store fortellinger* i materialet.

Del 3. Analytiske aspekter ved fortellingsgrepet: Illustrasjon av to analysenivåer

I forrige avsnitt var vi inne på at informantenes fortellinger ikke nødvendigvis er lette «å få tak i», snarere tvert imot til tider. I de to utsnittene så vi at det her dreide seg om fortellinger som informantene konstruerte i intervjusituasjonen. Riessmann påpeker at det ikke bare er informanten som driver konstruksjon: «Just as interview participants tell stories, investigators construct stories from their data» (2008: 4). Slik sett blir det (minst) to nivåer å bearbeide materialet på, og dette skal jeg illustrere gjennom to eksempler fra den nevnte organisasjonsstudien. Ovenfor gikk vi heller ikke i særlig grad inn på hvordan fortellingene kunne fortolkes, og dermed hva de substansielt kunne bety som «inngang» til å undersøke organisasjonskultur. Også dette skal derfor illustreres gjennom de kommende eksemplene.

Små fortellinger i materialet

Vi skal først se på et eksempel på fortellinger som informanten selv konstruerer og formidler til meg i intervjusituasjonen. Disse fortellingene velger jeg her å kalle «små» fortellinger for å skille dem fra de «store» fortellingene, som befinner seg på det andre analysenivået, der forskeren får en mer syntetiserende rolle hva angår framstilling av fortellingen.

Vi skal se på to korte utsnitt fra «narrative intervjuer» med to forskjellige informanter (gjort på to ulike tidspunkter). Som bakgrunnsinformasjon bør det sies at begge informantene jobber i forsikringselskapets «Avdeling for privatkunder», og at det er forskjellen mellom det å jobbe med *næringslivskunder* (bedrifter) versus det å jobbe med *privatkunder* (enkeltpersoner) som danner fortellingens bakteppe. I begge tilfellene er vi inne i en fase i intervjuet der vi prater generelt rundt avdelingens utvikling i de årene de to informantene har jobbet der. Det er i denne samtalekonteksten at de to tenker inn på samme hendelse fra fortiden:

Informant A:

Vi hadde en sånn felles ledelse, kan du si, av privat og næringsliv i starten, og da hadde vi jo et møte en gang hvor det vart sagt det av han som ledet da, at «privat var et springbrett til næringsliv», og det var jo ikke egentlig så veldig heldig uttalelse, da, så jeg tror ikke han var så glad for den i ettertid, da [latter]. [...] Det betydde jo egentlig at vi var litt mindreverdige egentlig, da. [...] Det er mange år siden, men vi har ikke glemt den der setningen i ettertid, nei.

Informant B:

På den tida der så var vel kanskje privat litt liten i forhold til næringsliv, og det er [den] jo fortsatt, da, men, det var et område som var forholdsvis nytt. [...] Og sjøl om det skulle satses på privat og sånne ting, så ble det faktisk sagt, om det var i ramme alvor eller i sånn spøkefull tone av lederen for det området den gangen, at «fremtiden er på næringsliv», «altså dere kan gjerne bli ansatt i privat, men det er liksom bare springbrettet opp til næringsliv». Og sånn har det vært, altså, opp gjennom alle de årene, for så vidt, da, det tror jeg nok veldig mange har følt som var med på samme prosessen, og også meg, da.

Fortellingen i utsnittene handler om følelsen av å bli plassert i en mindre betydningsfull kategori i organisasjonen, i dette tilfellet på «et springbrett». Her har de to informantene og en del av kollegene blitt stående i ro, uten å benytte plassen til å hoppe videre oppover – som jo et springbrett er ment til. Formelt er kjernen i fortellingen hendelsen (på et møte) der en leder kaller avdeling for privatforsikring et springbrett. Forut for og etter hendelsen ligger to mer eller mindre implisitte tilstander – der den siste består i en følelse av mindreverdighet.

Fortellingen om denne hendelsen framstår som et felles referansepunkt eller symbol for forholdet mellom denne avdelingen og «de andre». Til tross for at informant B toner ned betydningen av hendelsen i seg selv (hun vet ikke «om det var i ramme alvor eller i sånn spøkefull tone» det ble sagt), er det uttrykk i utsnittene som tyder på at *fortellingen* om hendelsen har antatt en viss stabilitet blant kolleger på avdelingen. Uttrykket eller metaforen «springbrett» dekker tematikken rundt hva det kan innebære å jobbe på denne avdelingen (det vil si forhold rundt posisjon, lønn, status og andre goder), og dette uttrykket går igjen hos begge. Framstillingene deres kan oppfattes dit hen at det var eksakt dette ordet som ble brukt den gangen for tolv år siden, på *det* møtet av *den* lederen (tolv år tilbake på intervjudtidspunktet).

Det er fristende å legge til at informantenes sammenfallende erindring rundt denne hendelsen så langt tilbake i tid (da tenker jeg på formuleringsplanet, det vil si eksakt hva som ble sagt) kan tyde på at denne fortellingen lever i beste velgående på avdelingen tolv år senere, det vil si at den blir referert til for eksempel ved hjelp av den sentrale metaforen. Hvis det er tilfellet, kan vi kanskje snakke om en slags kollektiv selvforståelse av hvordan det er å jobbe på avdelingen.

Eksemplet kan også knyttes til de teoretiske aspektene jeg var inne på tidligere i artikkelen, eksempelvis meningsbegrepet slik det knyttes til fortelling av Polkinghorne (1988). Vi ser her at det konstrueres mening nettopp gjennom ordning av individuelle erfaringer. Vi ser også at erfaringene relateres til en helhet (bedriften), og dermed belyser et kollektiv (en avdeling) og dette kollektivets posisjon i denne organisasjonen. Vi ser at det utgår ideer og forestillinger fra denne fortellingen, og at disse kan tenkes å deles i denne formen blant en gruppe mennesker.

Dette eksemplet illustrerer dermed det poenget jeg har vært inne på, nemlig at fortellingen representerer en mulighet til å undersøke og forstå «kultur». Fortellingen ovenfor viser at vi med å fokusere på det narrative har å gjøre med en kategori (eller «modus») som er svært konkretiserende og eksplisitt – *samtidig* som den bærer fram abstrakte ideer og forestillinger. Det er blant annet dette som gjør fortelling til en interessant kategori med hensyn til orga-

nisasjonskultur – det at en fortelling kan sies å være en *konkret* størrelse, et uttrykk, som gir en inngang til en mer *abstrakt* størrelse som kultur.

Store fortellinger i materialet⁴

Vi skal nå se på et eksempel fra samme studie der forskeren (jeg) på en annen måte står for syntetisering eller konstruksjon av en fortelling (for nærmere beskrivelse av dette arbeidet, se Amundsen 2003). Det overordnede temaet for de narrative intervjuene var «omorganisering», og det fortellingsstoffet vi skal se på, er således knyttet til dette temaet, og videre til organisasjonens historie på dette området. Slik sett er den store fortellingen det er snakk om her, en versjon av selve «organisasjonsfortellingen», altså historien om bedriften.⁵ Begrepet er beslektet med det som Salzer-Mörling (1998) kaller «organizational saga» i sin studie av IKEA.

Som bakgrunn bør det sies at bedriften Gjensidige NOR, der informantene i prosjektet altså er hentet fra, på intervjudtidspunktet var en relativt nyfusjonert organisasjon bestående av Sparebanken NOR og forsikringsselskapet Gjensidige.⁶ Den følgende organisasjonsfortellingen handler om den ene parten, Sparebanken NOR, og skriver seg fra den store bankkrisen som vi hadde i Norge i overgangen mellom 80- og 90-tallet. Dette var en krise som var dramatisk for de fleste norske banker, og Sparebanken NOR var blant dem som ble berørt av disse forholdene. Det interessante i vår sammenheng er at denne krisen har overlevd som utgangspunkt for en stor fortelling blant folk i organisasjonen helt fram til i dag. Basert på intervjuer med personer i ulike roller og avdelinger kan denne fortellingen skisseres slik:

Sparebankens NORs organisasjonsfortelling handler om en organisasjon som har opplevd harde prøvelser i flere omganger – som den (eller «de som befolker organisasjonen») har kjempet seg gjennom og mestret. Slik sett er fortellingen en fortelling om suksess. Disse erfaringene har ifølge fortellingen kvalifisert organisasjonen på visse områder, slik at det har utviklet seg praksiser som blant annet handler om å mestre forandring på visse måter. Erfaringene har dessuten ifølge fortellingen gitt opphav til ideer om visse grunnholdninger som handler om nøkternhet og lojalitet. Denne fortellingen har også *en helt* i form av en tidligere konsernsjef. Han beskrives som «den som dro [...] organisasjonen gjennom forrige bankkrise, slik at vi kom gjennom det med tørre føtter», og gis dessuten karakteristikker som «solid», «helstøpt», «ruvende» og lignende. Det er denne personen som blir fortellingens symbolbæ-

4 Likheten med Lyotards begrep om «grand narrative» (Lyotard 1984) er i utgangspunktet ikke til-siktet, selv om det kan finnes former for slektskap. Jeg går ikke lenger i denne begrepsdiskusjonen her, men nevner Boje (2001) for den som ønsker en nærmere drøfting.

5 For analytiske formål kan det være nyttig å anvende narratologiens skille mellom «historie» og «fortelling» her (Aaslestad 1997). Bedriftshistorien kan være det som en faghistoriker nedtegner i en bok, mens organisasjonsfortellingen blir «den levende utgaven» av denne – altså den fortellingen som fortsatt fortelles, og som man forholder seg til i organisasjonen. Selv om disse to kategoriene vil være beslektet, behøver det selvsagt ikke å være samsvar mellom dem.

6 Til orientering: Ikke lenge etter at casen Gjensidige NOR ble studert i denne sammenheng, skjedde det endringer med det relativt nyopprettede konsernet. I løpet av 2003 fusjonerte en del av selskapet (Gjensidige NOR ASA) med DnB og ble til DnB NOR. Gjensidige-navnet forsvant i denne «grenen», men består i dag gjennom det selskapet som ikke ble med inn i fusjonen med DnB, nemlig forsikringsselskapet Gjensidige.

rer eller *eksponent* for de lærdommene som ligger i fortellingen. I konkret forstand dreier lærdommene seg om viktigheten av «forankring og lojalitet» når det gjelder endrings- og beslutningsprosesser i organisasjonen.⁷ Og disse to begrepene opprinnelse i organisasjonen knyttes nettopp til bankkrisen og den tidligere konsernsjefen.

Det er interessant å merke seg at i intervjuene omkring temaet organisasjonsendring med personer fra Sparebanken NOR, fungerte denne organisasjonsfortellingen tilsynelatende som deres *forklaring* på hvordan en viss arbeidsmåte eller praksis (knyttet til gjennomføring av endringsprosesser) hadde blitt skapt. I tillegg så det ut til at denne fortellingen fortsatt fungerte som en *referanse* for hvordan man skulle handle med hensyn til endringsprosesser i organisasjonen. Slik sett kan vi snakke om at et slags «påbud om atferdsmåte» på visse områder i organisasjonslivet støttes i kraft av en organisasjonsfortelling. En informant som har hatt ulike roller over lang tid i Sparebanken NOR, beskriver sin berøring med dette slik:

«Forankringsrunde», det er et begrep som blir brukt veldig mye her [i Sparebanken NOR]. At du må skape at du må ha *prosess* på ting, for å få alle til å bli enige og få folk til å trekke samme veien og sånt [...]. Her er det delte meninger, men – etter min mening så er det *altfor* mye prosess, altfor mye involvering. Jeg blir jo involvert i ting som [jeg] bør liksom være involvert i. [...] Og da stiller jeg meg ofte spørsmålet sånn at «Kan jeg egentlig velge å *ikke* la meg involvere? Det er liksom litt sånn *krav* til at du skal involvere deg i ting, da du sitter der og involverer deg i en masse ting som du ikke burde være involvert i jeg tenker ofte at det er helt greit at noen andre tar den beslutningen, bli ferdig, og gå!

Denne informanten stiller seg kritisk til deler av den praksisen som eksisterer, men han ser ut til å oppleve at det som regel ikke er noen vei utenom denne praksisen. Også andre informanter fra Sparebanken NOR forteller at hvis man gjør forsøk på å ta «snarveier» eller gjennomføre ting på andre måter, så blir det gjerne henvist til de kollektive lærdommene fra bankkrisen og videre til heltesymbolet i fortellingen. I denne sammenhengen ser det dermed ut til at fortellingen fungerer som en slags «kulturell modell» (Shore 1996) for livet i organisasjonen.

Vi kan dermed se den praksisen som påstås utviklet, som et uttrykk for organisasjonskultur, der fortellingen «støtter» eller gjør praksisen meningsfull for organisasjonsmedlemmene. Selv om fortellingen framføres som forklaring på skaping og endring av praksis, ser den per i dag ut til å fungere først og fremst som noe som *vedlikeholder* praksisen. Slik blir den også et uttrykk for opprettholdelse, bevaring eller konservering av organisasjonskultur. Gjennom dette minnes vi for øvrig om den historiske dimensjonen i utviklingen av organisasjonskultur. Ser vi kultur som «historisk bestemt», så vil endring skje gjennom hendelser som gir nye erfaringer. Samtidig impliserer denne type tenkning at de erfaringene som er gjort på et gitt tidspunkt, vil gi grunnlag for fortolkningen av det som skjer videre. Dette understreker at det ikke er raske, men *trege* prosesser vi står overfor når det gjelder kulturendring.

7 Det kan nevnes at dette ble utviklet som et tematisk aspekt i den forskningsstudien der intervjuene som refereres i denne artikkelen, ble gjennomført (Amundsen 2003).

Avslutning og konklusjon

Innledningsvis sa jeg at hensikten med artikkelen var å vise hvordan begrepet «fortelling» er relevant i forbindelse med kulturstudier i organisasjonsforskningen. Redegjørelsen for noen sentrale dimensjoner i feltet viser at det finnes flere tilnæringsmåter, som handler om ulike forståelser av hva kultur er. Drøftingen omkring forbindelsen mellom fortelling og kultur impliserer en posisjon på dette forskningsfeltet, der meningsbegrepet blir sentralt. Noen posisjoner er mer kompatible enn andre med hensyn til dette. På aksene idealistisk–materielle vil jeg antyde at en måte å betrakte kultur på som ivaretar fortellingen, ligger i retning førstnevnte, der det legges vekt på meningsdanning og forståelsesformer. Det at man ekskluderer det materielle fra *selve kulturbegrepet*, behøver imidlertid ikke å bety at man reduserer det materielles betydning som basis og vilkår for kultur. I aksene variabel–metafor vil jeg videre peke på at fortellingen som innfallsvinkel til kultur ivaretas best med en posisjon i retning sistnevnte, der det legges an en helhetlig betraktningssmåte som fører språkbruk, symboler og meningsskapende prosesser i forgrunnen.

Med denne posisjoneringen som bakteppe har jeg forsøkt å illustrere muligheter for hvordan fortelling kan tenkes som «gjennomgående grep» (redskap) i studiet av organisasjonskultur. Vi har sett at fortellingsgrepet gir visse metodiske implikasjoner og utfordringer. Eksemplene videre viser to ulike måter å bruke fortellinger på (analysenivåer). I det første tilfellet ser vi på konkrete små fortellinger som informantene selv presenterer i sin helhet. Slike fortellinger vil man i praksis kunne finne i de fleste former for kvalitativt intervjumateriale dersom man er oppmerksom på og interessert i den narrative formen. Vi ser likevel at intervjuerens rolle og NI-metoden kan bidra til å få fram fortellinger. I det andre tilfellet gir den narrative tilnærmingen, fortellingsgrepet, seg utslag i en større fortelling, som utkrystalliserer seg som «organisasjonsfortellingen». I begge tilfeller gir fortellingen gjennom sine konkrete hendelser en inngang til å forstå organisasjonskultur. Det er nettopp denne fleksible dobbeltheten i dimensjonen konkret–abstrakt som gjør fortellingsgrepet interessant i studiet av organisasjonskultur.

Referanser

Aaslestad, P. (1997): *Pasienten som tekst: fortellerrollen i psykiatriske journaler: Gaustad 1890–1990*, Oslo: Tano Aschehoug.

Aaslestad, Petter (1999) *Narratologi: en innføring i anvendt fortelle teori*, Oslo: Cappelen Akademisk.

Alvesson, Mats & Björkman, Ivar (1992) *Organisationsidentitet och organisationsbyggande: En studie av ett industriföretag*, Lund: Studentlitteratur.

Alvesson, Mats (2002) *Understanding Organizational Culture*, London: Sage Publications.

- Amundsen, Oscar (2003) *Fortellinger om forandring. En narrativ studie av planlagt organisasjonsendring i et norsk finanskonsern*. Doktoravhandling, Trondheim: Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet.
- Boyce, Mary (1995) «Collective Centering and Collective Sense-Making in the Stories and Storytelling of One Organization.» I *Organization Studies*, 16/1, 1995.
- Boje, D.M. (2001): *Narrative Methods for Organizational & Communication Research*, London: Sage Publications.
- Boje, D.M. (1991): «The Storytelling Organization: A Study of Story performance in an Office-Supply Firm», *I Administrative Science Quarterly*, 1991, 36: 106–126.
- Bruner, Jerome (1990) *Acts of Meaning*, Cambridge (MA): Harvard University Press.
- Czarniawska-Joerges, B. (1997): *Narrating the Organization. Dramas of Institutional Identity*, Chicago and London: The University of Chicago Press.
- Denning, Stephen (2001) *The Springboard. How Storytelling Ignites Action in Knowledge-Era organizations*, Boston: Butterworth-Heinemann.
- Gabriel, Y (2000): *Storytelling in Organizations*, New York: Oxford University Press.
- Greimas, Algirdas Julien & Courtés, Joseph (1982) *Semiotics and language. An analytical dictionary*. Bloomington: Indiana University Press.
- Hansen, Carol D & Kahnweiler, William M. (1993) «Storytelling: An Instrument for Understanding the Dynamics of Corporate Relationships». In *Human Relations*, vol. 46, no. 12, 1993.
- Horsdal, Marianne (2000) Livets fortællinger. I *KvaN: et tidsskrift for læreruddannelsen og folkeskolen* nr. 58/2000.
- Jaffee, David (2001) *Organization Theory. Tension and Change*, Boston: McGraw Hill.
- Jovchelovitch, Sandra & Bauer, Martin W. (2000) «Narrative Interviewing». I Bauer, M. W. & Gaskell, G. (eds.) *Qualitative Researching. With Text, Image and Sound: a practical handbook*, London: Sage.
- Kilman, I. (m.fl.) (1994): «Using organizational Stories for the diagnostic phase of planned change: Some possibilities and precautions», *Psychological Reports*, 74, 623.
- Kleppestø, Stein (1993) *Kultur och identitet: vid företagsuppköp och fusioner*, Stockholm: Nerenius & Santérus (doktoravhandling - Lunds universitet).
- Larsen, Leif Johan (1995): «Noen fagdidaktiske synspunkter på litteraturhistorien som genre». I *Motskrift* nr. 1/95. Tidsskrift for Institutt for nordistikk og litteraturvitenskap, NTNU, Trondheim: NTNU/Tapir.
- Liotard, J.-F. (1984/1979): *The postmodern condition: a report on knowledge*, Manchester: Manchester University Press.
- Martin, Joanne (2002) *Organizational Culture. Mapping the Terrain*, Thousand Oaks: Sage.
- Morgan, Gareth (1998) *Organisasjonsbilder*, Oslo: Universitetsforlaget.
- Polkinghorne, Donald E. (1988) *Narrative Knowing and the Human Sciences*, Albany: State University of New York Press.
- Riessman, C.K. (2008): *Narrative methods for the Human Sciences*, Thousand Oaks: Sage.
- Røvik, Kjell Arne (1998) *Moderne organisasjoner: Trender i organisasjonsforskningen ved tusenårsskiftet*, Bergen: Fagbokforlaget.
- Salzer-Mörling, Miriam (1998) As God Created the Earth A Saga that Makes Sense? In Grant, D., Keenoy, T. & Oswick, C. (eds.): *Discourse and Organization*, London: Sage.

-
- Shore, Bradd (1996) *Culture in Mind: cognition, culture, and the problem of meaning*, New York: Oxford University Press.
- Smircich, Linda (1983) «Concepts of culture and organizational analysis» in *Administrative Science Quarterly*, 28, 339–358.
- Von Krogh, Georg, Ichijo, Kazuo & Nonaka, Ikujiro (2001) *Slik skapes kunnskap. Hvordan frigjøre taus kunnskap og inspirere til nytenkning i organisasjoner*, Oslo: NKS Forlaget.