

Oscar Amundsen

FORTELLINGER OM FORANDRING

En narrativ studie av planlagt organisasjonsendring
i et norsk finanskonsern

Avhandling for graden Doctor Artium

**Institutt for språk- og kommunikasjonsstudier
Det historisk-filosofiske fakultet
Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet**

NTNU 2003

ISBN 82-471-5349-1

”Jeg drømmer om vann igjen. Drømmer at vannet er på meg og i meg og rundt meg, og at det flyter og flommer og drypper, og jeg har hørt at det å drømme om vann betyr forandring og hver gang jeg drømmer om vann tenker jeg; satan, forandring nå igjen. Skal det aldri ta slutt?”

- Første linjer i romanen *Fakta om Finland* av Erlend Loe (2001)

Forord

Arbeidet fram mot denne avhandlingen har vært en lærerik prosess der mange miljøer og personer på ulike måter har bidratt og hatt betydning. Ingen personer er glemt, selv om ikke alle kan nevnes ved navn i dette forordet.

Rent økonomisk ble arbeidet gjort mulig gjennom et treårig doktorgradsstipend fra Næringslivets idéfond for NTNU (Idéfondet) med startpunkt i januar 2000. Mitt prosjekt har tilhørt fondets temaområde Kunnskapsnettverk, som gjennom sin aktivitet har bydd på kontakt med samarbeidsbedrift så vel som faglige diskusjoner. Jeg vil i den forbindelse rette en takk til professor Per Morten Schiefloe, leder for Kunnskapsnettverk og avgjørende ressursperson for Forskningsfellesskapet på Dragvoll Gård. I tillegg vil jeg takke prosessleder for Idéfondet, Jon Lippe, og de øvrige deltagerne i Kunnskapsnettverk.

Professor Lars S. Evensen ved Institutt for språk- og kommunikasjonsstudier har vært min hovedveileder i arbeidet. Han har fulgt arbeidet med engasjement og kyndig veiledning gjennom hele stipendiatperioden. Jeg vil rette en stor takk til Lars for god veiledning og for vel gjennomtenkt respons på stort og smått underveis. Jeg vil også takke post.doc. John Brumo ved Institutt for nordistikk og litteraturvitenskap, som har vært biveileder i den siste halvdel av stipendiatperioden. John har vært et positivt følge på oppløpet i avhandlingsarbeidet med sin raske respons, sin faglige åpenhet og sin interesse for prosjektet.

Uten de menneskene jeg har truffet i Gjensidige NOR hadde denne avhandlingen selvsagt ikke blitt noe av, og de fortjener således en takk alle sammen. Jeg vil særlig takke alle informanter som stilte opp og åpent delte sine tanker og fortellinger med meg. I tillegg vil jeg rette en takk til personalavdelingene i konsernet og til organisasjonsdirektør Bodil Hope, for å ha tatt seg tid til prosjektet i en hektisk hverdag. Den i Gjensidige NOR som likevel har avsett mest tid til prosjektet mitt, er direktør for samfunnskontakt Gunnar Okstad. Han skal takkes for å ha vært en viktig ”døråpner” og veiviser i organisasjonen fra første dag, men også for å ha stilt opp i mange faglige sammenhenger gjennom sitt engasjement i Idéfondet. Forøvrig skal de som var med på pilotintervju i februar 2001 ha en takk for at de stilte opp.

Forskningsfellesskapet Dragvoll Gård ved NTNU har vært mitt daglige arbeidssted i stipendiatperioden. Dette tverrfaglige miljøet for organisasjonsstudier har vært et faglig

utfordrende, inspirerende og ikke minst hyggelig sted å oppholde seg i de tre årene som stipendiat. Jeg vil derfor rette en stor takk til alle ansatte, stipendiater og hovedfagsstudenter i Forskningsfellesskapet. Anne B. Wangensteen skal også takkes for å ha gitt meg tilgang til intervjuer som hun gjennomførte i forbindelse med sin hovedoppgave om Gjensidige NOR. I sammenheng med den faglige utviklingen av eget prosjekt, vil jeg i tillegg gjerne få takke for særlig mange fruktbare diskusjoner med stipendiatene Petter Grytten Almklov, Dagfinn Hertzberg, Trond Kongsvik, Sissel Rolness Lysklett og Cathrine Tømte – som betegnende nok representerer fem ulike fagbakgrunner. Dagfinn fortjener for øvrig en ekstra stor takk for å ha lyttet til så godt som daglige rapporter fra første til siste dag i prosjektet.

Stipendiatseminarene ved nåværende Institutt for språk- og kommunikasjonsstudier har også vært et nyttig diskusjonsforum i utviklingen av prosjektet. Dette miljøet har dessuten gitt meg innblikk i interessante disipliner utenfor organisasjonsfaget. Takk til alle seminardeltagere for gode diskusjoner.

Det siste halvåret har jeg jobbet med avhandlingen som ansatt ved Vox forskningsavdeling i Trondheim. Takk til Vox v/avdelingsdirektør Ragnhild Lofthus, som sammen med Idéfondet finansierte en ”overgangsordning” med gode arbeidsvilkår i denne perioden. Vox i Trondheim har dessuten vært et positivt miljø å arbeide i, både faglig og sosialt. Jeg vil gjerne få takke alle ved forskningsavdelingen for den positive mottagelsen jeg og prosjektet mitt har fått. Jorun M. Stenøien skal ha en ekstra takk for å ha bidratt i innspurten gjennom gode innspill og kommentarer. I tillegg skal Solveig Bjerkan ha takk for presis korrekturlesing.

Til slutt vil jeg sende en særskilt tanke til Monica, Sofie og Jakob, som har utgjort min gode hjemmebase underveis i arbeidet. Monica har dessuten bidratt med sine utmerkede egenskaper som samtalepartner i forhold til arbeidet med prosjektet, og med sin tålmodighet.

Oscar Amundsen

Trondheim, juli 2003

Et PS til leseren: Enkelte steder i midtre del av dette dokumentet finnes sider der nederste del er uten tekst, f.eks. der fotnoter har trukket seg opp på siden. Dette skyldes ikke at tekst har forsvunnet, men handler om begrensninger i Word knyttet til kombinasjonen mellom inndelingsskift og fotnoter. Microsoft erkjenner problemet, men har ingen gode løsninger å by på (jfr. <http://support.microsoft.com/default.aspx?scid=kb;en-us;292074>). Jeg må derfor be leseren om å bære over med denne feilen.

INNHold

Forord	1
1 INNLEDNING	7
1.1 Bakgrunnssituasjon	7
1.2 Forskningsoppgaven generelt	9
1.2.1 Endring i Gjensidige NOR	10
1.2.2 Innledende perspektiv: mot en presisering av forskningsoppgaven	11
1.2.2.1. Problemstilling	16
1.3 Overordnet tilnæringsmåte	17
1.3.1 Bevegelsen fra Gjensidige til NOR	22
1.4 Avhandlingens deler og oppbygging	24
2 TEORI	27
2.1 Innledning	27
2.2 Om kultur – teoretisk perspektivering	28
2.2.1 Et kulturbegrep	29
2.2.2 Kultur og organisasjon	31
2.3 Om fortelling	36
2.3.1 Fortelling i vinden	37
2.3.2 Fortelling i akademia	39
2.3.3 Fortelling i organisasjoner	41
2.3.4 Fortellingsbegrepet	43
2.4 Om skript	49
2.4.1 Innledning	51
2.4.2 Tilbakeblikk og avklaring av teoretisk behov	51
2.4.3 Skriptbegrepets opprinnelse	53
2.4.4 Hva er et skript?	55
2.4.5 Funksjon, tilegnelse og utvikling	57
2.4.6 Skript som kognitiv og sosio-kulturell kunnskap	59
2.4.7 Shore's kulturbegrep	62
2.4.8 Skript i organisasjoner	65
2.5 De tre fortellingsbegrepene og de tre analytiske nivåene	69
2.5.1 Organisasjonsfortelling	70
2.6 Avslutning	72

3	MATERIALE OG METODE-----	73
3.1	Innledning-----	73
3.2	Empirisk felt-----	74
3.2.1	Noen trekk ved utviklingen i finansnæringen-----	77
3.2.1.1	Bankkrisen-----	79
3.2.2	Gjensidige NOR-----	81
3.2.2.1	Historisk riss av de to selskapene bak fusjonen-----	83
3.3	Materialinnsamlingen-----	86
3.3.1	Møtet med feltet og tidlig utvikling av prosjektet-----	86
3.3.2	Valg av informanter: framgangsmåte og kriterier-----	89
3.3.2.1	Veiledende designmatrise-----	90
3.3.2.2	Kriterier for lokalisering av personer-----	92
3.3.2.3	Informasjon til informantene om prosjektet-----	94
3.3.3	Intervjumetode og gjennomføring av samtaler-----	100
3.3.3.1	Det narrative intervjuet-----	104
3.3.3.2	Gjennomføring av samtaler-----	106
3.3.3.3	Metodiske utfordringer: Rollen som intervjuer og informant i samtalen-----	111
3.3.4	Det totale materialet og innsamlingsfasene-----	116
3.4	Analysestrategi-----	118
3.4.1	Transkripsjon-----	119
3.4.2	Bearbeidingsfaser og analysenivåer-----	122
3.5	Forskningsprosessen-----	125
4	EMPIRI: ANALYSE OG RESULTATER-----	133
4.1	Innledning-----	133
4.1.1	Konseptuelt anslag-----	135
4.1.2	Tematisk anslag-----	142
4.2	Analysenivå 1: Retrospektiv fortelling – om forandringer som ikke lykkes-----	143
4.2.1	N-prosjektet: Behovet for å sette punktum – og utilfredsstillelsen i ”det uavsluttede”-----	143
4.2.2	Beregnerne. Varslet forandring som uteblir: uvisshet, uklarhet og manglende handlekraft-----	149
4.2.3	Kundesenteret og retretten-----	157
4.3	Analysenivå 2: Generalisert fortelling – via en fortolkning av skriptbegrepet-----	161
4.3.1	Prosjekter i organisasjonen-----	161
4.3.2	Prosjekter som forløp-----	162
4.3.3	Livsviktig: To fortellinger om et ”mislykket” endringsprosjekt-----	163
4.3.4	En ’generalisert fortelling’-----	167
4.3.5	Foreløpig oppsummering-----	171

4.3.6	På lavere nivå i hierarkiet: Stemmer fra "fotfolket" -----	172
4.3.7	Skript Y i lys av de ansattes generaliseringer -----	177
4.3.8	En stemme fra toppen av pyramiden -----	179
4.3.9	Perspektivering av funn på analysenivå 1 og 2-----	181
4.4	Om forholdet til beslutninger – tematisk utdyping av analysenivå 2 -----	184
4.4.1	En toppleders selv-karakteristikk av "Gjensidige-kulturen" -----	184
4.4.2	En mellomleder som har krysset grensen fra NOR til Gjensidige -----	186
4.4.3	Stemmer fra NOR-----	188
4.4.4	En stemme fra en posisjon "utenfor" de to organisasjonsdelene-----	192
4.4.5	Bekreftelser og nyansering fra toppen. Medaljens bakside?-----	197
4.4.6	Beslutninger og forankring -----	200
4.4.7	Oppsummering -----	201
4.5	Om forankring – ytterligere tematisk utdyping av analysenivå 2 -----	202
4.5.1	Forankring i mål-middel-tenkning-----	203
4.5.2	En kritisk røst fra toppen: Forankring som "organisatorisk påbud" -----	206
4.5.3	Tilbake til Gjensidige: En leders møte med "forankringskulturen" i NOR-----	210
4.6	Analysenivå 3: Organisasjonsfortelling – som forklaring og referanse -----	215
4.6.1	Innledning-----	215
4.6.2	Anslag: De to organisasjonenes egenpresentasjon-----	216
4.6.3	Organisasjonsfortelling-----	220
4.6.4	Utsnitt fra samtaler med NOR-informanter, med henblikk på organisasjonsfortelling -----	223
4.6.4.1	Glimt fra de harde tidene i NOR -----	224
4.6.4.2	De to fusjonerte organisasjonene – sett fra NOR -----	229
4.6.5	Foreløpig oppsummering. De to organisasjonsfortellingene -----	243
4.6.6	Sagaenes helter -----	245
4.6.6.1	Helten fra NOR -----	245
4.6.6.2	Gjensidiges helt -----	249
4.7	Avslutning-----	253
5	DET SPESIFIKKE OG DET GENERELLE: TILBAKEBLIKK, VURDERING OG IMPLIKASJONER -----	255
5.1	Vurdering av studien-----	256
5.1.1	Fusjon som bakteppe -----	256
5.1.2	Teoretiske aspekt-----	258
5.1.3	Metodiske aspekt-----	260
5.2	Sentrale funn fra analysen-----	262
5.2.1	Retrospektive fortellinger om "forandringer som ikke lykkes" i Gjensidige-----	263
5.2.2	En sentral generalisert fortelling i Gjensidige-----	265

5.2.3	Beslutninger, lojalitet og forankring: Gjensidige versus NOR-----	267
5.2.4	Organisasjonsfortellingen som referanse for tenkning og handling i NOR-----	269
5.3	Implikasjoner-----	271
5.3.1	Generalisering?-----	271
5.3.2	Implikasjoner for endringsarbeid i organisasjoner-----	274
5.3.2.1	Forståelsen av prosjekter-----	276
5.3.2.2	Et kunnskapsperspektiv-----	278
5.3.2.3	Et medvirkningsperspektiv-----	280
5.3.2.4	Kontinuerlig forandring-----	284
5.4	Videre forskning-----	285
	Referanser-----	291
	Oversikt over gjennomførte intervjuer-----	301
	Oversikt over supplerende intervjuer-----	302
	Vedlegg 1: E-post sendt til informanter-----	303
	Vedlegg 2: Informasjonsbrev sendt til informanter-----	304
	Vedlegg 3: Bekreftelsesbrev fra Gjensidige NOR-----	307

1 INNLEDNING

1.1 Bakgrunnssituasjon

Når sosiologen Anthony Giddens skal beskrive hva som kjennetegner overgangen fra de førmoderne samfunnsformer til de moderne, så slår han fast som sitt første punkt at dette skiftet innebærer en akselerasjon i endringstakten, i det han kaller ”*pace of change*”.¹ For Giddens er dette et anslag til beskrivelsen av en tilstand av modernitet som han anslår oppsto i Europa omkring det 17. århundre, og som knyttet til de industrielle og politiske revolusjoner gradvis sprer seg utover verden.²

I sin videre analyse avviser Giddens påstanden om at vi nå, omkring årtusenskiftet, har gjennomlevd moderniteten og nådd en ny tilstand, gjerne omtalt som en postmoderne tilstand.³ Vi har ikke beveget oss forbi moderniteten, sier Giddens, men vi gjennomlever en fase eller tilstand av universalisering og *radikalisering* av moderniteten.⁴ Det finnes visse trekk i vår samtid som synliggjør og konkretiserer Giddens’ betraktninger om en radikalisering av den økte endringstakten som et kjennetegn ved det moderne samfunnet.

I løpet av de siste tiårene synes nemlig nettopp forestillingen om en akselererende endringshastighet i samfunnslivet å ha blitt et nærmest selvsagt premiss i diskusjoner innenfor mange områder i samfunnsdebatten. Diskusjoner omkring den teknologiske utviklingen er et åpenbart eksempel, men dette gjelder i stor grad også diskusjoner om næringsliv eller arbeidsliv – og det gjelder enten det er politikere, forskere, ledere eller andre som snakker.

¹ Giddens, A. (1990): *The Consequences of Modernity*, s.6.

² Allment er beskrivelsen av en slik utvikling gjort av en lang rekke samfunnsforskere (så vel som historikere), som ut fra sine ulike anliggender gjerne framstiller det påfølgende århundret, dvs. 1700-tallet, som en periode med store forandringer i de vestlige samfunn, og videre knytter dette skiftet til begrepene førmoderne – moderne. Et eksempel på dette kan være beskrivelsen av hvordan ”den moderne vitenskapen” får gjennomslag i Europa, i Widerberg, K. (2001): *Historien om et kvalitativt forskningsprosjekt*, s.20f.

³ Mest kjent for denne termen er Jean-François Lyotard med sin bok *The Post-Modern Condition* fra 1985. Giddens slår videre også fast at de fleste begreper som har blitt lansert for å fange ideen om den nye tiden, bærer med seg nettopp den betydning at det som var, er avsluttet. I språklig forstand kommer dette tydelig fram gjennom bruken av prefikset ’post-’, altså *etter*, i hans eksempler: ”post-modernity”, ”post-modernism”, ”post-industrial society”, ”post-capitalism”. Se evt. Giddens, A. (1990): *The Consequences of Modernity*, s.1f.

⁴ Giddens bruker betegnelsen ”radicalized modernity”, se f.eks. *ibid*, s.149. I en senere bok omtaler Giddens også tilstanden som ”høymoderne” (”high modernity”): Giddens, A. (1991): *Modernity and Self-Identity*, f.eks. s.4.

Følger vi en slik oppfatning av situasjonen, kan vi slutte at kravene til fleksibilitet og tilpasning for organisasjoner, og for de menneskene de består av, øker tilsvarende. Slik blir en av de mest grunnleggende egenskapene for å ”overleve” evnen til å ”reagere” eller ”agere” gjennom stadig tilpasning og forandring. Når det gjelder ledelse av organisasjoner så kan vi, f.eks. i følge forskningslederen ved det norske Arbeidsforskningsinstituttet, ikke lenger se på dette som ”et spørsmål om å administrere stabil vekst”: I denne situasjonen vil ”Ledelse [...] i økende grad bestå i å organisere en kontinuerlig utviklingsprosess”.⁵

Og det er selvsagt ikke bare lederne som står overfor utfordringer, men også ”de som ledes”. En forsker som Richard Sennet vektlegger dette perspektivet i sin bok *Det fleksible mennesket* fra 1998, som handler om den senere utviklingen i det moderne arbeidslivet.⁶ Han åpner boka slik:

”I dag betegner uttrykket ’fleksibel kapitalisme’ et system som er noe mer enn bare en variasjon over et gammelt tema. Betoningen ligger på fleksibilitet. Stive byråkratiske strukturer blir angrepet i likhet med skadevirkningene av blind rutine. Det forventes at arbeiderne skal være kjappe i vendingen, åpne for endringer på kort varsel, ta sjanser kontinuerlig og bli enda mindre avhengige av regler og formelle prosedyrer.”⁷

Mens underteksten i Sennets innledning minner oss om at det kan være slitsomt å være ”arbeider” i denne situasjonen, så gjør dette også noe med situasjonen for den som skal bedrive forskning relatert til dette feltet. Organisasjonsforskeren Kjell Arne Røvik gjør en humoristisk vri ut av situasjonen når han innleder sin siste bok med å innrømme at han noen ganger misunner geologene deres stabile forskningsobjekt, mens hans eget er i stadig endring. Kanskje er det derfor både Røvik og undertegnede, riktignok med svært ulikt siktemål og fokus, velger å tematisere endring i seg selv?⁸

⁵ Det er da også ut fra slike erkjennelser at begreper som ”endringsledelse” danner utgangspunkt for faglitterære bøker så vel som egne studiefag ved enkelte høyskoler og universiteter (eksempelvis BI, NHH, NTNU). Sitatene er hentet fra Quale, T. U. (1995): ”Ledelse – fra administrasjon til omstilling”. I Olberg, D.: *Endringer i arbeidslivets organisering*, FAFO-rapport 183, s.233-234.

⁶ ”Høymoderne”, skal vi bruke Giddens terminologi (jfr. fotnote 4).

⁷ Sennet, R. (2001): *Det fleksible mennesket. Personlige konsekvenser av å arbeide i den nye kapitalismen*, 2001, s.15.

⁸ Røvik, K. A. (1998): *Moderne organisasjoner. Trender i organisasjonsforskningen ved tusenårsskiftet*. Røvik er primært opptatt av det han kaller ”organisasjonsoppskrifter”, og ”...hvordan dagens organisasjoner evner å leve med de mange, flyktige og ofte overlappende oppskrifter” (s.4).

1.2 Forskningsoppgaven generelt

Dette anslaget danner et allment utgangspunkt for denne avhandlingen. Paradoksalt nok (og språklig sett kanskje noe konstruert) kan en si at kontinuerlig endring ser ut til å være et av de få ”faste punkt” å orientere seg rundt når en skal studere organisasjoner i dag. Oppfattede endringer i teknologi, politiske forhold, økonomi og markeder utløser ledelsens ønske om endringer og tilpasninger som kan anta former som oppkjøp, fusjoner, omstillingsprosjekter, reorganisering etc., det vil si det vi generelt kan kalle ”planlagte endringsprosesser” i organisasjonen.

Den generelle hensikten med denne avhandlingen er å studere hvordan slike planlagte endringsprosesser fortolkes, gis mening eller oppfattes blant folk som jobber i en organisasjon.

Det er altså denne typen synlige og markerte forandringer (eller *forsøk* på endringer) det fokuseres på i avhandlingen, altså en ”villet” og planlagt forandring i organisasjonen, og ikke forandring av typen erkjent under et velkjent prinsipp om ”at vi aldri stiger ut i samme elv”.⁹

I hvilken grad et endringsforsøk oppfattes som meningsfullt og fornuftig – og i sin tur vellykket – blant de som er direkte eller indirekte involvert, vil ha betydning når gevinsten av forandringen skal høstes, men også for hvordan *neste* endringsforsøk vil fortolkes. Mitt utgangspunkt er at en refleksjon i denne dimensjonen vil være nyttig for å forstå planlagt organisasjonsendring.

Som oftest ligger tilsynelatende veloverveide økonomiske/finansielle og strategiske vurderinger bak som drivkrefter i de konkrete og planlagte endringsprosessene som søkes gjennomført i organisasjoner. Næringslivsledere legitimerer ofte sine strategiske valg gjennom termer som ”globalisering”, ”internasjonal konkurranse” og ”markedsendring”. På mange måter står vi igjen med bare en gjennomslagskraftig og stor fortelling om hvordan økonomien, og i videre konsekvens samfunnsutviklingen skal forstås for den som vil videre:

⁹ Den greske filosofen Heraklit tilskrives ofte tanken om at ”...alle ting i verden var strømmende bevegelse...”, gjennom sitt utsagn *Panta rei* (alt flyter). Sitat fra Tschudi, H.B. (1994): ”I begynnelsen var bevegelsen”, i *Flux*, nr.3, 1994.

Fortellingen om den internasjonale kapitalismens uovervinnelige kraft som motor i økonomisk fremgang og utvikling.¹⁰

En av de mest synlige handlinger fra næringslivets side, på bakgrunn av denne forståelsesmodellen, består i å bygge allianser med andre selskaper. Fra norsk synspunkt leses nemlig en immanent trussel inn i fortellingen om det internasjonale grenseløse marked: Vi er et lite land der de aktørene som før var store, nå forstås som små, fordi målestokken ikke er nasjonal, men internasjonal. Forestillingen om at den som er liten taper i konkurranse med den som er stor, legitimerer og forklarer slik de senere årenes store fusjoner (eller forsøk på fusjoner) i næringslivet.

1.2.1 Endring i Gjensidige NOR

Den organisasjonen som utgjør det empiriske feltet i denne avhandlingen, er det norske finanskonsernet Gjensidige NOR. Denne organisasjonen tilhører en næring som opplever store utfordringer knyttet til endringer i sin virksomhet. Den generelle oppfatningen av situasjonen som jeg var inne på ovenfor, slår altså også inn i Gjensidige NOR og utløser en rekke konkrete endringsprosesser i organisasjonen.

Den mest markante og største forandringen denne organisasjonen har vært igjennom, ligger i det faktum at den inntil relativt nylig har bestått av *to* selskaper; Det nåværende konsernet ble etablert ved at forsikringselskapet Gjensidige og Sparebanken NOR gikk sammen til Gjensidige NOR i juni 1999 – altså kun et halvt års tid før jeg startet forarbeidet til denne avhandlingen.

I januar 2000 oppsummerer konsernsjefen situasjonen på lederplass i det nye felles konsernmagasinet under overskriften ”Aldri ro å få”:

¹⁰ ”Stor fortelling”: Uttrykket er i utgangspunktet inspirert av Lyotards begrep om ”Grand narrative” (jfr. Lyotard, J-F. (1984/1979): *The postmodern condition: a report on knowledge*), et begrep som umiddelbart ikke så lett lar seg fange. F.eks. David M. Boje skriver om Lyotards ulike definisjoner, og finner det mest hensiktsmessig å støtte seg til en annen definisjon, som nettopp fanger den måten uttrykket brukes på i vår sammenheng, nemlig: ”... grand narrative as a ’regime of truth’ [...] a metanarrative that subjugates and marginalizes other discourses.”. Hentet fra Boje, D.M. (2001): *Narrative Methods for Organizational & Communication Research*, s. 33. Boje henter denne definisjonen fra Brown, R.H. (1991): ”Rhetoric, textuality, and the postmodern turn in sociological theory”, In *Sociological Theory*, s.187-197.

”1999 var et år med store forandringer i Gjensidige og Sparebanken NOR. Konsernet Gjensidige NOR ble etablert, flere datterselskaper ble slått sammen, Gjensidige Bank ble fusjonert inn i Sparebanken NOR og NOR Forsikring inn i Gjensidige NOR Spareforsikring. [...] De omfattende fellestjenestene i Gjensidige ble splittet opp. Ambisiøse kostnadsreduserende programmer er i gang i alle hovedområder. [...] I alle deler av konsernet har disse og flere andre endringer krevd betydelig nytenkning og omstillingsevne.”¹¹

Han skaper et klart inntrykk av en organisasjon i stor endring, og han fortsetter med bl.a. å spørre:

”Jobber vi mot markedet eller retter vi vår oppmerksomhet først og fremst mot interne forhold? Er vi organisert for å møte morgendagens krav? Svarene på slike spørsmål er at vi må fortsette vår omstilling – i år og årene som kommer.”¹²

Meldingen til de ansatte er altså at en eventuell forestilling om stabilitet er et tilbakelagt stadium; nå må alle være kontinuerlig innstilt på endringer. Dette er et viktig budskap for ledelsen i det nye konsernet: Ikke forvent stabilitet og trygghet, endringer er nødvendig hva enten argumentet for dette formuleres som ”morgendagens krav”, ”trygge arbeidsplassene” eller ”øke verdiskapingen”.

1.2.2 Innledende perspektiv: mot en presisering av forskningsoppgaven

Tilstanden ”kontinuerlig endring” må altså framstå som meningsfull for de menneskene som jobber i organisasjonen. Endring som sådan kan i positiv forstand f.eks. knyttes til utvikling og læring, men står samtidig fram som en kontrast til fundamentale interesser på flere nivåer i organisasjonen. Ønsket om kontroll, stabilitet, forutsigbarhet og kortsiktig inntjening utfordres av tanken om kontinuerlig endring – både på ledernivå og (i ulik grad) blant de

¹¹ Fra Gjensidige NORs konsernmagasin *Kontant*, nr.1, 2000, s.2.

¹² *ibid.* s.2.

ansatte generelt. Situasjonen er paradoksalt: ”Vi vet at vi må endre oss samtidig som vi ønsker og har behov for stabilitet”.¹³

Når de konkrete endringsprosjektene skal gjennomføres skal disse, på tross av den paradoksale situasjonen, framstå som fornuftige, nødvendige eller riktige for de menneskene det gjelder – uansett hvilket nivå de befinner seg på i organisasjonen. Ifølge Ellen O’Connors studier av organisasjonsendring, gir faglitteraturen på området ledelsen råd om ”å involvere alle”, få folk til ”å forstå meningen” med endringene og dessuten å informere så mye som mulig.¹⁴ Hun hevder imidlertid et problem ved ledelsens måte å kommunisere rundt endringene på:

”The formulations and exhortations over-simplify and romanticize the change process; moreover, they give it the faddish overtones that most organization members so readily identify and distrust.”¹⁵

Jeg antar at organisasjonsmedlemmenes *fortolkning* av budskapet om ’kontinuerlig endring’, og av de endringsprosjektene som vil planlegges, igangsettes og gjennomføres som en manifestasjon av dette, vil være av betydning for prosjektenes suksess – både for et spesifikt endringsprosjekt og for kommende endringsforsøk. Organisasjonsforskeren Gareth Morgan spissformulerer seg slik omkring temaet:

”Siden organisasjon til syvende og sist er noe som befinner seg oppe i hodene på folk, vil effektiv organisasjonsendring alltid måtte innebære kulturell endring. Endringer i teknologi, regelverk, systemer, prosedyrer og retningslinjer er simpelthen ikke nok.”¹⁶

Utsagnet er hentet fra Morgans bok om ulike dominerende metaforer i organisasjonsteorien, og her inntar han et *kulturperspektiv*. Kulturperspektivet er for øvrig av betydning som teoretisk utgangsposisjon i avhandlingen og vil bli omhandlet i neste kapittel. Allerede her er det likevel på sin plass å se hvilket begrep om organisasjon dette perspektivet innebærer –

¹³ O’Connor, E. Swanberg (1995): “Paradoxes of Participation: Textual Analysis and Organizational Change”, *Organization Studies* 16/5 1995, s.770.

¹⁴ *ibid.*, s.791.

¹⁵ *ibid.* s.792.

¹⁶ Morgan, G. (1998): *Organisasjonsbilder*, s.158.

dette fordi måten jeg som forsker i grunnen betrakter den organisasjonen jeg står overfor, vil påvirke de overordnede spørsmål jeg stiller.

Sosiologen David Jaffee skriver at det å se en organisasjon som et kulturelt system innebærer at vi ser organisasjoner som "collections of humans who construct reality with shared meanings and assumptions".¹⁷ Dette utleder han ved å trekke veksler på begrepsforståelser som ser organisasjoner som:

"...a network of intersubjectively shared meanings that are sustained through the development and the use of a common language and everyday social interaction."¹⁸

"...a set of people who share many beliefs, values, and assumptions that encourage them to make mutually reinforcing interpretations of their own acts and the acts of others."¹⁹

Viktigere enn å oppnå eksakte og fullkomne "en-setnings" definisjoner av organisasjonsbegrepet, er imidlertid å se at et kulturperspektiv på organisasjoner fører visse elementer eller fenomener i forgrunnen (mens andre i samme bevegelse vil føres i bakgrunnen). Her har vi å gjøre med en tilnærming som vektlegger menneskelig fortolkning og meningsdannelse, og videre at denne meningsdannelsen utvikles gjensidig blant folk gjennom sosial og språklig interaksjon. Slik vil perspektivet føre til at vi kan snakke om meninger ('meanings') og antagelser som i ulik grad vil være *delt* blant en "ansamling" mennesker ('set of people', 'collection of humans') som tilhører en organisasjon.

Det er ut fra et slikt perspektiv, i kombinasjon med det tema som anslås i den allmenne bakgrunnssituasjonen og i den konkrete empiriske sammenhengen, at jeg vil formulere mitt overordnede spørsmål i avhandlingen:

¹⁷ Jaffee, D. (2001): *Organization Theory. Tension and Change*, s.7.

¹⁸ *ibid.*, s.7. Dette sitatet henter Jaffe fra Walsh, J.P. & Ungson, G.R. (1991): "Organizational Memory", In *Academy of Management Review* 16, s.60.

¹⁹ *Ibid.*, s.7. Dette sitatet henter Jaffee fra Smirich, L. & Stubbard, C. (1985): "Strategic Management in an Enacted World", In *Academy of Management Review*, s. 727.

Hvilken 'mening' dannes omkring planlagte endringsprosesser blant de menneskene som jobber i organisasjonen?

For å avgrense og samtidig ivareta et så abstrakt, subjektivt og emosjonelt begrep som 'mening' velger jeg *fortellingen* som overordnet "grep" i avhandlingen. Bak dette valget ligger for det første et syn på fortelling som nettopp en form for meningsdannelse. Fortellingens relevans i denne sammenhengen kan illustreres ved hjelp av Donald Polkinghornes syn på fortelling:

"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 affect human beings, which it configures into wholes according to the roles these actions and events play in bringing about a conclusion. Because narrative is particularly sensitive to the temporal dimension of human existence, it pays special attention to the sequence in which actions and events occur. [...] The narrative scheme serves as a lens through which the apparently independent and disconnected elements of existence are seen as related parts of a whole."²⁰

En fortelling skaper mening i individuell erfaring ved at den ordner elementer og hendelser, skaper sammenheng, helhet og former for konsistens for den som forteller. En spesifikk fortelling konstrueres blant annet ut fra de erfaringer en person har i det miljøet han eller hun oppholder seg i.

Samtidig, og dette er den andre delen av begrunnelsen for fokuseringen, er fortelling en *kommunikasjonskategori* som innebærer at vi gjennom fortellinger *deler* og utvikler våre oppfatninger, fortolkninger og meninger sammen med andre i et eller annet fellesskap. Vi lytter til andres fortellinger, vi forteller dem videre i vår form og vi forteller om våre egne liv og opplevelser. En måte å se denne aktiviteten på er at vi forteller for å dele *erfaring* med hverandre.

²⁰ Polkinghorne, D. (1988): *Narrative knowing and the human sciences*, s.36.

Nå kan en fortelling *i seg selv* defineres på ulike vis, og vi ser at Polkinghorne blant annet er inne på at det kan ha med sekvensialitet ("temporal dimension") å gjøre. Her vil jeg ta utgangspunkt i en definisjon der en fortelling, i sin mest grunnleggende form, krever minst tre elementer: en opprinnelig tilstand, en handling eller hendelse og den følgende tilstanden.²¹ Slik finner vi at fortelling i denne forstand er uløselig knyttet til endring; gjennom hendelse(r) beveger vi oss i fortellingen fra en tilstand til en annen. Slik ser vi at fortellingen som strukturert for endring, som 'meningsprodusent', og som 'kommunikasjonsform', skal kunne belyse ovenstående spørsmålsstilling.

Det kulturperspektivet som legges til grunn ovenfor har noen bestemte konsekvenser for videre konkretisering av problemstillingen. I tillegg til at kulturbegrepet henviser til fenomener som er kollektive og som er sosialt konstruert, så legges nemlig den avgrensning til grunn i dette kulturperspektivet, at jeg ikke studerer praksis, de faktiske endringer i organisasjonen, *i seg selv*, men *forestillinger og oppfatninger* omkring dette. Et slikt syn kan vi se uttrykt hos organisasjonsforskerne Alvesson & Björkman, i deres omtale av kulturbegrepet i eget arbeid:

"Kulturbegreppet refererar [...] inte till dessa yttre, observerbara ting *i sig* utan till *uppfatningar och föreställningar om dessa*. Det är alltså inte ett beteendemönster eller en händelse i sig – vad som föregår på ett yttre plan – som är centralt ur kulturellt perspektiv. Kärnan i kulturen är istället de gemensamma föreställningar – tolkningar, betydelsegivningar, innebördsbestämningar – om handlingar, händelser och materiella ting som förenar en grupp (samhälle, socialklass, organisation osv)."²²

Vi skal selvsagt se nærmere både på det overordnede fortellingsgrepet og avhandlingens kulturperspektiv senere, da inklusive Alvesson & Björkmans bidrag til sistnevnte.

²¹ Greimas, A.J. & Courtes, J. (1982): *Semiotics and language. An analytical dictionary*, s.203.

²² Alvesson, M. & Björkman, I. (1992): *Organisationsidentitet och organisationsbyggande*, s.20.

1.2.2.1. Problemstilling

Ut fra det ovenstående perspektiv, og i kombinasjon med angitt tematisk felt, vil jeg konkretisere det overordnede spørsmålet i denne problemstillingen:

Finnes det oppfatninger og forestillinger knyttet til gjennomføringen av planlagt forandring som er delt mellom de som jobber på ulike nivåer og på ulike steder i organisasjonen?

I så fall:

- a. *Hva tematiserer disse og hvordan framstilles de?*
- b. *Har disse implikasjoner for gjennomføringen av planlagte endringsprosesser?*

I så fall: *Hvilke implikasjoner?*

Kjernen i det materialet som er brukt for å svare på denne problemstillingen består av samtaler som jeg har gjennomført med mennesker spredt ut over store deler av Gjensidige NORs organisasjon. Både i gjennomføringen og i bearbeidingen og av disse samtale har jeg på ulike vis vært opptatt av ”det narrative”, altså av fortellinger, som utgangspunkt og grunnlag for å identifisere ”delte oppfatninger og forestillinger” om det aktuelle temaet.

Som vi ser så ligger det to ”akser” innbakt i problemstillingen, nemlig ’organisatorisk nivå’ (vertikal) og ’organisatorisk sted’ (horisontal) – og dette gir seg utslag i undersøkelsens design. Den vertikale nivåaksen er knyttet til organisasjonens hierarki og er i praksis relatert til opprettelsen av tre kategorier informanter som samtale gjennomføres med. Disse kategoriene er opprettet under betegnelsene ’toppleder’, ’mellomleder’ og ’ansatt’.

Problemstillingen er åpen for å identifisere oppfatninger som er delt blant (og slik kan sies å være *felles for*) informanter innenfor disse nivåene, *så vel* som oppfatninger som er delt mer gjennomgående vertikalt i organisasjonen, altså på tvers av de tre hierarkiske nivåene.

Den horisontale stedsaksen er knyttet til det forhold at Gjensidige NOR som ett konsern er en relativt ny konstruksjon på det tidspunktet materialinnsamlingen til denne avhandlingen finner sted. Bak etableringen av Gjensidige NOR sto et forsikringselskap, Gjensidige, og en bank, Sparebanken NOR – og disse to partene består grovt sett fortsatt innenfor den nye organisasjonen. Stedsdimensjonen dreier seg slik i praksis om en todeling av informantene

som tilhørende henholdsvis ”bank-delen” (tidligere Sparebanken NOR, også kalt NOR-delen) eller ”forsikringsdelen” (Gjensidige, også kalt Gjensidige-delen).

Hva problemstillingens stedsdimensjon angår, så åpner denne for å identifisere oppfatninger som deles blant (og slik kan sies å være felles for) informanter med tilhørighet til den ene eller andre av disse organisasjonsdelene, *så vel* som oppfatninger som kan sies å være delt på tvers av dette skillet. Stedsaksen gir en komparativ dimensjon som vil utnyttes, der utbredte oppfatninger innenfor en av delene kan sammenlignes med ”motsvarende” oppfatninger i den andre delen (f.eks. ulike oppfatninger knyttet til samme tematikk) – og gir dessuten muligheter for å få informantenes synspunkter på ”de andre”. De funn som gjøres i *en av organisasjonsdelene* kan dermed prøves ut i samtaler med informanter fra den *andre* delen – for eksempel når informanter tilhørende NOR-delen tilkjenner sitt syn på virksomheten i Gjensidige-delen.

Selv om valg av problemstilling for avhandlingen er motivert gjennom den situasjonen som organisasjonen står oppe i, så er den til syvende og sist mitt eget valg. Selv om dialogen med bedriften har vært sentral, og slik øker relevansen i studien, så har det altså ikke blitt lagt spesifikke føringer på utformingsarbeidet fra ledelse eller andre personer i Gjensidige NOR.²³

1.3 Overordnet tilnæringsmåte

Selv om tilnæringsmåten i arbeidet i første rekke er utviklet i dialog med problemstilling, så er det på sin plass innledningsvis å peke på at en slik prosess også er farget av meg som fagperson samt av det faglige miljøet jeg har oppholdt meg og arbeidet i.

Arbeidet med avhandlingen har i all hovedsak foregått ved Forskningsfellesskapet Dragvoll gård ved NTNU (Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet). Dette er et miljø som i hovedsak består av stipendiater, studenter og vitenskapelig ansatte fra ulike forskningsprogrammer og nettverk,²⁴ men som alle har det til felles at de har

²³ Prosjektet har imidlertid vært finansiert av og forankret i Næringslivets idéfond for NTNU, med de generelle tematiske interesser som ligger i denne forskningsaktiviteten. Dette omtales nærmere i kapittel 3 (pkt. 3.2).

²⁴ Se evt. <http://www.dragvollgaard.ntnu.no/>. Her finnes lenker til forskningsprogrammene P2005, Bedrifter i Nettverk, Studio Apertura og til Næringslivets idéfond for NTNU, Kunnskapsnettverk (som jeg skal komme tilbake til).

forskningsmessige relasjoner til bedrifter, og at det arbeides med problemstillinger knyttet til organisasjonsforskning. Et av de fremste kjennetegnene ved dette miljøet er at det har en tverrfaglig karakter, på det mest konkrete plan i den betydning at de personene som arbeider der representerer en lang rekke fagbakgrunner.

Slik speiler miljøet som fysisk møteplass det tematiske fagfeltet det samles rundt, som på sin side kan sies å være en ”abstrakt møteplass” for ulike fagtradisjoner og perspektiver i studiet av organisasjoner. Tross den tverrfaglige karakteren både ved dette forskningsmiljøet og fagfeltet organisasjonsstudier som sådan, så er likevel begge i betydelig grad dominert av fag tilhørende en samfunnsvitenskapelig tradisjon. Det er i dette bildet jeg som fagperson kommer inn med en faglig bakgrunn dominert av en humanistisk tradisjon, tydeligst reflektert i et hovedfagsarbeid i nordisk litteratur.²⁵ I bildet hører også med min nåværende faglige tilknytning til Institutt for språk- og kommunikasjonsstudier, som også er et miljø med en rekke fagområder representert i sin aktivitet.²⁶

Disse forholdene, og denne ”sosialiseringen”, farger avhandlingen på mer eller mindre eksplisitte måter. Å arbeide i det tverrfaglige forskningsmiljøet har stimulert til å ta i bruk ulike perspektiver og metoder i arbeidet, sentrert omkring spørsmålet om hva som kan bidra til å belyse problemstillingen. I den sammenhengen trekker jeg veksler både på institutttilknytningen og på Forskningsfellesskapet. I tillegg finnes det fargetoner fra min ”tidligere” fagbakgrunn, noe som i mest konkret forstand handler om en interesse for å prøve ut og utnytte det jeg senere vil omtale som et ”fortellingsperspektiv” i analysen.²⁷ Jeg befinner meg slik i et relativt komplekst faglig landskap som har vært til inspirasjon, men som ikke uten videre gjør det enkelt å kategorisere tilnæringsmåten definitivt og fullstendig innledningsvis. Det er derfor først i de to kommende kapitler den tilnæringsmåten som brukes i analysen gradvis vil utvikles og presenteres.

²⁵ Her benytter jeg termene samfunnsvitenskapelig og humanistisk i samsvar med de vanligste fakultetsgrensene ved universitet.

²⁶ Tidligere Institutt for anvendt språkvitenskap, NTNU.

²⁷ Litteraturfagets langvarige fokusering på fortelling, betyr selvsagt ikke at begrepet er reservert dette faget. Snarere kan en se en økt interesse innenfor flere fagområder. Jeg har så langt bare så vidt vært inne på bruken av begrepet, og vil vende tilbake til dette perspektivet, i første omgang ved en teoretisk forankring i neste kapittel, som følges av en senere behandling metodisk og analytisk.

På et *overordnet* plan kan likevel tilnæringsmåten i arbeidet med å belyse problemstillingen ovenfor, karakteriseres som *kvalitativ* og *fortolkende*. Dette henger først og fremst sammen med den forskningsoppgaven jeg står overfor, da knyttet til mitt overordnede spørsmål og utviklingen av problemstilling. I problemstillingen ser vi at jeg er ute etter ”oppfatninger og forestillinger”, og vi har sett at det spørsmålet som er overordnet dette, dreier seg om ”meningsdannelse” blant menneskene i organisasjonen. Det at fortelling brukes som en innfallsvinkel i arbeidet innebærer blant annet at jeg vil svare på problemstillingen ved å søke nærhet til *informantenes perspektiver* i forhold til endringsprosessene i organisasjonen. Dette betyr at det er vesentlig å få informantene i tale for å undersøke problemstillingen. Problemstillingen viser dessuten at jeg ønsker å finne ut hva disse delte oppfatningene og forestillingene tematiserer og hvordan de framstilles, med andre ord hva de *inneholder* og hvordan de kvalitativt kan beskrives.²⁸

For å arbeide med problemstillingen slik den er utviklet innenfor et visst kulturperspektiv, og med resonnetet ovenfor tatt i betraktning, blir det derfor en følge at *samtaler med informanter* og min fortolkning av disse, blir en nøkkel i arbeidet med å belyse problemstillingen. I forskningssammenheng peker slik det kvalitative forskningsintervjuet seg ut som riktig redskap. Denne intervjuformen kan gis ulik utforming og ha ulike grader av strukturering, og senere (i kapittel 3) skal vi se at det mer spesifikt er en ”narrativ intervjuform” som benyttes for å gjennomføre samtalene.

Betegnelsen ”kvalitativ” i seg selv gir nok en rekke assosiasjoner for mange, men heftes på samme tid av en omfattende diskusjon der begrepet først og fremst brukes dikotomisk til å forsvare eller ta avstand fra annen type forskning, da gjerne betegnet som ”kvantitativ”.²⁹

Selv om en kan betrakte slik debatt omkring kvantitativ versus kvalitativ metode som lite fruktbar, så er begrepene ofte vanskelige å komme forbi hvis en skal karakterisere et

²⁸ Allerede her kan nevnes at kvalitativ forskning allment kan regnes å være ”innholdssøkende” (jfr. Widerberg, K. (2001): *Historien om et kvalitativt forskningsprosjekt*, s.15), mens vi i det videre skal søke en bredere forankring for tilnæringsmåten.

²⁹ Jeg anser det ikke relevant å gå inn på denne diskusjonen her. Det finnes imidlertid en ”oppdatert” oppsummering og gjennomgang av denne kritikken av ”de andre” i Silverman, D. (2001): *Interpreting Qualitative Data. Methods for Analysing Talk, Text and Interaction*, s.25-35. Se evt. også Kvale, S. (1997): *Interview. En introduktion til det kvalitative forskningsinterview*, s. 76f.

forskningsarbeid.³⁰ Alvesson & Sköldberg, for eksempel, knytter i sin bok *Tolkning och reflektion* to ”kriterier” til betegnelsen kvalitativ metode:

”Beaktande av och fokusering på öppen, mångtydig empiri är ett centralt kriterium, även om en hel del kvalitativa metoder betonar vikten av kategoriseringar. [...] Ett annat viktigt särmärke för de kvalitativa metoderna är att de utgår från studiesubjektens perspektiv, medan kvantitativa studier typiskt i högre grad utgår från forskarens idéer om vilka dimensioner och kategorier som skall stå i centrum.”³¹

De to lar altså for det første den *typen empiri* som en bruker for å belyse problemstillingen, bli et kriterium hvis en skal snakke om kvalitativ og kvantitativ metode.³² I det andre kriteriet ser vi at selve utgangspunktet for forskningsstrategien oppfattes ulikt i de to kategoriene. Vi har sett at nettopp behovet for å vektlegge og søke informantenes perspektiver er sentralt i arbeidet med avhandlingens problemstilling. I tillegg til å slå fast at problemstillingen gjør det naturlig å knytte an til en kvalitativ forskningstradisjon, så kan vi som nevnt si at det dreier seg om en *fortolkende* tilnærming.

I sin avhandling *Organisering av identitet*, deler Gro Kvåle organisasjonsforskningen inn i to ulike og dels motstridende tradisjoner under overskriften ”Organisasjonsforskning: Design som årsak og atferd som verknad – eller fortolkning av organisert liv?”³³

Kvåle omtaler her den fortolkende posisjonen som et *alternativ* til den dominerende ”instrumentelt-rasjonalistiske” retningen i organisasjonsforskningen.³⁴ I den dominerende strukturorienterte forskningstradisjonen sees organisasjonsdesign i seg selv som forklarende

³⁰ For overveielser omkring dette skillet, se f.eks. Alvesson, M. & Sköldberg, K.(1994): *Tolkning och reflektion. Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*, s.10, Engelstad, F. (1985): ”Finnes det en kvantitativ og en kvalitativ forskningsmetode?”, I Dale, B., Jones, M. & Martinussen, W. (red): *Metode på tvers. Samfunnsvitenskapelige forskningsstrategier som kombinerer metoder og analysenivåer*, s.7, og Symon, G. & Cassell, C. (1998): *Qualitative Methods and Analysis in Organizational Research*, s.3.

³¹ Alvesson, M. & Sköldberg, K.(1994): *Tolkning och reflektion. Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*, s.10.

³² Dette standpunktet er de ikke alene om. I artikkelen ”Forholdet mellom kvalitative og kvantitative tilnærminger i samfunnsforskningen” skriver f.eks. Sigurd Grønmo følgende om dette: ”Etter min oppfatning er det [...] viktig å holde fast ved at begrepsparet kvalitativ/kvantitativ i første rekke refererer til en egenskap ved de *dataene* som samles inn og analyseres.” Sitat fra Holter, H. & Kalleberg, R. (red.) (1996): *Kvalitative metoder i samfunnsforskning*, s. 72.

³³ Kvåle, G. (2000): *Organisering av identitet. Ein studie av organisatorisk identitetsdanning i trygdeetaten*, s.35.

³⁴ *ibid*, s.35. Denne påstanden er ikke Kvåles alene, men er hentet fra en rekke aktuelle referanser (se evt. *ibid.*).

faktor for den menneskelige atferden i organisasjonen. Konsekvensen, ifølge Kvåle, blir at en ser: "...organisasjonsdesign [som] ein potensiell styringsvariabel og ein reiskap som kan raffineras mot stadig større treffsikkerheit, forutsigbarheit og effektivitet."³⁵

Den andre retningen innenfor organisasjonsforskningen har et utgangspunkt der en, ifølge Kvåle, ser "organisasjonar og organisering som ein måte å leva på", noe som nærmere bestemt innebærer at:

"...organisasjonar er interessante og viktige å studera fordi formelle, komplekse organisasjonar pregar den moderne verda og grip såleis sterkt inn i livet til menneska. Samstundes er organisasjonar menneskeskapte, sosiale konstruksjonar som vert haldne ved like og endra ved menneskeleg aktivitet, arbeid, produksjon og meningsskapning. Såleis vert også fokus flytta frå kva som gjer bestemte organisasjonsformer til effektive instrument for å oppnå eksternt gjevne mål, og endring som eit resultat av leiinga sin vilje. Merksemda vert heller retta mot organisasjonar, organisering og endring som meningsskapning og meningsstaking i ein vidare sosial og kulturell samanheng."³⁶

Kvåle peker på at selve utgangspunktet for å studere organisasjoner er annerledes innenfor denne fortolkende tradisjonen, og at dette har konsekvenser for forskningsinteressen.³⁷ Retningen bringer slik fram andre aspekter ved organisasjonen enn de strukturelle og instrumentelle. Med oppfatningen av organisasjonen som en sosial konstruksjon, fokuseres fenomener og begreper knyttet til subjektivitet og meningsdannelse innenfor en sosio-

³⁵ *ibid*, s.35.

³⁶ *ibid*, s.36.

³⁷ Kvåle navngir den fortolkende organisasjonsforskningen som "symbolisme". Denne betegnelsen finner vi også igjen i andre beskrivelser av ulike perspektiver innenfor organisasjonsteorien, f.eks. hos Mary Jo Hatch, som i sin beskrivelse av strømninger i organisasjonsteorien bruker betegnelsen "Symbolsk-fortolkende perspektiv" på en måte som ligger nær Kvåles beskrivelse ovenfor. Se Hatch, M.J. (2001): *Organisasjonsteori. Moderne, symbolske og postmoderne perspektiver*, s.57f. Kategorien "fortolkende tilnærming" (Interpretive approach) i organisasjonsstudier ser imidlertid ut til å være vel så mye brukt om slike tilnæringsmåter. For eksempel gjør Anette Risberg rede for denne tradisjonen og tilnæringsmåten i sin avhandling: Risberg, A. (1999): *Ambiguities Thereafter. An Interpretive Approach to Acquisitions*. Hun beskriver for øvrig den fortolkende tilnærmingen som et paradigme bestående av ulike tradisjoner: "The interpretive paradigm is a gathering of diverse philosophical and sociological traditions [...] that share a common core: the centrality of meaning in social action" (s.93), og drøfter dessuten hvor skarpe skiller en kan operere med i forhold til andre tilnæringsmåter (s.93, fotnote 8).

kulturell kontekst. Dette er begreper og perspektiver vi har sett aktualiseres under omtalen av forskningsoppgaven i forrige avsnitt.

1.3.1 Bevegelsen fra Gjensidige til NOR

På det mer konkrete plan så åpner problemstillingen for flere muligheter for fokusering og konkret innfallsvinkel. Den materialinnsamlings- og bearbeidingsstrategien som er fulgt innebærer således en hovedretning i arbeidet som avgrenser den studien som gjøres for å belyse problemstillingen. Siden dette har med en overordnet kronologi å gjøre, vil det være informativt å snakke om faser. Det er viktig å understreke at det her dreier seg om en **grov** skisse, der overgangene mellom fasene i realiteten er gradvise, slik at det er hovedvekten på arbeidets fokusering som skifter i fasene.³⁸

Empirisk er det sentrale utgangspunktet i avhandlingen knyttet til Gjensidige-delen i konsernet. Her gjennomføres den første og mest omfangsrrike fasen i materialinnsamlingen, da gjennom samtaler på alle tre nivåer i denne delen av organisasjonen.³⁹ Gjennom påfølgende bearbeiding av dette materialet utkrystalliseres gradvis konturene av mulige svar langs problemstillingens vertikale akse.

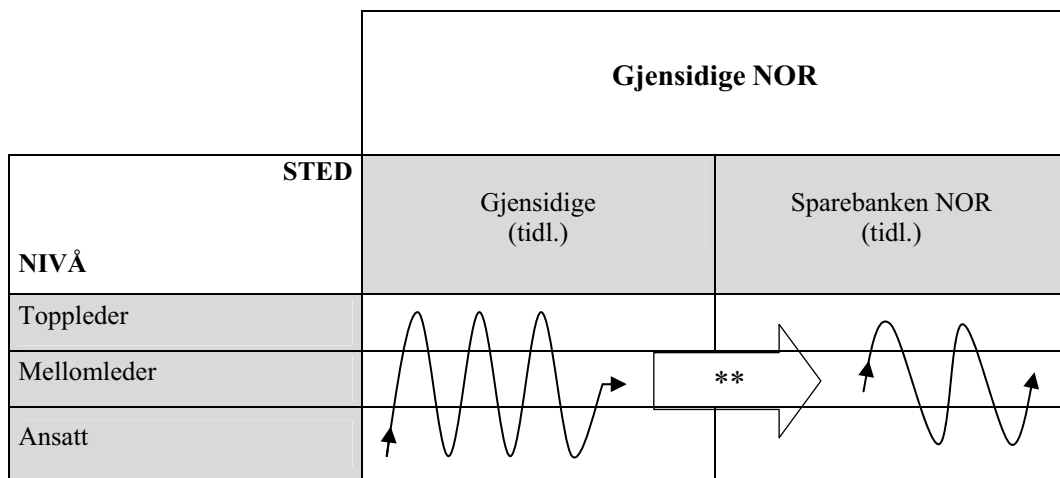
I påfølgende fase, dvs. materialinnsamlingens andre fase, gjennomføres samtale på de ulike nivåene i NOR-delen. Disse samtale gjennomføres i lys av resultatene fra den tentative bearbeidingen av materialet fra Gjensidige-delen. Dette betyr også at disse samtale brukes til å kaste lys tilbake over samtale fra første innsamlingsfase. I diskusjonen omkring forskningsprosessen i kapittel 3, skal vi se at arbeidsmåten vil knyttes til begrepet om abduksjon (avsnitt 3.5.). Sett i forhold til problemstillingen, kommer med dette ”skiftet” fra første til andre innsamlingsfase, et sammenlignende perspektiv inn, langs den horisontale aksene i problemstillingen. Materialet fra NOR-delen brukes videre for å utdype og søke ytterligere belysning og utvikling av forståelsen for de fenomener som studeres.

³⁸ Også senere, i avhandlingens metodedel, vil det være nødvendig å snakke om faser i arbeidet, så denne problematikken vil vi vende tilbake til.

³⁹ Det er på sin plass allerede her å nevne at selv om primærmaterialet i avhandlingen består av intervjusamtaler, så brukes også andre kilder i arbeidet (organisasjonsinterne dokumenter, konsernmagasin o.l.). Dette vil jeg vende tilbake til i kapittel 3.

Denne ”hovedretningen” gjenspeiles også i avhandlingens analysestrategi. Gjennom arbeid med materialet oppretter jeg tre *analysenivåer*. Underveis i avhandlingens analysedel beveger vi oss gjennom disse nivåene samtidig som vi krysser den grensen jeg har trukket i organisasjonen. Vi beveger oss altså empirisk fra Gjensidige-delen til NOR-delen i arbeidet med å belyse problemstillingen.

Dette designet kan settes opp i en enkel matrise som gjenspeiler min grovinndeling i organisatorisk nivå og sted:



Pilene i figuren er selvsagt kun illustrasjoner på de omtalte bevegelsene. Jeg ”beveger meg” først innenfor de ulike nivåene i Gjensidige-delen. I forkant av (og dels parallelt med) bevegelsen til høyre i figuren (illustrert med bred pil merket **) skjer en foreløpig bearbeiding av materialet som har en viss betydning for gjennomføringen av samtalene innenfor de ulike nivåene i NOR-delen. Også dette vil jeg vende utførlig tilbake til i kapittel 3, både med beskrivelse av materialinnsamlingen (avsnitt 3.3) og med behandling av bearbeidingsfaser og analysenivåer (avsnitt 3.4.2).

Analysenivåene i avhandlingen er, i tillegg til å være av metodisk interesse, sentrale for de teoretiske perspektiver som benyttes i avhandlingen. Før vi ser nærmere på den teoretiske forankringen av disse analysenivåene i kommende kapittel, vil det imidlertid være behov for å ta et overblikk over organiseringen og innholdet i avhandlingen som helhet.

1.4 Avhandlingens deler og oppbygging

Vi allerede sett nevnt flere eksempler på hvor i avhandlingen en kan finne behandlingen av spørsmål som vi har vært inne på fram til nå. Jeg vil til slutt i dette innledende kapitlet likevel gi en kort og mer helhetlig skisse av avhandlingen.

Avhandlingen er delt inn i fem kapitler. I første kapittel, som er avhandlingens innledningskapittel, gjøres rede for forskningsoppgaven og dens bakgrunn. Her utvikles og presenteres også problemstillingen og den overordnede tilnæringsmåten som brukes i arbeidet med denne.

I andre kapittel, som består av fire hoveddeler, gjøres rede for de teoretiske perspektiver og inspirasjonskilder som brukes i arbeidet. Først presenteres det kulturteoretiske perspektivet som legges til grunn og griper rundt og gjennom avhandlingens tre analysenivåer (2.2). Videre gjøres i hver sin del rede for den teoretiske forankringen av analysenivåene med de tilhørende tre kjernebegrepene som brukes i arbeidet med materialet (2.3, 2.4 og 2.5).

Tredje kapittel handler i hovedsak om forhold knyttet til metode og materialinnsamling, men også om behandlingen av materialet. Kapitlet består av fire hoveddeler, der første del (3.2) inneholder en omtale av bakgrunnen for valget av Gjensidige NOR som samarbeidsbedrift gjennom mitt og bedriftens engasjement i Næringslivets idéfond for NTNU. Denne delen inneholder også en behandling av relevante forhold ved organisasjonen Gjensidige NOR og dessuten noen trekk ved utviklingen i den næringen den tilhører.

Neste del i kapitlet (3.3) omhandler materialinnsamlingen, herunder utviklingen av mitt eget prosjekt i møte med feltet. Her gjøres videre rede for valg av informanter og utforming samt gjennomføring av intervjusamtaler. I denne delen gjøres det også betraktninger knyttet til metodiske utfordringer og det gjøres greie for faser i innsamlingen av materialet. I de to siste hoveddelene i kapitlet omtales analysestrategi og forskningsprosess, inklusive transkripsjon av samtaler. I den første av disse delene (3.4) omtales faser i materialbearbeidningen og utviklingen av analysenivåene, mens andre del (3.5) tar for seg forskningsprosessen forstått gjennom begrepet om abduksjon.

Disposisjonsmessig har rekkefølgen på kapittel 2 og 3 i avhandlingen ikke vært umiddelbart lett å bestemme. De tre sentrale analysenivåene i avhandlingen er ikke rene teoretiske konstruksjoner, men er utviklet gjennom arbeid med materialet og således i en *pendling* mellom empiri og teori – som dessuten er berørt av metodiske forhold. Dette betyr at begge disse to kapitlene må leses og sees *i sammenheng* før en kan forvente å ha dannet seg et godt bilde av de forhold som ligger til grunn for analysenivåene og deres kjernebegreper – det vil si før gjennomføringen av selve analysen, og således *meningen* med analysenivåene kommer tilsyne i kapittel 4.

Kapittel 4 er avhandlingens analysekapittel, og dette består av seks hoveddeler. Første og innledende del (4.1) gir en utdypende og empirinær innføring i analysemåten på et konseptuelt plan, før vi deretter beveger oss gradvis gjennom de tre analysenivåene: Analyser på nivå 1 gjennomføres i del 4.2, mens nivå 2 ligger til grunn i del 4.3. I de to påfølgende deler (4.4 og 4.5) *utdypes* så den tematikk som gjennomføringen av de to første nivåene har utkrystallisert, før jeg i forlengelsen av dette gjennomfører analysen på nivå 3 i del 4.6.

Kapittel 5, som er siste kapittel, består av fire hoveddeler. I første del (5.1) vurderes teoretiske og metodiske aspekter ved studien. I andre del (5.2) foretas, med utgangspunkt i problemstillingen, et samlende tilbakeblikk på analyseresultater fra kapittel 4. Dette tilbakeblikket fokuserer i hovedsak på problemstillingen og dens *første* underspørsmål (a). Problemstillingens *andre* underspørsmål om implikasjoner (b) belyses således sterkest i en egen del (5.3). I denne delen drøftes også innledningsvis mulighetene for generalisering ut fra studien. I kapitlets siste del (5.4) pekes på noen muligheter for videre forskning ut fra avhandlingen.

2 TEORI

2.1 Innledning

I forrige kapittel var jeg flere ganger inne på at det opereres med tre analysenivåer i avhandlingen. En av hensiktene med dette kapitlet er å gjøre rede for den teoretiske forankring og slik danne et bakteppe for de tre analysenivåene som ligger til grunn for arbeidet med avhandlingens materiale. De tre nivåene kan settes opp slik:

- ∅ Nivå 1, nivået for analyse av 'retrospektiv fortelling'
- ∅ Nivå 2, nivået for analyse av 'generalisert fortelling'
- ∅ Nivå 3, nivået for analyse av 'organisasjonsfortelling'

Hvert av de tre analysenivåene har sitt "kjernebegrep", og vi ser umiddelbart at alle de tre begrepene på en eller annen måte vil være knyttet til begrepet om *fortelling*. Dette er imidlertid ikke det eneste integrerende aspekt for de tre perspektivene. I tillegg blir det nemlig nødvendig å gjøre rede for et grunnleggende (eller "overordnet") perspektiv som griper både gjennom og omkring de tre nivåene: dette kan vi kalle et kulturteoretisk perspektiv. Dette vil utgjøre første del av kapitlet (punkt 2.2).

Kapitlet er for øvrig organisert slik at de tre analysenivåene i hovedsak behandles i atskilte deler: Nivå 1 under punkt 2.3., nivå 2 under punkt 2.4. og nivå 3 under punkt 2.5.1. Dette betyr imidlertid slett ikke at inndelingen er vanntett, men at *tyngdepunktet* ligger slik, sett i relasjon til nivåene/kjernebegrepene. Som vi skal se vil f.eks. teori fra del 2.2. og 2.3. gjøre seg gjeldende i de to andre delene.

Det er på sin plass å nevne at de tre analysenivåene med sine kjernebegreper også vil bli gjenstand for omtale i andre deler av avhandlingen. Det er først i den faktiske analysen (kapittel 4) at begrepene og nivåene for alvor fylles med mening og viser sin reelle betydning i arbeidet. Før vi kommer så langt vil det også være nødvendig å behandle begrepene og analysenivåene fra en metodisk vinkel (kapittel 3).

Til tross for at kapitlet er organisert omkring de tre nivåene, er det er imidlertid ikke bare den eksplisitte teoretiske bakgrunnen for nivåene som skal omtales i dette kapitlet; Det skal også gis et bredere inntrykk av de teoretiske inspirasjonskilder for arbeidet med avhandlingen.

2.2 Om kultur – teoretisk perspektivering

Som nevnt innledningsvis så er det behov for et begrep om *kultur* i denne avhandlingen. På et overordnet plan, og sett ut fra problemstillingen, er det tre grunner til dette:

1. Jeg studerer ikke praksis, handlinger eller faktiske forandringer i organisasjonen *i seg selv*, men *oppfatninger* om dette.
2. Jeg er ute etter slike oppfatninger som kan sies å (i større eller mindre grad) være *delt* eller dels overlappende, altså som gjelder flere individer samtidig. Dette kan dermed kalles intersubjektive oppfatninger eller fenomener.
3. Dette peker mot et begrep som handler om kollektive oppfatninger som gjør seg gjeldende i en eller annen form for *felleskap* eller gruppe – i større grad enn de samme oppfatningene vil gjøre seg gjeldende i et annet fellesskap.

Det er for å møte de ”behovene” som ligger immanent i disse punktene at det blir nødvendig å trekke veksler på begrepet om kultur. Likevel er det på sin plass å påpeke at jeg ikke har som ambisjon å gjøre en bred analyse av kulturen(e) i den organisasjonen jeg studerer, men at det i større grad er snakk om å synliggjøre min egen posisjon og si noe om de underliggende premisser i arbeidet.

Forskningsmessig finnes en rik, men heterogen, tradisjon å støtte seg til når en ønsker å bruke kulturbegrepet.⁴⁰ Bruken av begrepet er imidlertid så omfattende både innenfor og utenfor organisasjonsforskningen, at det vil være riktig å legge vekt på *hvordan jeg bruker begrepet*, og ikke i samme grad hvordan jeg ikke bruker det. Jeg ser det altså ikke som en oppgave å lage en framstilling av hvordan kulturbegrepet har utviklet seg og blitt brukt generelt, men heller fokusere på å bruke det til å si noe om denne avhandlingen spesifikt.

⁴⁰ Som en kuriositet kan nevnes at Kluckhohn & Kroeber finner over 300 ulike kulturdefinisjoner ved en gjennomgang allerede for 50 år siden. (Kluckhohn, C. & Kroeber, A.L. (1952): *Culture : a critical review of concepts and definitions*).

2.2.1 Et kulturbegrep

En søken etter begreper om kultur leder oss til antropologiens fagområde, der dette kan sies å utgjøre et kjernebegrep. Til tross for at det er så sentralt, eller kanskje nettopp fordi det er så viktig for faget, så leverer ikke fagtradisjonen en bestemt oppfatning av innholdet i begrepet; Sosialantropologen Marianne Gullestad sier det slik: ”På tross av antropologiens langvarige og intense interesse for kultur, er kulturbegrepet fremdeles nesten like uavklart som det er kjær”.⁴¹ Selv gjør hun imidlertid en betydelig innsats for å rydde i begrepet. Hennes ”første sortering” ser slik ut:⁴²

Kultur kan dreie seg om følgende:

1. Sektor i samfunnet (kulturlivet)
2. Livsform (kystkultur, bondekultur)
3. Handlingsskjemaer (ideer, verdier, symboler og tankemønstre)

På denne måten tar Gullestad en nødvendig sats helt fra grunnen av, for hennes tredeling minner oss om at termen kultur også har et rikt liv utenfor det akademiske feltet – noe som kanskje i størst grad vil gjelde for den første og andre måten å bruke begrepet på. Den første måten å bruke begrepet kultur på, er gjerne knyttet til kunstneriske produkter (bilder, litteratur, kunstmusikk, teater), men vil også, ved hjelp av en inndeling i høy- og lavkultur, romme former som populærmusikk og idrett. Når det så gjelder kultur som livsform, så øker begrepets omfang i den grad at en nesten kan snakke om hele samfunn eller ”hele det sosiokulturelle systemet”.⁴³ Slik blir kultur bestående av alt fra sosiale skikker via fysiske ting (f.eks. redskaper) til normer og trossystemer. Det er liten tvil om at et slikt kulturbegrep har et godt fotfeste både i hverdagspråket og i antropologien, men den analytiske verdien og nytten av begrepet i seg selv vil vel reduseres parallelt med at omfanget øker.

Den (nødvendige) innsnevring og ”finsliping” av kulturbegrepet som den tredje formen innebærer, identifiserer Gullestad som en overgang innenfor antropologien fra å være opptatt

⁴¹ Gullestad, M. (1989): *Kultur og hverdagsliv. På sporet av det moderne Norge*, s. 32.

⁴² *ibid*, s.32.

⁴³ *ibid*, s.33.

av *patterns of behaviour* (livsformer) til å bli mer interessert i *patterns for behaviour*⁴⁴, eller i Gullestads oversettelse; fra ”livsformer” til ”handlings skjemaer”.⁴⁵ Denne tredje fortolkningen av kulturbegrepet kan ved hjelp av Ward Goodenough beskrives slik:

”A society’s culture consists of whatever it is one has to know or believe in order to operate in a manner acceptable to its members. Culture is not a material phenomenon: it does not consist of things, people, behaviour or emotions. It is the form of things that people have in mind, their models for perceiving, relating and otherwise interpreting them. (...) Culture ... consists of *standards* for deciding what can be, ... for deciding what one feels about it, ... for deciding what to do about it and for deciding how to go about doing it.”⁴⁶

I dette perspektivet knyttes kulturbegrepet til *kunnskap* om akseptabel atferd, og det avgrenses fra fysiske gjenstander og faktiske handlinger. Vi ser at vekten i stedet legges på de ”modeller” som brukes til å fortolke disse – som i *neste* omgang vil virke inn på hvordan vi føler og handler i gitte situasjoner.⁴⁷

Vi ser at et slikt kulturbegrep kan svare på mitt uttalte behov innledningsvis (punkt 1, s.28): I denne terminologien er det modellene i seg selv jeg studerer, og ikke handlingene eller praksis som sådan. Det er imidlertid viktig å si at det ikke er noe statisk eller gitt det er tale om her, noe også Gullestad understreker i sin forståelse av dette perspektivet: ”Sosialt liv følger visse mønstre fordi menn og kvinner med karakteristiske handlings skjemaer uten stans skaper og gjensker disse mønstrene, og ikke fordi mønstrene har en realitet som tvinger seg på dem.”⁴⁸

⁴⁴ *ibid*, s.36 (Denne distinksjonen ble i følge Gullestad innført i Kluckhohn, C. & Kroeber, A.L. (1963): *Culture : a critical review of concepts and definitions*, s.357.)

⁴⁵ *ibid*, s.34.

⁴⁶ Goodenough, W. (1961): “Comment on Cultural Evolution”, In *Daedalus*, s. 522. (Her sitert etter Gullestad, M. (1989): *Kultur og hverdagsliv. På sporet av det moderne Norge*, s. 34).

⁴⁷ Ward Goodenough blir f.eks. av forskeren Stein Kleppstø omtalt som den kognitive skolens ”främsta talesman”, og blir dessuten satt i en slags opposisjon til den symbolorienterte antropologiens fremste talsmann, Clifford Geertz (Geertz 1973). Det kognitive kulturbegrepet har blitt kritisert for å lokalisere kulturen til menneskenes hoder. Senere i teorigapitlet, i forbindelse med behandlingen av skript-begrepet, skal vi se at jeg i denne avhandlingen modifiserer en slik forståelse. I vår sammenheng er imidlertid ikke diskusjonen om antropologiens skoleretninger i seg selv sentral (ut over det som behandles senere i kapitlet). For mer om dette se Kleppstø, S. (1993): *Kultur och identitet*, særlig sidene 59-60.

⁴⁸ Gullestad, M. (1989): *Kultur og hverdagsliv. På sporet av det moderne Norge*, s. 37.

I det andre punktet (på s.28) sier jeg at jeg er ute etter å studere oppfatninger som er *delte* mellom flere individer. Videreføringen av dette punktet i et tredje punkt om tilhørigheten til et kollektiv aktualiserer behovet for noen slags *avgrensning* av utbredelsen av de oppfatninger det måtte gjelde. Om dette sier Gullestad:

”En kultur kan beskrives som en klynge temaer (kjerne) med ringvirkninger rundt seg. Det kan være familielikheter mellom områders kulturelle kjerner. Motiver og temaer er sterkere i kjerneområdene og avtar gradvis eller gjentas med nye variasjoner i fjernere områder. Derfor ser jeg det slik at *kulturer prinsipielt sett er vanskelige å avgrense. De glir over i hverandre eller fungerer som speilbilder eller resonansbunn for hverandre.*”⁴⁹

Vi ser altså at Gullestad ikke egentlig svarer på behovet for avgrensning i ordets egentlige forstand, men at hun heller tenker seg en slags tematiske tyngdepunkt eller opphopninger som kan sies å utgjøre kulturelle kjerner. Det er også interessant å merke seg at hun tenker seg et slags gjensidig avhengighetsforhold mellom ulike kulturelle kjerneområder.

2.2.2 Kultur og organisasjon

Ovenfor er det snakk om kultur på samfunnsnivået. Selv om det i vår sammenheng ikke er noen *prinsipielle* forskjeller mellom kulturbegrepet brukt på samfunnsnivå og organisasjonsnivå, så vil det være riktig å se på bruken av begrepet innenfor herværende aktuelle forskningsfelt, altså organisasjonsforskningen. Hovedpoenget vil imidlertid være å utdype det kulturbegrepet, eller snarere kulturperspektivet, som brukes i denne avhandlingen, ikke å lage ytterligere en framstilling av begrepets mangslungne karriere i organisasjonsforskningen.⁵⁰

⁴⁹ *ibid*, s.40.

⁵⁰ Det skal likevel nevnes at Joanne Martin i boka *Organizational Culture. Mapping the Terrain* (2002) opererer med tre kategorier av kulturperspektiver i studiet av organisasjoner: Integrasjonsperspektivet, differensieringsperspektivet og fragmenteringsperspektivet. Jeg vil altså ikke ta utgangspunkt i hennes tredeling her, men vi skal vende tilbake til hennes inndeling i vurderingen av studien i kapittel 5 (pkt. 5.1.2.).

Det finnes en rekke framstillinger av hvordan interessen for kultur var økende fra begynnelsen av 1980-tallet i organisasjonsforskningen.⁵¹ En av disse knytter denne nye interessen til en nyvinning i den grunnleggende metaforikken omkring organisasjoner:

“Whereas the traditional approach compares organizations to machines, those interested in culture use analogies that compare organizations to tribes or clans.”⁵²

Vi ser umiddelbart at et slikt perspektivskifte får konsekvenser for hvordan studiet og forståelsen av en organisasjon vil innrettes. I boka *Organisasjonsbilder* (1997) går Gareth Morgan gjennom en rekke metaforer som har vært brukt på organisasjoner, og som den ”tidligste” og kanskje mest betydningsfulle finner han nettopp maskinmetaforen. Han beskriver hvordan denne metaforen gir opphav til en sterk fokusering på arbeidsdeling, kontroll og detaljplanlegging av arbeidsoppgaver i byråkratiserte organisasjoner. Han viser dessuten at dette perspektivet legger grunnlaget for mange av dagens ”styringsteknikker” som legger vekt på rasjonell planlegging og kontroll i arbeidslivet (f.eks. ”målstyring”, ”datasystemer” og ”budsjetteringssystemer”).⁵³

Ikke overraskende finner Morgan mange innvendinger mot maskinmetaforen, noe han i første omgang oppsummerer slik: ”Mekaniske forestillinger har en tendens til å undervurdere de menneskelige sidene ved organisasjonen.”⁵⁴ Som en av sine *andre* hovedmetaforer finner Morgan betraktningen av ”organisasjonen som kultur” (noe som vil svare til sammenligningen med ”tribes or clans” i sitatet ovenfor⁵⁵), og her finner vi en metafor som konnoterer et helt annet syn på organisasjonen. Kulturperspektivet dreier seg ifølge Morgan om:

⁵¹ To alternative eksempler kan være Frost, P.J. (m.fl.) (red) (1991): *Reframing Organizational Culture*, s.7ff og Røvik, K.A. (1998c): *Moderne organisasjoner: Trender i organisasjonsforskningen ved tusenårsskiftet*, s.234ff.

⁵² Deetz, Tracey & Simpson (2000): *Leading Organizations Through Transitions. Communication and Cultural Change*, s.6f.

⁵³ Morgan, G. (1998): *Organisasjonsbilder*, s.30.

⁵⁴ *ibid*, s.39.

⁵⁵ Det kan være på sin plass å foreta en presisering på dette punktet. Kultur som metafor for organisasjon kan nemlig sies å utgjøre et langt mer radikalt grep enn den måten begrepet ofte brukes på i organisasjonsforskningen, der kultur gjerne betraktes som en *variabel* på lik linje med andre variabler (som strategi, organisasjonsstruktur, ledelse o.l.). Dette behandles eksempelvis i Kleppstø, S. (1993): *Kultur och identitet*, s.62f.

”...felles meningssystemer som er akseptert, innforlivet og som ligger til grunn for handling på alle nivåer i organisasjonen. Kultur har på sin mest fundamentale måte holografiske trekk. Kjennetegn ved helheten [...] kodes inn i alle deler.”⁵⁶

Et slikt perspektiv åpner selvsagt for en ”avbyråkratisering” der vekten på kontroll og detaljplanlegging må vike for selvstendighet og fleksibilitet. Studiet av organisasjoner vil slik eksempelvis endre seg fra kvantitativ måling av effektivitet og produksjon, til et perspektiv Morgan mener peker i retning av at ”...vi bare kan forstå en organisasjon når vi forstår prosessene i den som skaper felles meninger.”⁵⁷ Vi ser at begrepet om *mening* er sentralt i Morgans forståelse av kulturbegrepet, og vi skal se at dette også gjør seg gjeldende i den videre utdypingen av avhandlingens kulturperspektiv. Et sideblikk til antropologen Bradd Shore gir oss et eksempel på hvordan de to begrepene kan sees som vevd sammen:

“Meaning could be understood only as an ongoing process, an active construction by people, with the help of cultural resources. Viewed in this way, the study of cultural forms became for me not an end in it self but rather a necessary part of the study of the intentional process I call ‘meaning construction’.”⁵⁸

Vi skal komme nærmere tilbake til Shores arbeid i forbindelse med den teoretiske forankringen av analysenivå 2, men vi skal også se at et begrep om mening vil gjøre seg gjeldende i tilknytning til drøftingen av fortellingsbegrepet (innrettet mot analysenivå 1) allerede i neste delkapittel. Først er det imidlertid viktig å utdype noen andre trekk ved kulturperspektivet.

Det *kollektive* aspektet ved kultur er nærværende i de fleste forståelser av kulturbegrepet.⁵⁹ Dette er også et viktig startpunkt for Alvesson & Björkman når de gjør sitt ”kulturelle

⁵⁶ Morgan, G. (1998): *Organisasjonsbilder*, s.152.

⁵⁷ *ibid*, s.150.

⁵⁸ Shore, B. (1996): *Culture in Mind*, s.7.

⁵⁹ Mary Jo Hatch f.eks. finner som et gjennomgående trekk i sin diskusjon av organisasjonskulturbegrepet nettopp at det handler om noe som er delt i en eller annen form for gruppe. Hun setter opp en kronologisk rekke av definisjoner som har vært brukt og ber oss merke oss at ”alle unntatt en av [...] definisjonene eksplisitt knytter kulturbegrepet til grupper, og at samtlige refererer til noe som er felles for gruppemedlemmene, eller som de er sammen om”. Hatch, M.J. (2001): *Organisasjonsteori. Moderne, symbolske og postmoderne perspektiver*, s.230f.

portrett” av det svenske industriselskapet Atlas Copco.⁶⁰ La oss se litt på hvilket kulturteoretisk grunnlag de to bruker i sin studie, for på et grunnleggende plan er dette premisser som vil samsvare med de jeg selv opererer med i avhandlingen.

Som utgangspunkt slår de fast at det finnes en betydelig enighet om at kulturbegrepet bl.a. kjennetegnes av at;⁶¹

1. kultur henviser til et kollektivt fenomen
2. kultur er historisk bestemt
3. kultur er sosialt konstruert, dvs. at kulturen er menneskeskapt og oppbevares av en gruppe mennesker
4. kultur er genuint kvalitativ, og lar seg ikke (lett) måle
5. kultur har treghet, og er vanskelig å forandre

Det første punktet er allerede behandlet som en fundamental grunn til at det er behov for å si noe om kultur i denne avhandlingen. Det andre punktet peker ikke bare mot en historisk dimensjon som sådan, men kommer i vår sammenheng også til uttrykk ved at det er informantenes erfaringer og retrospeksjon på disse som står i sentrum på analysenivå 1. Det tredje punktet er viktig, for her klargjøres et utgangspunkt som ligger til grunn for resultatene i avhandlingen: Mine informanter konstruerer sitt syn på, og sine fortellinger om, organisasjonen i samtale med meg, og jeg anerkjenner og behandler det informantene sier som sosiale konstruksjoner. Sammen med punkt nummer fire, som sier noe om kvaliteten i det fenomenet vi snakker om, så faller det tredje punktet slik sammen med den overordnede tilnæringsmåten som ble omtalt som kvalitativt fortolkende i forrige kapittel (s.19). Punkt 5, på sin side, antyder noe om betydningen av det vi finner gjennom en slik tilnærming.

Alvesson & Björkmans tilføyelse etter denne oppsummeringen er vesentlig i vår sammenheng:

⁶⁰ Alvesson, M. og Björkman, I. (1992): *Organisationsidentitet och organisationsbyggande*. De omtaler sitt eget arbeid som et ”kulturelt porträtt av ett företag” i innledningen, s.7.

⁶¹ *ibid*, s.19f.

”Ytterligere en viktig aspekt, om hvilken emellertid ingen enighet råder, men som enligt mange moderna kulturforskere er en forutsetning for at kulturbegreppet skall vara riktigst anvendbart, er at kultur avgransas till at handla om forestallningsmessiga fenomen.”⁶²

Vi ser at Alvesson & Björkmans fortolkning av kulturbegrepet samsvarer med min innledende behovsdefinering (jfr. pkt. 1, s.28). Det er imidlertid på sin plass å understreke at denne forståelsen av kultur ikke representerer en løsriving fra det ”faktiske” ytre plan. Kultur kan *uttrykkes* gjennom hendelser så vel som gjennom konkrete gjenstander, og kan derfor f.eks. spores i handlinger eller atferd. Uttrykt ved hjelp av Alvesson & Björkman er poenget at:

”Kulturbegreppet [inte] refererer [...] till dessa yttre, observerbara ting *i sig* utan till *uppfattningar och foreställningar om dessa*. Det är alltså inte ett beteendemönster eller en händelse i sig – vad som föregår på ett yttre plan – som är centralt ur kulturellt perspektiv. Kärnan i kulturen är istället de gemensamma foreställningar – tolkningar, betydelsegivningar, innebördsbestämningar – om handlingar, händelser och materiella ting som förenar en grupp (samhälle, socialklass, organisation osv).”⁶³

Det er en slik fortolkning av kulturbegrepet som gjør at jeg i mitt arbeide med denne avhandlingen kan sies å ha et kulturellt perspektiv. Som en presisering av dette, så innebærer også mitt kulturperspektiv at en fokuserer på det som er delt eller felles for en eller annen gruppe (som vi tidligere har sett).⁶⁴ I forlengelsen av dette er det viktig å understreke at det i vår sammenheng ikke dreier seg om *isolerte* individer med evt. sammenfallende oppfatninger, noe som gjør at den kommunikasjonen som oppebærer eller formidler disse (evt.) delte oppfatningene og forestillingene, også kommer innenfor fokus i dette kulturelle perspektivet. Dette synet finner vi også igjen i Alvesson & Björkman’s kulturperspektiv, et poeng de illustrerer ved å sitere Hannerz (m.fl.):⁶⁵

⁶² *ibid*, s.20.

⁶³ *ibid*, s.20.

⁶⁴ Noe også Alvesson & Björkman inkluderer i kulturperspektivet: ”...att man fokuserar på vad som är gemensamt för en grupp...”, (*ibid*, s.21), men som blir en annen fokusering enn det som kan omtales som et ”postmoderne perspektiv”, der det legges mer vekt på fragmentering enn på det som er delt, eller felles. (se for eksempel Hatch, M.J. (2001): *Organisasjonsteori. Moderne, symbolske og postmoderne perspektiver*, s.254).

⁶⁵ Hannerz, U.(red.) (1982): *Kultur och medvetande : en tvärvetenskaplig analys*, s.4.

”Att se på mänskligt liv i kulturella termer...är en fråga om en särskild betoning, en betoning av kollektivt medvetande *och av de kommunikationer som bär upp det.* [...] [Kulturen] finns inte bara inne i huvudet på människor. Medvetandet blir gemensamt bara genom att man kommunicerar, delar ett språk, förstår koder och budskap, ser hela sin omgivning som betydelsesladdad på ett sätt som är någorlunda lika för alla – eller åtminstone för flera.”⁶⁶

Mitt perspektiv inkluderer altså (deler av) den kommunikasjonen som gjør at oppfatningene kan spre seg og bli felles. Dette ligger for øvrig innbakt i den narrative tilnærmingen i avhandlingen nettopp fordi det er fortelling som er det fokale utgangspunkt i arbeidet. Fortelling er nemlig blant annet en kommunikasjonskategori som har relevans når vi snakker om utvikling og spredning av kultur i en organisasjon. Fortellingsbegrepet er imidlertid så sentralt i avhandlingen at vi må ta sats på et mer fundamentalt plan i behandlingen av fenomenet og begrepet.

Før vi forlater diskusjonen av kultur, vil det imidlertid være på sin plass å nevne at jeg vil vende tilbake til ideen om kultur, og en ytterligere finslipping av begrepet, i forbindelse med den teoretiske forankringen av analysenivå 2 (pkt. 2.4).

2.3 Om fortelling

Som nevnt er fortelling og kultur to begreper som står i relasjon til hverandre. Dette gjelder om vi tenker på kultur som kunstneriske produkter (f.eks. romaner, filmer eller teaterstykker) eller om vi snakker om kultur i ”antropologisk forstand” – i siste tilfelle enten vi ser fortellinger som ”kulturelle ressurser”⁶⁷ eller om vi ser fortellinger som ”kulturelle manifestasjoner”.⁶⁸ I litteraturen som handler om *organisasjonskultur* finner vi dessuten gjerne fortellinger som et av punktene på lista når innholdet i begrepet om organisasjonskultur

⁶⁶ Alvesson, M. og Björkman, I. (1992): *Organisationsidentitet och organisationsbyggande*, s.20 (min kursivering).

⁶⁷ Se f.eks. Shore, B. (1996): *Culture in Mind*, s.58; Bruner, J.S. (1990): *Acts of Meaning*, s. 49-50.

⁶⁸ Se f.eks.: Martin, J. (2002): *Organizational Culture. Mapping the Terrain*, s. 55.

skal anskueliggjøres.⁶⁹ Slik tenderer fortellingene til å bli små biter i et stort puslespill som vi kaller kultur, eller organisasjonskultur.

Vi kan gjerne merke oss denne rommeligheten til kulturbegrepet, men som jeg indirekte var inne på i behandlingen av kulturperspektivet, så ligger det mer avgrensede ambisjoner til grunn i denne avhandlingen: det er ikke ”kultur” som sådan som står i sentrum, men fortellingen. Fra en viss vinkel kan vi altså si at jeg griper tak i en ”bit” og mener at akkurat denne kan gi oss noe interessant. Senere utvider jeg bruken av begrepet om fortelling, slik at det ikke bare berører de egentlige fortellingene jeg får høre (analysenivå 1), men også generaliserte forestillinger (analysenivå 2), som senere leder fram til bruken av begrepet om ’organisasjonsfortelling’ (analysenivå 3).

I første omgang er det imidlertid fortellingsfenomenet som skal drøftes og funderes slik det brukes i denne avhandlingen. Det er liten tvil om at dette utgjør et sentralt ”grep”, både teoretisk, metodisk og i behandlingen av materialet. I dette delkapitlet skal kjernebegrepet på analysenivå 1 introduseres, nemlig begrepet om ’retrospektiv fortelling’. Det er forøvrig på sin plass å løfte blikket noe i første omgang, for interessen for ”fortelling” ser ut til å ha økt de siste årene både utenfor og innenfor det akademiske feltet, og dette utgjør således en form for kontekst for det grunnleggende fortellingsgrepet som fungerer som en ”rød tråd” videre i avhandlingen.

2.3.1 Fortelling i vinden

I januarnummeret for år 2000 bringer Gjensidige NORs konsernmagasin *Kontant* sine lesere et to siders intervju med Rolf Jensen, direktør for Instituttet for Framtidsforskning i København. Jensen presenterer sitt syn på fremtiden med ideen om Drømmesamfunnet, og på spørsmål om hvilke bedrifter som vil vinne i dette samfunnet svarer han: ”De bedriftene som kan fortelle en historie knyttet til sitt produkt”. Jensen prediker respekt for myter og de gamle

⁶⁹ Se f.eks. Hatch, J.M. (2001): *Organisasjonsteori*, s. 241, Alvesson, M. & Berg, P.O. (1988): *Företagskultur och organisationssymbolism. Utveckling, teoretiska perspektiv och aktuell debatt*, s.50; Bang, H. (1990): *Organisasjonskultur*, s.62f.

”historiefortellere”, for ifølge ham kan historier også brukes til ”å kommunisere hvilken atferd som verdsettes i bedriften”.⁷⁰

Jeg skal ikke ta stilling til Jensens ide om drømmesamfunnet her.⁷¹ Vi kan derimot se intervjuet som et symptom på en ny form for interesse for ulike utgaver av fortellingsfenomenet. Jensen nevner selv en amerikansk bedrift, ”The History Factory”, som har som forretningsidé ”å hjelpe bedrifter til å bruke deres fortid til å kultivere nåtiden og skape fremtiden”.⁷² Uttrykk for denne opptattheten av fortelling antar ellers ulike retninger i form av konsulenttjenester⁷³, lærebøker⁷⁴, kursvirksomhet⁷⁵ og formidlingsvirksomhet⁷⁶ – alle der begreper om historiefortelling eller storytelling benyttes som en sentral ingrediens.

Begrepet om ”Knowledge Management”, gjerne oversatt til kunnskapsledelse eller kunnskapsforvaltning på norsk, kan også nevnes i denne sammenhengen. Begrepet er et ektefødt barn av ideen om den nye ”kunnskapsøkonomien”⁷⁷, og knyttes fra sin vinkel også til fortellingsfenomenet. Dette gir seg utslag i at fortellingsbegrepet inkluderes i ”konsepter” for bruk i organisasjoner⁷⁸, og dessuten i utforming av oppdragsforskning rettet mot næringslivet.⁷⁹

⁷⁰ *Kontant*, nr.1, 2000, s.8.

⁷¹ Disse ideene er presentert i boka: Jensen, R. (1999): *The dream society: hvordan det kommende skift fra facts til følelser vil påvirke hverdagslivet og vor hverdag*.

⁷² *Kontant*, nr.1, 2000, s.8 (informasjon om bedriften finnes på www.historyfactory.com).

⁷³ Eksempelvis den engelske konsulentgruppen ”Storytelling in Organisations” som markedsfører seg slik ved hjelp av en fornøyd kunde: ”We have forgotten how to tell effective stories in the business world. Storytelling in Organisations reconnected me with this ancient tradition and gave me skills to start telling business story” (Vivienne Cox, Vice President, British Petroleum, hentet fra brosjyre). Et eksempel på bruken av fortellingsbegrepet som ”merkelapp” finner vi hos det norske reklamebyrået Dinamo som har opprettet datterselskapet ”Dinamo Story”, som arbeider i skjæringspunktet mellom reklame og kunstnerisk arbeid.

⁷⁴ Det finnes et utall utgivelser som handler om historiefortelling (et søk på ”storytelling” som tittelord på nettbokhandelen Amazone, gir 332 treff, www.amazon.co.uk).

⁷⁵ Norsk Fortellerforum f.eks. tilbyr kurs på alle nivåer (<http://home.newmedia.no/~nff>), og har selv sagt ”søstre” rundt omkring i andre land (se for eksempel www.storyfactory.com).

⁷⁶ Skretting, K. & Sand, G. (2002): *Fortellinger om forskning*; Holm, E. (2002): *Den forelskede selgerens dagbok*.

⁷⁷ Se f.eks. Madsen, B. (2000): ”Den femte disiplin”, i Rolfsen, M. (red.) (2000): *Trendenes tyranni. Produksjon og arbeid i et nytt århundre*, s.120f.

⁷⁸ Det fremste eksemplet finner vi kanskje i form av Steve Dennings bok Denning, S. (2001): *The Springboard. How Storytelling Ignites Action in Knowledge-Era organizations*. Denning arbeider som ”Program Director of Knowledge Management i Verdensbanken”. Boka er utgitt av organisasjonen ”Knowledge Management Consortium International”.

⁷⁹ Et av forskningsmiljøene ved SINTEF Teknologiledelse har viet arbeidet med ”fortellinger i bedrifter” mye oppmerksomhet. Resultater fra arbeidet kan leses i følgende bok: Hatling, M. (red.) (2001): *Fortellinger om Fortrylling. Bruk av fortellinger i bedrifters kunnskapsarbeid*.

2.3.2 Fortelling i akademien

Også i det akademiske liv generelt har interessen for fortelling vært økende innenfor en rekke fagområder de siste tiårene.⁸⁰ Litteraturfaget har jo ”alltid” beskjeftiget seg med fortelling, mens bevegelsen fra å studere fortellende tekster til en mangfoldig teoretisering rundt fortelling som sentralt punkt er av nyere dato (sett i et langsiktig perspektiv).⁸¹

I litteraturfaget finner vi et spor av teoretisering fra den russiske forskeren Vladimir Propps kategorisering av folkeeventyr på 1920-tallet via Algirdas Greimas’ videreutvikling til en modell for analyse av fortellende tekst – og dermed til gjennombruddet for strukturalismen i faget. I kjølvannet kom bl.a. Tzvetan Todorovs ambisjon om å systematisere en ”fortellingens grammatikk”, Roland Barthes’ ”Introduksjon til strukturanalysen av fortellende tekst” og Gérard Genettes innføring av ”narratologien”.⁸²

I tillegg til denne litterære tradisjonen, finnes en lingvistisk tradisjon som også behandler fortellingsbegrepet teoretisk. Sentral i denne tradisjonen er William Labov, som bl.a. i samarbeid med Joshua Waletzky nærmer seg fortellingen med utgangspunkt i sine sosiolingvistiske studier fra 1960-tallet.⁸³ I artikkelen ”Narrative Analysis: Oral Versions of Personal Experience” fra 1967 framholder de to at det er behov for å løfte fram og studere den muntlige fortellingen som representerer personlige erfaringer, og ikke bare arbeide med de litterære fortellingene.⁸⁴ De to er eksempelvis opptatt av relasjonen mellom fortellingens

⁸⁰ I tillegg til at forskere på fagområder så ulike som sykepleievitenskap og matematikk vil forholde seg til begrepet om fortelling (eksempelvis Koch, T. (1998): ”Storytelling: is it really research?”, I *Journal of Advanced Nursing*, nr.28 og Abell, P. (1993): ”Some aspects of Narrative Method”, *Journal of Mathematical Sociology*, Vol.18, nr.2-3), velger jeg å se det som et symptom at det lages ”temanummer” om dette i mer populariserte fagtidsskrifter. Her to eksempler fra pedagogikkens fagområde: *KvaN: et tidsskrift for læreruddannelsen og folkeskolen*. Nr 58 (2000) har tema ”Det narrative” og *Barnehagefolk*, nr.3, 2000, temanummer ”Fortellingen” (utgis av Pedagogisk Forum).

⁸¹ Kreiswirth, M.(1992): ”Trusting the Tale: The Narrativist turn in the Human Sciences”, *New Literary History*, vol.23, s.630.

⁸² Det finnes en rekke faghistoriske framstillinger av denne utviklingen. Min versjon tar utgangspunkt i Arne Melbergs kapittel ”Strukturalisme”, fra Kittang, A.(m.fl.) (1993): *Moderne litteraturteori – En innføring*, s.65-69. Sitatene er hentet fra s.68 i denne artikkelen. Det henvises ellers til utgivelsen av følgende verk i dette avsnittet: Greimas, A.J. (1966): *Semantique structurale*, Todorov, T. (1969/1971): *Grammaire du Decamerone / Poetique de la prose*, Barthes, R. (1974): *Essais critiques*, Genette, G. (1972): *Figures III*.

⁸³ Labov, W. (1966): *The social stratification of English in New York City*. Labov, W (m.fl) (1968): *A study of the non-standard English of negro and Puerto Rican speakers in New York City*.

⁸⁴ Labov, W. & Waletzky, J. (1967/1967): ”Narrative analysis: Oral versions of personal experience”, In *Journal of Narrative and Life History*, 7 (1-4), 3-38, 1997. Vi skal komme tilbake til dette arbeidet senere (pkt. 2.3.4, s.46).

struktur og dens opprinnelige funksjoner, og de framholder at dette best kan belyses ved å studere ”actual narratives [...] of unsophisticated speakers”.⁸⁵

Endringen fra å forsøke å identifisere grunnleggende fortellingsstrukturer til å reflektere over *fenomenet* fortelling (”fortelling som fortelling”) innebærer et skifte som setter fortellingen i relasjon til nye begreper og kontekster; Fortelling som kommunikasjon⁸⁶, fortelling som terapi⁸⁷, fortelling som kunnskapsform⁸⁸, fortelling og kognisjon⁸⁹, fortelling og erfaring⁹⁰ - for å nevne noen. En forsker som har vært opptatt av fortellinger (i organisasjoner) i en årrekke, Yannis Gabriel, beskriver denne endringen som fortellingens spektakulære ”comeback” i forskningen, og knytter denne utviklingen til en endring i synet på hva mennesket er opptatt av: ”In one of his last appearances, ’man’ emerged as a storytelling animal, an animal whose main preoccupation is not truth or power or love or even pleasure, but meaning”.⁹¹

Denne ”oppblomstringen” eller spredningen i interesse for fortelling, kan også sees i sammenheng med utviklingen av det såkalte postmoderne prosjekt, her forstått som en kritikk av grunnlaget og legitimiteten til den moderne vitenskapen, blant annet representert ved Jean-François Lyotards *The Postmodern Condition: A report on Knowledge* (1979). Skepsisen til den moderne vitenskapens begrep om sannhet artikuleres nettopp i en refleksjon rundt det Lyotard kaller ”store fortellinger”, han skriver:

”We no longer have recourse to the grand narratives – we can resort neither to the dialectic of Spirit nor even to the emancipation of humanity as a validation for postmodern scientific discourse. But as we have just seen, the little narrative (petit

⁸⁵ *ibid*, s.3.

⁸⁶ f.eks. Fisher, W.R.(1987): *Human Communication as Narration: Toward a philosophy of reason, value and action*.

⁸⁷ f.eks. Schafer, R.(1992): *Retelling a life : narration and dialogue in psychoanalysis*.

⁸⁸ f.eks. Polkinghorne, D.(1988): *Narrative Knowing and the Human Sciences*.

⁸⁹ f.eks. Bruner, J.(1986): *Actual Minds, Possible Worlds* og Adams, J.(1986): *The Conspiracy of the Text: The place of Narrative in the Development of Thought*.

⁹⁰ f.eks. Crites, S. (1971): ”The narrative quality of experience”, i *Journal of the American Academy of religion* xxxix, 291-311.

⁹¹ Gabriel, Y. (2000): *Storytelling in Organisations Facts, Fictions and Fantasies*, s.3f.

recrit) remains the quintessential form of imaginative invention, most particularly in science”.⁹²

Slik bereder Lyotards tanker grunnen for en fokusering på fortellingen (“the little narrative”) som vitenskapelig forskningsobjekt. Som vi har sett så ser mange fagfelt noe interessant i fortellingen. For vår del er konteksten og fagfeltet ”organisasjoner”, og vi skal derfor se litt nærmere på begrepet i den sammenhengen.

2.3.3 Fortelling i organisasjoner

I innledningskapitlet var jeg inne på at en måte å betrakte fortellingsaktivitet på er at vi forteller for å dele erfaringer. Slik sett er det å framføre en fortelling en sosial handling som krever sosiale arenaer. En av de arenaene der vi tilbringer mest tid i vårt moderne samfunn, og derfor forteller og lytter til mange fortellinger, er på arbeidsplassen. Fortellingene konstrueres i de ulike sosiale sammenhengene der de blir fortalt og lyttet til, og siden de slik sett er ”sosiale produkter”, har de også ”spredningsevne” innenfor en gruppe, et miljø, eller mer generelt: i en kultur. I lys av dette vil de fortellingene som sirkulerer og lever sitt liv i en moderne organisasjon, representere en kilde til innsikt i denne organisasjonen.

Mitt valg av fortellingen som ”vindu” inn mot organisasjonen, bygger slik i utgangspunktet på en tanke om at denne kategorien / representasjonsformen kan gi meg tilgang på kunnskap om forhold som andre typer informasjon ikke gir. Aktiviteten i den organisasjonen som jeg studerer, medfører produksjon av enorme mengder informasjon, det skrives brev, diskuteres, lages rapporter, evalueringer, statistikker, budsjetter, brosjyrer i mange formater (for å nevne noe). Jeg har altså valgt å være opptatt av at det også fortelles *fortellinger* i organisasjonen.

I følge organisasjonsforskeren Barbara Czarniawska har fortellingen nettopp egenskaper som gjør at den fanger livet i en organisasjon på en unik måte:

“...organizational 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.”⁹³

⁹² Lyotard, J.F.(1979): *The Postmodern Condition: A report on Knowledge*, s.60.

⁹³ Czarniawska, B. (1997): *Narrating the Organization. Dramas of Institutional Identity*, s.21.

I sin innføringsbok i fortellingsteori finner da også litteraturforskeren Petter Aaslestad, fra *sin* kant, grunn til å minne om ”det grunnleggende menneskelige ved selve det å fortelle”.⁹⁴ Han skriver videre: ”En fortellerhandling forutsetter som sådan en evne til å selektere hendelser i virkelighetens kaos og bringe de utvalgte hendelsene i en sammenheng med hverandre”.⁹⁵ Som eksempel bruker han den selvbiografiske fortellingen der tilfeldige hendelser i etterkant settes sammen slik at de blir oppfattet som meningsfylte.⁹⁶ Fortellingsformen tilfører altså hendelser mening og setter dem i relasjon til hverandre.

Slik er det selvsagt også i organisasjoner. Det fortelles historier om det som har skjedd, om personer, situasjoner, handlinger og aktiviteter. Fortellingen som sådan har appell bl.a. fordi den er lettere å huske og følge enn andre kommunikasjonsformer. Den kan være bærer av en implisitt moral som igjen reflekterer fortellerens trossystem, og kan dessuten sies å kunne uttrykke mening som bidrar til *kollektive* eller kulturelle prosesser i en organisasjon.⁹⁷ Slik kan fortellinger også være en ”snarvei” til en fornemmelse av organisasjonskulturen for et nytt medlem.⁹⁸ Dette ”sosialiseringsaspektet” kommer faktisk tydeligst fram når vi snakker om *barns* sosialisering, for de fleste vil være enig i at barn på en eller annen måte *skal bli* medlemmer av et kulturelt fellesskap.⁹⁹ Til denne prosessen kan vi nemlig knytte fortellinger som mulige ”bærere av sin kulturs forståelsesmønstre” enten vi snakker om en litterær fortelling eller den lokale fortellingen fra en arbeidsplass.¹⁰⁰ Dette har bl.a. ført fortellingen fram som et aktuelt studieobjekt for å vinne innsikt i organisasjoners kultur eller uformelle sider ved organisasjoner.¹⁰¹

⁹⁴ Aaslestad, P. (1999): *Narratologi. En innføring i anvendt fortellesteori*, s.22.

⁹⁵ *ibid.* s.22.

⁹⁶ Denne innsikten er selvsagt ikke Aaslestad alene om. En ”spesialist” på feltet er Marianne Horsdal, som hevder at vi ”...kun kan oppleve livet som et sammenhengende forløb ved hjelp av fortellingen”. Horsdal, M. (2000): ”Livets fortællinger”, *KvaN* nr. 58/2000, s.126.

⁹⁷ Boyce, M.E. (1995): ”Collective Centering and Collective Sense-Making in the Stories and Storytelling of One Organization”, I *Organization Studies*, 16/1, s.107f. (Boyce viser her også til: Smirich, L. & Morgan, G. (1982): ”Leadership: The management of meaning”. *Journal of Applied Behavioral Science*, nr.18.)

⁹⁸ Hansen, C.D. & Kahnweiler (1993): ”Storytelling: An Instrument for Understanding the Dynamics of Corporate Relationships”, *Human Relations*, vol 46, no.12, s.1393.

⁹⁹ Ikke dermed sagt at den som skal sosialiseres er passiv i prosessen. Randi Dyblie Nilsen drøfter for øvrig dette grundig i sin avhandling: Nilsen, R.D. (2000): *Livet i barnehagen: en etnografisk studie av sosialiseringprosessen*.

¹⁰⁰ Formuleringen er hentet fra Ramsfjell, A. (1993): ”Fortellingene våre”, i Selmer-Olsen, I. (red.): *Kulturens fortellinger*, s.67.

¹⁰¹ Ines Kilman (m.fl.) hevder at dette har vært det primære motivet for å studere fortellinger i organisasjoner. Kilman, I. (m.fl.) (1994): ”Using organizational Stories for the diagnostic phase of planned change: Some possibilities and precautions”, *Psychological Reports*, 74, s.623.

Dette peker også på et annet poeng: Fortellinger kan sees på som vesentlige bærere av former for *kunnskap*. Lyotard kontrasterer det han kaller ”narrative knowledge”, en kunnskapsform han ser som typisk for det førmoderne samfunn, med den moderne vitenskapelige kunnskapsformen.¹⁰² Denne distinksjonen blir utdypet bl.a. av psykologen Jerome Bruner (1986) og videreført av Donald Polkinghorne (1987), som eksempelvis peker på hvordan en *forklaring* i de to kunnskapsformene er grunnleggende forskjellig: I den vitenskapelige kunnskapsformen oppnås forklaring ved å vurdere en hendelse som et eksempel på en generell lovmessighet eller en kategori, mens en forklaring i den narrative kunnskapsformen består i å knytte en hendelse til et menneskelig prosjekt. Dette betyr, ifølge Polkinghorne, at ”... narratives *exhibit* an explanation instead of demonstrating it”.¹⁰³

Flere forskere med ulike ståsteder bruker innsiktene rundt fortelling som kunnskapsform i sin forskning på organisasjoner.¹⁰⁴ Som eksempel kan nevnes antropologen Julian Orr’s studier av fortelling som kunnskapsbærer blant servicepersonellet i Xerox¹⁰⁵ og sosiologen Barbara Czarniawska’s studier av svensk offentlig sektor. Sistnevnte identifiserer kjernen i sin forskning til nettopp å være bygd rundt erkjennelsen av at hovedkilden for organisasjonens kunnskap (”organizational knowledge”) ligger i fortellingen, noe som gjør at hun hevder dette som et premiss i arbeidet: “The claim that the main source of knowledge in the practice of organizing is narrative is not likely to provoke much opposition”.¹⁰⁶

2.3.4 Fortellingsbegrepet

Blant dem som tilsynelatende går mest vidtrekkende til verks med fortellingsbegrepet, er Walter R. Fisher, som innfører sitt grunnpremiss med betegnelsen ”Homo Narrans”, og hevder at ”...all forms of human communication need to be seen fundamentally as stories”.¹⁰⁷ Selv om påstanden nok kan virke besnærende ved første øyekast, behøver jeg ikke å gå

¹⁰² Her vises til Lyotard, J.F. (1979): *The Postmodern Condition: A report on Knowledge*.

¹⁰³ Polkinghorne, D. (1987): *Narrative knowing and the human sciences*, s.21. Dette sitatet, og avsnittets resonnement, er hentet fra Czarniawska, B. (1997): *Narrating the Organization. Dramas of Institutional Identity*, s.18-19.

¹⁰⁴ Det kan også hevdes at interessen for fortelling generelt er økende innenfor organisasjonsforskningen. Se f.eks. Barry, D. & Elmes, M. (1997): ”Strategy Retold: Toward a Narrative View of Strategic Discourse”, *Academy of Management Review*, vol.22, no.2, s.430.

¹⁰⁵ Orr, J. (1996): *Talking about Machines*.

¹⁰⁶ Czarniawska, B. (1997): *Narrating the Organization. Dramas of Institutional Identity*, s.5-6.

¹⁰⁷ Fra Fisher, W.R. (1987): *Human Communication as Narration*, s.xi. (her sitert etter Czarniawska, B.(1997): *Narrating the Organization. Dramas of Institutional Identity*, s.22.)

nærmere inn på Fishers begrunnelser for påstanden her, for å slå fast at et slikt syn blir umulig i denne avhandlingen. Fortellingen som mulig studieobjekt løser seg opp og forsvinner ut av syne hvis jeg benytter Fishers betraktningsmåte. Hva er så fortelling?

Et eksempel på hvordan fortellingsbegrepet kobles til begreper om *mening og fortolkning*, og dermed indirekte til et begrep om kultur (jfr. pkt. 1.2.2), kommer til syne i Donald Polkinghorne's relativt vide oppfatning av fortelling. Som referert i innledningskapitlet (s.14) skriver han følgende om hva som skjer når vi forteller:

”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, which it configures into wholes according to the roles these actions and events play in bringing about a conclusion. [...] The narrative scheme serves as a lens through which the apparently independent and disconnected elements of existence are seen as related parts of a whole.”¹⁰⁸

Fortelling framstiller og forklarer individuell erfaring ved at den ordner elementer og hendelser, skaper sammenheng, helhet og former for konsistens, dvs. mening og forståelse, for den som forteller. Yannis Gabriel, som har vært opptatt av fortellinger i organisasjoner i en årrekke, ser en slik definisjon av fortelling som for vidtfavnende, og han gjør rede for sin tilnærming til dette feltet ved å skille ut en vesentlig del av *det som fortelles* som noe annet enn det han er ute etter i sine studier i organisasjonskonteksten. Dette gjør han ved å skape en distinksjon mellom begrepene ”story” og ”narrative”: ”I shall argue that not all narratives are stories; in particular, factual or descriptive accounts of events that aspire at objectivity rather than emotional effect must not be treated as stories.”¹⁰⁹

Gabriel skriver videre at Polkinghorne (jfr. sitat ovenfor) setter likhetstegn mellom de to kategoriene, og hevder at de fleste som teoretiserer omkring fenomenet knyttet til

¹⁰⁸ Polkinghorne, D. (1988): *Narrative knowing and the human sciences*, s.36.

¹⁰⁹ Gabriel, Y. (2000): *Storytelling in Organisations Facts, Fictions and Fantasies*, s.5. Det er en ulempe at Gabriel baserer sin distinksjon på et skille som ikke lett lar seg gjenskape i norsk språkdrakt. Jeg har valgt ikke å gå inn i en nærmere vurdering av dette.

organisasjonsstudier følger denne bredere forståelsen av fortellingsbegrepet – noe som innebærer at fortellingsbegrepet kan anvendes på så godt som enhver meningsgivende tekst.¹¹⁰ Gabriel demonstrerer sin innsnevring ved å vise til Roland Barthes' syn på termen ”narrative”:

”The narratives of the world are without number. In the first place the word ‘narrative’ covers an enormous variety of genres which are themselves divided up between different subjects, as if any material was suitable for the composition of the narrative; the narrative may incorporate articulate language, spoken or written; pictures, still and moving; gestures and the ordered arrangements of all the ingredients: it is present in myth, legend, fable, short story, epic, history, tragedy, comedy, pantomime, painting... stained glass windows, cinema, comic strips, journalism, conversation. In addition, under the almost infinite number of forms, the narrative is present at all times, in all places, in all societies; the history of narrative begins with the history of mankind; there does not exist, and never has existed, a people without narratives.”¹¹¹

Samtidig som denne forståelsen av termen ”narrative” peker på et stort mulighetsrom for den som er opptatt av et fortellingsperspektiv, så mener Gabriel at en slik vid forståelse i forbindelse med studier i organisasjonskonteksten underminerer styrken i tilnæringsmåten. Dette fordi det fører til at studieobjektene (dvs. ”stories”) “...lose precisely the power that they are meant to possess – namely, the power to generate and sustain meanings.”¹¹² Senere presiserer Gabriel ytterligere sitt begrep om ”story”: “Stories are emotionally and symbolically charged narratives. They do not present information or facts about ‘events’, but they enrich, enhance, and infuse facts with meaning.”¹¹³

Gabriel ser altså ”story” som en begrepsmessig underkategori, og slik *en type* ”narrative”. Distinksjonen kan virke klargjørende i forhold til mitt eget materiale, for det han her betegner som ”narratives” finnes det mange av i de samtalene jeg gjennomfører i prosjektet, f.eks. i

¹¹⁰ *ibid*, s.5.

¹¹¹ Barthes, R. (1966/1977): “Introduction to the Structural Analysis of Narratives”, I Heath, S. (Red.): *Image – Music – Text*. Her sitert etter Gabriel, Y.(2000): *Storytelling in Organisations Facts, Fictions and Fantasies*, s.5.

¹¹² Gabriel, Y. (2000): *Storytelling in Organisations Facts, Fictions and Fantasies*, s.6.

¹¹³ *ibid*, s.135.

sekvenser der informanter ønsker å gjøre rede for gjennomføringen av et organisasjonsendingsprosjekt ved å rekapitulere hvilke møter som ble holdt, når de ble holdt og hvilke personer som satt i de ulike utvalg o.l. I analysekapitlets nivå 1 skal vi se at de fortellingene som jeg trekker fram har andre trekk enn dette, dvs. trekk mer i tråd med Gabriels syn, både innholdmessig og i forhold til fortellerens *hensikt* med fortellerhandlingen.

I forlengelsen av dette er det også grunn til å ha i mente den lingvistiske tradisjonen som vi var inne på i begynnelsen av delkapitlet, der fortellingens funksjonelle sider blir vektlagt. I sine studier av erfaringsbaserte personlige fortellinger ("narratives of personal experience"), hevder William Labov at fortellingene i tillegg til å ha en referensiell funksjon (dvs. at den refererer til en rekke av hendelser), vanligvis også har en grunnleggende *evaluerende funksjon*.¹¹⁴ Han definerer begrepet slik: "Evaluation of a narrative event is information on the consequences of the event for human needs and desires".¹¹⁵ Uten å gå inn i det finstemte lingvistiske begrepsapparatet som Labov benytter (det tjener liten hensikt i vår sammenheng), kan vi slik se at denne tenkningen faller relativt nært Gabriels begrep om "story" ovenfor.

Vi kan dele Gabriels (og Labovs) syn på fortellingsbegrepet, men likevel holde fast på Polkinghorns påstand om at fortellingsformen påfører og *skaper* mening og sammenheng, for dette minner oss på at fortellinger i prinsippet er konstruksjoner, ikke rekonstruksjoner, og at den som velger å studere fortellinger velger å studere former for meningsdannelse - og dermed gir avkall på en eventuell ambisjon eller ideal om å gjøre rede for en virkelighetsbeskrivelse av objektiv karakter. Å rette et sannhetskrav mot en fortelling blir altså i prinsippet en irrelevant tilnærming, selv om fortellingen er ikke-litterær (dvs. ikke kan forstås som tilhørende skjønnlitteraturen) – dersom en ikke formulerer sitt sannhetsbegrep på f.eks. denne måten: "...the truth of a story lies not in the facts, but in the meaning".¹¹⁶

¹¹⁴ Labov, W. & Waletzky, J. (1997/1967): "Narrative analysis: Oral versions of personal experience", In *Journal of Narrative and Life History*, 7 (1-4), 3-38, s.4. Se også: Labov, W. (1997): "Some Further Steps in Narrative Analysis", in *Journal of Narrative and Life History*.

¹¹⁵ *ibid*, s.403.

¹¹⁶ Gabriel, Y. (2000): *Storytelling in Organisations Facts, Fictions and Fantasies*, s.4. Gabriel er selvsagt bare en i en lang rekke personer som fremmer et slikt synspunkt. F.eks. hadde Freud et slikt syn på pasientenes livshistorier. Poenget med den psykoanalytiske terapiformen var altså ikke å finne ut "hva som egentlig skjedde", men å konstruere en sammenhengende, konsistent og forklarende, dvs. meningsfull livshistorie som var overbevisende for pasienten selv. (Jfr. For eksempel Peter Brooks fortolkning av Freud i Brooks, P. (1989): "Psykoanalyse og historiefortelling", i *Norsk litterær årbok, NLÅ*).

Dette er verdt å merke seg, dvs. at fortellinger på alle de tre analysenivåene (jfr. pkt 2.1, s.27) i prinsippet alltid vil være konstruksjoner, og at dette dermed vil gjelde for de fortellingene jeg vil behandle i analysekapitlet. Litteraturviteren Aaslestad hjelper oss til å formulere dette poenget når han skriver at: ”Til grunn for selv den enkleste ikke-litterære fortelling kan vi [...] tenke oss en utvelgelse blant mulige ’fortellbare’ begivenheter, og en organisering av disse til en samlende fremstilling”.¹¹⁷

Denne grunnholdningen har sitt utspring fra det sentrale skillet mellom ’historie’ og ’fortelling’ i narratologien.¹¹⁸ ’Fortellingen’ representerer slik en utvelgelse av begivenheter som har funnet sted i den ikke-verbaliserte ’historien’, det som faktisk har skjedd, og er derfor ingen rekonstruksjon av fortiden. Jeg som lytter har altså ikke tilgang på fortiden eller ’historien’ som sådan, men kun på den fortellingen som refererer til denne – dog ikke dermed sagt at det ikke kan finnes elementer av fakta og gjengivelse av faktiske hendelser i fortellingen. Som en illustrasjon på konsekvensen av dette perspektivet, kan vi gå til en av Petter Aaslestads senere bøker, der han benytter narratologien i arbeidet med psykiatriske journaler. Han refererer til sin egen diskusjon om forholdet mellom ’fortelling’ og ’historie’, og trekker konsekvensen slik: ”...den enkelte sykejournalen studeres ut fra den løpende teksten, og ikke ut fra et forsøk på å vurdere hvordan pasienten og hans sykdom ’virkelig var’”, før han konkluderer: ”Å skulle søke etter sannheten bak ville vært et [...] umulig prosjekt”.¹¹⁹

Selv om min grunnholdning sammenfaller med dette, så er ikke konsekvensen at fortellingen som ”studieobjekt” undermineres eller mister verdi. Fra det kulturperspektivet som ligger til grunn (jfr. avsnitt 2.2, s.28f), så ser vi at jeg allerede har avklart at det ikke er ”den egentlige praksis eller hendelse” jeg vil studere; det er ”oppfatninger” jeg er ute etter, altså konstruksjoner. På et *slikt* plan vil tvert imot fortellingen egne seg nettopp *på grunn* av (bl.a.) sin egenskap av å representere konstruksjon.

¹¹⁷ Aaslestad, P. (1999): *Narratologi*, s.23.

¹¹⁸ Det finnes svært mange ulike begreper i litteraturvitenskapen som omhandler dette skillet; ”Fabula-sjuzet”, ”story-discourse”, ”histoire-discours”. En gjennomgang av dette finnes i Brooks, P. (1992): *Reading for the Plot: Design and Intention in Narrative*, s.13f.

¹¹⁹ Aaslestad, P. (1997): *Pasienten som tekst*, s.37.

Vi startet dette avsnittet med å se på Polkinghornes oppfatning av fortellingskategorien. Som vi har sett så finnes det både mer vidtrekkende, men også mer avgrensede oppfatninger og definisjoner av fortelling. Begrepets tøyelighet og mangfoldige bruk gjør at det synes nødvendig å gå mer konkret til verks. Selv om vi har vært inne på mange aspekter ved fortelling, blir vi altså nødt til å gjenta spørsmålet: Hva er fortelling?

Uten dermed å utelukke fortellingens meningssskapende, sosiale og evaluerende dimensjon, vil jeg som et konkret analytisk grep ta i bruk en ”minimumsdefinisjon” der **en fortelling, i sin mest grunnleggende form, krever minst tre elementer: en opprinnelig tilstand, en handling eller hendelse og den følgende tilstanden.**¹²⁰ Også denne definisjonen kan synes nokså rommelig, men den er et godt utgangspunkt i vår sammenheng fordi den knytter fortelling til to kategorier som er sentrale i avhandlingen; nemlig *hendelse* og *forløp*.

Forløp av hendelser impliserer rekkefølge, kronologi og dermed *tid*. Tidsdimensjonen vil gjøre seg gjeldende internt i fortellingen, der hendelser og tilstander følger hverandre slik de blir framstilt av fortelleren (informanten), men vil også gjøre seg gjeldende som historisk tid. ”Historisk tid” kan hen vise til den rekkefølgen som de tilstander eller hendelser som blir framstilt i fortellingen har i den ikke-verbaliserte virkeligheten eller i den historien som fortellingen henviser til (jfr. skillet mellom historie og fortelling ovenfor), og det er ikke nødvendigvis samsvar mellom hendelsenes rekkefølge i fortellingen og hendelsenes faktiske rekkefølge i historien, da de fant sted. Samtidig kan vi tenke oss at den historiske tidsdimensjonen er knyttet til den tidsmessige innplassering som fortellingen har for

¹²⁰ Greimas, A.J. & Courtes, J. (1982): *Semiotics and language. An Analytical Dictionary.*, s.203. Greimas & Courtes er langt fra alene om å definere fortelling omtrent på denne måten (et annet eksempel som faller definitorisk nært dette, finnes for eksempel i Jerome Bruners bok *Acts of Meaning* (1990), s. 43). De fleste som skriver om fortelling vil nok kunne inkludere lignende elementer. Vi kan kort se på to eksempler fra litteraturfagets debatt omkring litteraturhistorieskriving. Leif Johan Larsen karakteriserer prinsippene bak bevegelsen mellom begynnelsen og slutten i en fortelling som ”...suksesjon (av begivenheter) og transformasjon” og slår videre fast at det dermed ”...dreier seg [...] om bevegelse i tid.” Vi ser overensstemmelsen, og kan forøvrig merke oss at han her er eksplisitt på at fortelling dreier seg om *forandring* (transformasjon), noe som for øvrig ligger implisitt i den definisjon som er brukt ovenfor i teksten (jfr. uthevet definisjon). Petter Aaslestad skriver i den samme debatten: ”I likhet med den enkleste narrative fortelling formidler det forrige århundrets litteraturhistorier en form for overgang fra en tilstand til en annen, og det finnes en fortellerstemme som formidler denne overgangen.” Aaslestad minner oss altså også om at vi har å gjøre med en forteller som ”formidler” overgangen mellom tilstander, og peker slik på at det er en instans, ”noen”, som aktivt konstruerer en fortelling ved å velge ut og framstille de elementene som inkluderes. Referanser: Larsen, L.J. (1995): ”Noen fagdidaktiske synspunkter på litteraturhistorien som genre”, s.52. Aaslestad, P. (1995): ”Litteraturhistoriens diskurs – narrativ eller encyklopedisk?”, s.29. Begge artiklene finnes i *Motskrift* nr. 1/95.

fortelleren sett i forhold til utsigelsestidspunktet, altså i forhold til nåtidspunktet for vår samtale.

Litteraturforskeren Asbjørn Aarseth benytter den historiske tidsdimensjonen som kriterium når han vil "...reservere begrepet fortelling for referat av begivenheter som ligger forut for utsigelsestidspunktet".¹²¹ Jeg vil ikke reservere bruken av fortellingsbegrepet til kun å gjelde retrospeksjon, altså framstilling av fortidige hendelser, men jeg vil benytte et slikt kriterium til å definere et kjernebegrep på analysenivå 1. Dette begrepet har jeg valgt å kalle "retrospektiv fortelling".

Det særegne med det jeg kaller retrospektiv fortelling er at det dreier seg om forløp av konkrete fortidige hendelser som er plassert i tid og rom av fortelleren. Som begrepet selv angir, så dreier det seg på analysenivå 1 altså om informantens tilbakeblikk, men ikke dermed sagt at det som hender må være selvopplevd av fortelleren.

På nåværende tidspunkt i avhandlingen, altså før vi ser analytisk på empirien, kan kanskje dette kravet om *retrospeksjon på konkrete hendelser* virke noe underlig. Grunnen til at dette er vesentlig allerede her, er at jeg i neste delkapittel vil innføre et begrep om "generalisert fortelling", der disse kriteriene ikke gjelder. Også for dette andre begrepet (som for begrepet om retrospektiv fortelling) vil Greimas & Courtes definisjon ovenfor gjelde som fundament, det dreier seg fortsatt om forløp av hendelser. Men som vi skal se i neste delkapittel, så vil 'generalisert fortelling', i motsetning til 'retrospektiv fortelling', dreie seg om forløp av generaliserte hendelser som gjelder til alle tider ("hver gang" versus "den gang"). Dette skal vi imidlertid komme tilbake til i neste delkapittel.

2.4 Om skript

I dette delkapitlet skal jeg introdusere den teoretiske bakgrunnen for begrepet 'generalisert fortelling', som fungerer som kjernebegrep på analysenivå 2 i avhandlingen. Som for forrige kjernebegrep, så er det nødvendig å forankre og drøfte begrepet teoretisk. Mens

¹²¹ Aarseth, A. (1976): *Episke strukturer*, s.18

fortellingsbegrepet i forrige delkapittel i grunnen er knyttet til den formen vi er vant til å assosiere med fortelling, bl.a. i samsvar med litteraturfagets ”studieobjekt”, så dreier det seg her om et fenomen som vi sannsynligvis i mindre grad vil tenke på som ”fortelling”.

Denne avhandlingens begrep om ’generalisert fortelling’ er nært knyttet til skript-begrepet slik det brukes i visse sammenhenger (som vi skal se), og dette er et begrep som har opphav i andre fagtradisjoner enn begrepet om fortelling slik det er drøftet i forrige delkapittel. Det er flere grunner til at jeg velger å navngi begrepet slik jeg gjør (og ikke rett og slett kaller det for ”skript”). Dette handler om å markere at:

1. begrepet kan sies å hvile på samme fundament som begrepet om retrospektiv fortelling, det dreier seg altså fortsatt om hendelser og forløp (jfr. def. av fortelling s.48).
2. det finnes relasjoner mellom begrepet om ’retrospektiv fortelling’ og begrepet om ’generalisert fortelling’.
3. jeg løfter begrepet om skript ut av en mentalistisk tradisjon og plasserer det inn i en (sosio)kulturell ramme.
4. det (derfor) dreier seg om en viss fortolkning av skript-begrepet, dvs. at det i større grad dreier seg om en analogi og teoretisk inspirasjonskilde enn en tradisjonell og streng anvendelse av termen skript slik den ble utformet i sitt utgangspunkt.

Den viktigste grunnen til at termen introduseres, og til at den er opphav til et sentralt analysenivå i avhandlingen, er likevel selvsagt at den kan bidra til å belyse empirien på en måte som gjør at vi kan øke vår forståelse for de tema og den problemstilling som er i fokus.

Skript-begrepet er knyttet til det kanskje mer kjente begrepet om ”skjema”, som i utgangspunktet er hentet fra psykologiens fagområde – og som vi derfor skal se nærmere på i det videre. I delkapitlet om kultur så vi imidlertid at antropologen Gullestads innsnevring av kulturbegrepet gir opphav til en lignende betegnelse, nærmere bestemt det hun velger å kalle ”handlingsskjema”. Vi skal ikke forfølge Gullestads bruk av begrepet her, men i denne omgang heller bruke sammenstillingen som en påminnelse om det kulturelle perspektivet vi innledet kapitlet med. Det er nemlig i første omgang behov for et teoretisk bakteppe med en annen forankring – før vi mot slutten av delkapitlet igjen skal vende tilbake til kulturbegrepet.

2.4.1 Innledning

La meg til tross for dette innlede med et spørsmål som har en viss sammenheng med Gullestads formulering, men som her er innrettet mot individplanet i stedet for det kollektive: Hva bestemmer hvordan vi som individer handler i en gitt situasjon?

Selv om dette er et spørsmål med et uoverskuelig svar, så vil de fleste være enige i at svaret på en eller annen måte kan ha sammenheng med våre egne erfaringer i all sin bredde og dybde. Og at våre erfaringer vil spille inn som en sentral referanse for hvordan vi forholder oss, hva vi vurderer som mulige handlemåter, og dermed for det vi til syvende og sist faktisk gjør. Det behøver selvsagt ikke i utgangspunktet å dreie seg om reaksjoner i form av konkrete fysiske handlinger, slik en ved første øyekast kanskje vil konnotere uttrykket ”handling”. Det kan like gjerne dreie seg om verbale handlinger eller dannelsen av holdninger og innstillinger – som i neste omgang eventuelt ”oversettes” eller ”transformeres” og slik gir oss grunnlag for hvordan vi opptrer.

Mest relevant for oss er selvsagt de erfaringene vi har gjort oss i situasjoner som vi oppfatter å ha fellestrekk med den vi nå står overfor og skal forholde oss til. Det vi opplevde at skjedde forrige gang vi sto overfor en lignende situasjon, vil i første omgang virke inn på forventningene som vi har til det som skal skje denne gangen. Vi har altså et utgangspunkt for å entre situasjonen idet vi oppfatter at den ligner på noe vi har vært borti før. En videreføring av denne tanken gir noen spørsmål: Hva er sammenhengen mellom den unike erfaringen og de forventningene som vil aktiviseres ved neste korsvei? Kan vi snakke om hele ”sett” av forventninger som aktiviseres? I det videre vil jeg søke å belyse de antagelsene som ligger innbakt i resonnementet ovenfor. Dette blir også nødvendig for å kunne søke svar på de spørsmålene som dette leder fram til.

2.4.2 Tilbakeblikk og avklaring av teoretisk behov

Jeg har tidligere sagt at den narrative tilnærmingen i prosjektet bl.a. medfører en fokusering på hendelser og forløp. Dette fordi det å kommunisere i narrativ modus innebærer at vi fremfører, eller henviser til, en fortelling. Videre har jeg sagt at fortelling kan representere selektert erfaring, og at fortellingen nettopp kjennetegnes ved at hendelser ordnes i forløp.

Tilnæringsmåten i prosjektet betyr i vid forstand at jeg ønsker å få tak i informantenes erfaring rundt det temaet vi snakker om. Min tilgang på deres erfaring blir da i prinsippet en tilgang på informantenes minner, og det er her mitt utgangspunkt må ligge. For å komme videre fra dette utgangspunktet må jeg anta at jeg ikke dermed er overlatt til et komplett kaos av uavhengige minner om hendelser, men at det finnes en eller annen form for aktiv organisering av disse – og da ut over det at konkrete enkelthendelser inngår i en fortelling.¹²² Det siste er også selvsagt av stor betydning for meg når jeg argumenterer for å fokusere på fortelling. *Den enkelte hendelsen* det fortelles om er altså ikke uavhengig, men inngår i en fortelling, som har sine generelle strukturelle minimumskjennetegn.¹²³ På samme måte vil jeg, ved hjelp av et begrep om skript, hevde at *den enkelte fortellingen* også kan tenkes å gi opphav til, eller inngå i, en mer generell struktur.

Ovenfor er jeg opptatt av sammenhengen mellom erfaring og forventning – som igjen vil påvirke hvordan vi handler eller forholder oss til situasjoner. På bakgrunn av dette kan det i utgangspunktet virke interessant å nærme seg sosiologen Erving Goffmans begrep om 'frame', slik det for eksempel omtales i Tom Burns bok om forfatteren.¹²⁴ I forbindelse med sin behandling av Goffmans bok *Frame analysis*¹²⁵ (der begrepet er hentet fra), medgir Burns at det ikke gis noen enkel og klar definisjon av begrepet, men han finner at det blant annet nettopp handler om forventninger og fortolkning av situasjoner, samtidig som begrepet inkluderer en erfaringsdimensjon som grunnlag for dette.¹²⁶

Når jeg likevel ikke anvender Goffmans teori, og dermed heller ikke går videre inn på den her, så skyldes dette først og fremst at det finnes et "teoretisk alternativ" som er tettere sammenvevd med det fortellingsbegrepet som jeg utvikler tidligere i kapitlet – og som videre er sentralt for oppbyggingen av avhandlingens analysemåte. Det er altså behovet for et begrep som sier noe systematisk om kvaliteten i sammenhengen mellom erfaring, forventning,

¹²² Teori som handler om hvordan vi organiserer minner er selvsagt et større tema innenfor psykologien. I denne sammenhengen vil jeg ikke gå lengre enn til å slå fast at jeg får støtte for en slik generell antagelse hos en av grunnleggerne av dette studiefeltet, Frederick C. Bartlett. I boka *Remembering* (1995-utgaven) skriver han f.eks.: "There is not the slightest reason ... to suppose that each set of incoming impulses, each new group of experiences persists as an isolated member of some passive patchwork" (s.201). Mer om denne boka senere.

¹²³ Jfr. tidligere teoretisk diskusjon om fortellingsbegrepet, og dets "minimumsdefinisjon" (s.48).

¹²⁴ Burns, T. (1992): *Erving Goffman*.

¹²⁵ Goffman, E. (1986): *Frame Analysis. An Essay on the Organization of Experience* (først publ. 1974).

¹²⁶ Burns, T. (1992): *Erving Goffman*, s.248-251.

fortolkning og handling, og som *samtidig* er forankret i det narrative fundamentet (hendelse og forløp), som gjør at begrepet om 'skript' blir særlig interessant.

På denne bakgrunn, vil jeg i det videre ta for meg begrepet om skript. Det vil være behov for å fylle begrepet med innhold, se på dets teoretiske forankring og presisere min egen bruk av det i avhandlingen.

2.4.3 Skriptbegrepets opprinnelse

Begrepet om skript har sine røtter i psykologiens forskning omkring hvordan hukommelsen er bygd opp og fungerer. En av de mest innflytelsesrike bøker på dette området, er Fredrick S. Bartletts bok *Remembering* fra 1932.¹²⁷ Som et slags resultat i boka, lanserer Bartlett sin teori om hvordan hukommelsen organiseres, og sentralt i dette står begrepet om "skjema" (schema/schemata) – et begrep som har hatt stor utbredelse innenfor kognitiv vitenskap.¹²⁸

Siden mange har basert seg på Bartletts skjema-teori i ettertid, bl.a. Schank & Abelson i utviklingen av sin skript-modell,¹²⁹ så vil det være av interesse å se nærmere på hva Bartlett opprinnelig skrev om sitt mest sentrale begrep. Han skriver:

""Schema' refers to an active organisation of past reactions, or of past experiences, which must always be supposed to be operating in any well adapted organic response. That is, whenever there is any order or regularity of behaviour, a particular response is possible only because it is related to other similar responses which have been serially organised, yet which operate, not simply as individual members coming one after another, but as a unitary mass. Determination by schemata is the most fundamental of all the ways in which we can be influenced by reactions and experiences which occurred some time in the past. All incoming impulses of a certain kind, or mode, go together to build up an active, organised setting."¹³⁰

¹²⁷ Ifølge Walter Kintsch, i hans introduksjon til 1995-utgaven av boka.

¹²⁸ Blant de mest kjente anvendelser av begrepet finner vi hos Jean Piaget, der begrepet brukes om de "kognitive strukturer som inneholder den erfaring og den viten individet har på et hvert tidspunkt". Jfr. Evenshaug, O. & Hallen, D. (1984): *Barne- og ungdomspsykologi*, sitat fra s.53.

¹²⁹ Schank, R.C. & Abelson, R.P. (1977): *Scripts, Plans, Goals and Understanding*. Jfr. også Hudson, J.A. (1986): "Memories are Made of This: General Event Knowledge and the development of Autobiographic Memory", I Nelson, K. (red): *Event Knowledge. Structure and Function in development*, s.100ff.

¹³⁰ Bartlett, F.C. (1995): *Remembering*, s.201.

Begrepet refererer altså til en aktiv organisering av tidligere erfaringer vi har gjort oss, og den måten vi reagerer på i en gitt situasjon vil stå i relasjon til hvordan vi erfarte og reagerte på lignende situasjoner tidligere. Poenget er imidlertid at de tidligere erfaringene fra lignende situasjoner ikke bare lagres kronologisk som isolerte erfaringer, men at disse ”går sammen” i ”skjemaer” som influerer aktivt på reaksjonen i den gitte situasjonen.

Ifølge Walter Kintsch har det urettmessig blitt hevdet at Bartletts skjema-begrep representerer statiske hukommelsesstrukturer.¹³¹ I introduksjonen til boka skriver han:

”Schemata as fixed memory structures that are pulled out for use on demand, [...] are not very helpful, either for understanding human or for artificial intelligence. What they lack is flexibility and context sensitivity”.¹³²

Kintsch viser videre, ved hjelp av Bartletts egen originale tekst, at det er en feil bruk av Bartletts skjema-begrep som ligger til grunn for oppfatningen om at skjemaer er faste uforanderlige strukturer i hukommelsen, for Bartlett var selv klar over problemet han blir kritisert for:

”Bartlett grappled with this problem; he observed that ‘an organism has somehow to acquire the capacity to turn round upon its own ‘schemata’ and to construct them afresh’ (p.206). Today we are studying the construction of schemata afresh, so that they emerge attuned to contextual demands, and can play the role schema theory assigns them”.¹³³

Kintsch framhever altså at *dagens* bruk av begrepet skjema i kognitiv psykologi baserer seg på at strukturene er fleksible og kontekst-avhengige. Dette vil også være et poeng for meg i

¹³¹ Også andre har ønsket å ”rehabiliterer” Bartlett, og mener at han urettmessig har blitt plassert i den ”mentalistiske” tradisjonen. Jfr. Condor, S. & Antaki, C. (1997): “Social Cognition and Discourse”, In Dijk, T.A. van (ed.): *Discourse studies : a multidisciplinary introduction*, Vol.1: *Discourse as structure and process*, s.337. (De to viser eksempelvis til Edwards, D. & Middleton, D. (1987): “Conversation and remembering: Bartlett revisited”, In *Applied Cognitive Psychology*).

¹³² Kintsch, W. (1995): “Introduction”, in Bartlett, F.C.: *Remembering*, s.xiii.

¹³³ *ibid*, s.xiv.

det videre. Når det gjelder *innholdet* i skjema-begrepet så kan det brukes både til å beskrive kunnskapsstrukturer som knytter seg til objekter eller konsepter (f.eks. vår kunnskap om hva et hus er) og det kan brukes til å representere handlinger.¹³⁴ Det siste er mest interessant i denne sammenhengen, for et skript kan fra en vinkel sees på som et ”skjema for handling”, og det er her utgangspunktet for skript-teorien ligger.

2.4.4 Hva er et skript?

Schank & Abelsons definisjon kan være et greit utgangspunkt for å få tak i de grunnleggende kjennetegnene til et skript:

”A script is a structure that describes appropriate sequences and events in a particular context.”¹³⁵

Et skript kan altså betraktes som en struktur som består av en sekvens av hendelser. Nelson & Gruendel, som studerer barns skript, oppsummerer de viktigste egenskapene ved begrepet i sin artikkel som omhandler skriptutvikling hos barn.¹³⁶ Deres utgangspunkt gir en viss presisering av ideen om skript, og kan i hovedsak oppsummeres slik:

1. Et skript er organisert sekvensielt i tid, med en temporal, spatial og kausal struktur som bestemmer hvilke elementer som er påkrevet og hvilke som er valgfrie.
2. Fordi skript ikke er spesifikke, men generelle strukturer, så vil de beskrive og forutsi det som vanligvis skjer, ikke hva som skjedde i en partikulær episode.
3. Skript er utviklet ut fra delte sosiale erfaringer og må derfor antas å ha fellestrekk blant de som deler den samme erfaring.

Et skript vil ideelt sett fungere slik at hvis noen f.eks. spør deg om du vil bli med på en restaurant, så aktiviserer du hovedtrekkene i et ”restaurant-skript” – noe som gjør at de ikke behøver å fortelle deg hvordan du skal opptre i gjennomføringen (dersom du sier ja). Og du

¹³⁴ Anderson, J.R. (1985): *Cognitive Psychology*, s.124ff.

¹³⁵ Schank, R.C. & Abelson, R.P. (1977): *Scripts, Plans, Goals and Understanding*, s.41.

¹³⁶ Nelson, K. & Gruendel, J. (1986): ”Childrens Scripts”, In Nelson, K. (ed.): *Event Knowledge. Structure and Function in development*.

vet hva som er hovedmålet med et slikt besøk; du vet altså umiddelbart mye om hva som nå skal skje. Dette kan illustreres ved hjelp av Schank & Abelsons kjente ”restaurant-skript”:¹³⁷

Skript-overskrift: Restaurant

Roller: Gjest, servitør, kokk

Mål: Å spise

Underskrift 1; Gå inn

Gå inn i restaurant

Se etter ledige bord

Bestemme hvor en skal sitte

Gå til bordet

Sitte ned

Underskrift 2: Bestille

Få menyen

Lese menyen

Bestemme hva en vil ha

Gi bestillingen til kelneren

Underskrift 3: Spise

Få maten

Spise maten

Underskrift 4: Gå ut

Be om regningen

Få regningen

Betale

Et skript spesifiserer kategorier eller ”plasser” (”slots”¹³⁸) i form av handlinger, roller og rekvisitter.¹³⁹ Ovenfor fylles disse plassene eksempelvis av handlingene ”å gå inn i restauranten” og ”å lese menyen”. Vi har videre noen av rollene i en kelner og en gjest, og vi har rekvisitter som meny, mat, bord osv.

¹³⁷ Hentet fra Schank, R.C. & Abelson, R.P. (1977): *Scripts, Plans, Goals and Understanding*.

¹³⁸ Slackman, E.A., Hudson, J.A. & Fivush, R. (1986): ”Actions, Actors, Links, and Goals: The structure of Children’s Event Representations”, In Nelson, K. (ed.): *Event Knowledge. Structure and Function in development*, s.49.

¹³⁹ Nelson, K. (1986): ”Event Knowledge and Cognitive Development”, In Nelson, K. (ed.): *Event Knowledge. Structure and Function in development*, s.13.

Hele skriptet er organisert rundt et *mål*, som i dette tilfellet er å spise, og er som vi ser hierarkisk bygd opp av aktiviteter (eller ”scener”). Skriptet sier noe om rekkefølgen på hendelsene, dvs. det ligger en temporal organisering til grunn (du må få menyen før du kan lese den). Dette kan også innebære at en kan finne kausal forbindelse mellom hendelser (årsaken til at du får maten er at du først har bestilt den).¹⁴⁰ Begrepet om skript tydeliggjør nettopp at det dreier seg om et forløp av hendelser som er organisert temporært.

2.4.5 Funksjon, tilegnelse og utvikling

Behovet for skript-teorien i denne avhandlingen henger bl.a. sammen med at den sier noe om forholdet mellom forventning og erfaring. Elisabeth Slackman (m.fl.), som her bruker termen ’script’ synonymt med termen ’event schema’ er inne på dette:

”...event schemas represent the structure and variability of our experiences with real world events, and this knowledge is used to guide and interpret behaviour in familiar situations [...] Event schemas are automatically activated whenever a familiar event is encountered or referred to”.¹⁴¹

Utviklingen av skript er altså basert på de konkrete erfaringer vi har gjort oss, og den kunnskapen skriptet representerer vil influere på fortolkningen av en ny lignende situasjon. Intuitivt skulle en tro at det er ’erfaring i å gå på restaurant’ som gjør at vi kan utvikle et generalisert hendelsesforløp, et skript, for hvordan besøket vil forløpe, og at vi vil knytte forventninger til hva som skal skje med utgangspunkt i det vi har erfart. Det er likevel grunn til å se nærmere på spørsmålene som er knyttet til utviklingen og tilegnelsen av skript.

I forbindelse med diskusjonen om hvordan vi forholder oss til nye og ukjente hendelser, diskuterer Fivush & Slackman spørsmålet om hvordan slike hendelser blir representert sett i

¹⁴⁰ Slackman, E.A., Hudson, J.A. & Fivush, R. (1986): ”Actions, Actors, Links, and Goals: The structure of Children’s Event Representations”, In Nelson, K. (ed.): *Event Knowledge. Structure and Function in development*, s.49.

¹⁴¹ ibid, s.49. Det framgår for øvrig av artikkelen at de to termene brukes om hverandre.

relasjon til skript-modellen. De skisserer opp to mulige forklaringer på det som skjer.¹⁴² Den første muligheten er at en generell hendelsesrepresentasjon⁽¹⁴³⁾ blir abstrahert ut fra enkelthendelser – eller med Fivush & Slackman at:

”...the first few experiences with the event are encoded as distinct, episodic memories. After several similar experiences, one matches across these episodic memories and abstracts out those features of the event that remain invariant across episodes.”¹⁴⁴

Dette betyr at gjentatte opplevelser av episoder på et vis blir omsatt til generell kunnskap. Hvis dette er tilfellet, vil den første erfaringen med en hendelse bli framstilt av en informant som nettopp en detaljert ’episodisk narrativ’ om den spesifikke hendelsen. Betegnelsen episodisk narrativ uttrykker en distinksjon i forhold til en framstilling av et skript. Også framstilling av et skript vil kunne sies å ha en narrativ form, og kan derfor betegnes ’skriptnarrativ’. De viktigste kjennetegnene som skiller en episodisk narrativ fra en skriptnarrativ, er at den første typisk er tidfestet og fortelles i førsteperson med verbform preteritum, mens den andre ikke er tidfestet og fortelles i presens.¹⁴⁵

Den andre muligheten er at en enkelt erfaring huskes i en mer generell form i utgangspunktet, slik at ”...after only one experience with the event, the representation is organized as a general set of expectations such that future occurrences of the event can be expected to contain the same basic elements and conform to the same organization”.¹⁴⁶ I et slikt resonnement vil man kunne finne framstilling av en skriptnarrativ med utgangspunkt i en enkeltstående erfaring.

¹⁴² Fivush, R. & Slackman, E.A. (1986): “The Acquisition and development of Scripts”, In Nelson, K. (ed.): *Event Knowledge. Structure and Function in development*, s.77f.

¹⁴³ Uttrykket “hendelsesrepresentasjon” svarer til det engelske “event representation”, som er den lagrede versjonen av vår opplevelse av en spesiell hendelse i vår hukommelse. Uttrykket ”generell hendelsesrepresentasjon” viser til hele basen (kunnskapsbasen) av hendelsesrepresentasjoner som utgjør våre erfaringer (jfr. bl.a. Hudson, J.A. (1986): ”Memories are Made of This: General Event Knowledge and the development of Autobiographic Memory”, In Nelson, K. (ed.): *Event Knowledge. Structure and Function in development*).

¹⁴⁴ Fivush, R. & Slackman, E.A. (1986): “The Acquisition and development of Scripts”, In Nelson, K. (ed.): *Event Knowledge. Structure and Function in development*, s.77.

¹⁴⁵ *ibid*, s.77f.

¹⁴⁶ *ibid*, s.78.

Selv om det ikke kan gis et entydig svar på disse to alternativene, framholder Fivush & Slackman at det siste alternativet har mest støtte i egen og andres forskning. Vi ser likevel av deres oppsummering at begge effektene påregnes å gjøre seg gjeldende når det gjelder tilegnelsen av skript:

”In summary, the evidence indicates that a general script may be acquired after just one experience with a new event. The newly constructed event representation will be based on the actual experience with the event, on knowledge about all events and experience with similar events, and on expectations about the event derived from social interactions. Nonetheless, after one experience, a general framework is constructed such that future occurrences of the event will be assumed to be similar to the first occurrence.”¹⁴⁷

2.4.6 Skript som kognitiv og sosio-kulturell kunnskap

I vår sammenheng vil ikke utviklingen av skript sees på som noe som skjer isolert fra den sosiale og kulturelle sammenhengen som individet befinner seg i. Fivush & Slackman legger da også slike antagelser til grunn for sin forskning. Deres utgangspunkt er at skript læres og utvikles i interaksjon med de sosiale omgivelsene og at den sosiale konteksten vil influere på hvordan denne kunnskapen brukes.¹⁴⁸ Dette innebærer f.eks. at det å *snakke* om en hendelse, før den faktisk er erfart, vil påvirke forventningene til det som skal skje, og dermed opplevelsen av det som skjedde. Forventningene kan gjøre at vi framhever noen aspekter ved hendelsen slik at disse aspektene med større sannsynlighet vil bli inkludert i den generaliserte hendelsesrepresentasjonen.¹⁴⁹

På samme måte vil også snakk om hendelsen i etterkant kunne påvirke hvilke deler eller elementer i representasjonen som er sentrale. Fivush & Slackman åpner også for muligheten av at skript kan læres på andre måter enn gjennom erfaring med aktuelle hendelser. Dette hevdes med bakgrunn i at ”...scripts are cultural knowledge: they can be learned through the cultural media, which ranges from others’ talking about the event, to stories about events,

¹⁴⁷ *ibid*, s.80.

¹⁴⁸ *ibid*, s.72f.

¹⁴⁹ *ibid*, s.73.

television, movies, and so on.”¹⁵⁰ I vår sammenheng er tanken om at skript kan overføres via fortellinger selvsagt spesielt interessant.

Det at Fivush & Slackman ovenfor benevner skript som ’kulturell kunnskap’, impliserer en utvidelse av anvendelsesområdet for ideen om skript. I artikkelen “Social Cognition and Discourse” formulerer de to forskerne Condor & Antaki en slik utvidelse på en mer eksplisitt måte i forbindelse med at de trekker opp et skille mellom to teoretiske innfallsvinkler til studiet av det de benevner som ’sosial kognisjon’.¹⁵¹ Mens den dominerende tradisjonen, ifølge de to, er opptatt av å studere den individuelle mentale prosesseringen av informasjon om den sosiale omverdenen, er den andre mer opptatt av at den kunnskapen som utvikles og brukes er sosialt konstruert, dvs. kunnskap som et sosialt produkt med delt eierskap (“...as a social product under shared ownership”).¹⁵²

I den første såkalte mentalistiske tradisjonen framstår individet isolert fra konteksten i sin kunnskapsutvikling. I sin ytterste konsekvens vil dette perspektivet føre til at “...human beings are seen to operate as isolated information-processing machines”.¹⁵³ Den grunnleggende fokuseringen på de indre mekanismene vil ifølge Condor & Antaki f.eks. føre til at det er “...a general tendency to see the individual agent, rather than society or local surroundings, as the cause of behaviour.”.¹⁵⁴

I den alternative forskningen fokuseres det derimot på at personene mottar sine inntrykk og utvikler sin kunnskap om omgivelsene som medlemmer av spesifikke kulturer, altså at utvikling av tankemåter og beskrivelser av omverdenen skjer gjennom sosial interaksjon.¹⁵⁵ En behøver imidlertid ikke å underkjenne den mentalistiske tradisjonens rike begrepsutvikling, for å være enig i de problematiske trekkene som Condor & Antaki peker på. De viser selv, som et eksempel, nettopp til hvordan ideen om mentale skript kan være et

¹⁵⁰ *ibid*, s.74.

¹⁵¹ Condor, S. & Antaki, C.: “Social Cognition and Discourse”, I van Dijk, T.A. (red.) (1997): *Discourse as Structure and Process. Discourse Studies. A multidisciplinary introduction*, Vol.1, s.320-248.

¹⁵² *ibid*, s.329.

¹⁵³ *ibid*. s.321.

¹⁵⁴ *ibid*. s.328.

¹⁵⁵ *ibid*, s.320.

nyttig redskap uten at en behøver å ta inn over seg den mentalistiske tradisjonens kontekstløse individ:

”the notion of mental ’scripts’ [...], taken by cognitivists to reside in people’s mental representations, can be profitably reconceived as cultural rules ready to be invoked by people at appropriate times and places. Thus, rather than think of a script for eating in a restaurant as being something you ‘have’, we can see it as something that you can hearably invoke or exploit in appropriate situations. As Edwards puts it, ‘The aim is not to do away with the powerful explanatory notions of goals, plans, and scriptedness; rather, the intent is to investigate exactly how these kinds of notions may feature as participants’ own explanatory resources, if and when they do’”.¹⁵⁶

Heller enn å tenke på skript som mentale representasjoner som man *har*, ser altså Condor & Antaki skript som kulturelle regler som påkalles og tas fram i passende situasjoner ut fra interaksjon med andre. Denne vinklingen er interessant i min sammenheng. Jeg ønsker nettopp ikke å studere individet isolert, men se det som en del av en større sosial sammenheng. I denne forståelsen blir altså eventuelle ”skript” (så å si) tilhørende ”kulturen”, og dermed deler av en intersubjektiv felles, forståelsesform som den enkelte kan trekke veksler på i sin fortolkning av situasjoner han/hun står overfor.

Selv om jeg nå søker å bringe med meg skript-begrepet ut av en mentalistisk posisjon og dermed plassere individet inn i en sosiokulturell kontekst, så blir det i vår sammenheng viktig å ikke gå for langt i denne bevegelsen. Når Condor & Antaki skriver om den mentalistiske tradisjonens tendens til å forklare all atferd ut fra ”...the individual agent rather than society or local surroundings”, så er det en nyttig påminnelse om at individet står i en sammenheng.¹⁵⁷ I vår sammenheng blir det på samme måte utilfredsstillende å hente fram termen ”kultur” som et ”offentlig sted” utenfor individet der de kulturelle reglene finnes og kan påkalles i gitte situasjoner. Jeg ønsker dermed å plassere begrepet om skript *både* i individet og i kulturen, altså plassere det begge steder, både som tilhørende det enkelte

¹⁵⁶ *ibid*, s.339. (Sitatet inne i sitatet er hentet fra Edwards, D.(1994): “Script formulations: an analysis of event description in conversation”, In *Journal of Language and Social Psychology*, s.216).

¹⁵⁷ Innskutt sitat fra: *ibid*, s.328.

individet (p.g.a. personlige erfaringer) og som tilhørende det aktuelle fellesskapet, (den lokale) kulturen. Dette gir behov for et kulturbegrep som rommer begge disse aspektene.

2.4.7 Shore's kulturbegrep

Antropologen Bradd Shore ønsker nettopp å integrere disse to perspektivene i sin bok *Culture in Mind* fra 1996. Shore hevder at antropologien i for stor grad har unngått diskusjoner om forbindelsene mellom kultur og menneskesinn ('mind'), og at dette indirekte har ført til en skarp og uheldig todeling i tenkningen omkring kultur:

”One vision equates culture with external power, largely external to the realities and motivations of the self. The other sees culture as purely private experience, disconnected from shared realities. Culture becomes either the exclusive property of public, political life or it is thoroughly privatized as personal experience. What is lost is an appreciation of the life of cultural forms at the juncture of the public and the private. This requires a cognitive view of culture and a cultural view of mind.”¹⁵⁸

Dette enten-eller-forholdet til kultur, som også har ført til at kulturperspektivet har blitt marginalisert innenfor den kognitive vitenskapen, ønsker Shore å bryte ned.

Jerome Bruner beskriver i forordet Shore's prosjekt i boka som en fokusering på meningsbegrepet, dvs. ”...the constructions of meanings as products of individual human cognition and human cultures”¹⁵⁹, og viser til Shores formulering av mening som ”twice born”: “[meanings] are instituted in culture – the communal or canonical meaning *of* some thing or act or utterance, and the idiosyncratic meaning *for* some individual on some occasion”.¹⁶⁰ Utfordringen blir dermed slik: ”...to understand how these two aspects of meaning construction interact to ensure both a shared communal life and, at the same time, to permit the idiosyncratic play of individual imagination”.¹⁶¹

¹⁵⁸ Shore, B. (1996): *Culture in Mind*, s.39.

¹⁵⁹ *ibid*, s.xv.

¹⁶⁰ *ibid*, s.xv.

¹⁶¹ *ibid*, s.xv.

Dette er Shore's startpunkt for utviklingen av en teori som tar høyde for at sinnet ('mind') opererer i et komplekst samspill med kulturen og omgivelsene for øvrig, samtidig som en unngår å betrakte kultur som et gitt, ytre symbolsystem. Med utgangspunkt i refleksjoner omkring dobbeltheten i et "invitation-to-eat-and-polite-response script" på Samoa, formulerer Shore sitt begrep om kultur som:

"...an extensive and heterogeneous collection of 'models', models that exist both as public artifacts 'in the world' and as cognitive constructs 'in the mind' of members of a community".¹⁶²

Shore's teori er svært omfattende og subtil, og knyttes dessuten til tilsvarende høye teoretiske ambisjoner. Min interesse i Shore består imidlertid først og fremst å finne et kulturbegrep som kan belyse bruken av skript-begrepet i avhandlingen, dvs. som kan sette den i utgangspunktet individuelle mentale representasjonen som skript-begrepet fanger, inn i en kulturell sammenheng. Shore's syn på kultur som en 'ansamling av modeller', og disse modellenes dobbelthet, dvs. at de er manifestert eller representert *både* som delte kulturelle modeller og som individuelle personlige modeller, ser ut til å kunne bidra i denne sammenhengen.

Tidligere har vi sett at skript-begrepet brukes om individets måte å organisere kunnskap på, og at denne strukturen knyttes til en generalisert mental representasjon på individplanet. Shore på sin side opererer med en inndeling av de kulturelle modellene i sjangre og klassifiserer skript som en modell-sjanger i denne typologien. Han gjør videre en distinksjon mellom det han kaller personlige og konvensjonelle modeller.¹⁶³ I hans terminologi vil et skript som det jeg satte opp tidligere (restaurant-skriptet) være en *konvensjonell* modell, som gjennom personlig erfaring vil gjøre oss i stand til å produsere en *personlig* modell.¹⁶⁴ Poenget er altså at vi danner oss vår egen personlige modell av det å gå på restaurant, som står i relasjon/har en overlapp i forhold til den konvensjonelle delte modellen, men som altså heller ikke er en avspeiling av denne:

¹⁶² *ibid*, s.44.

¹⁶³ *ibid*, s.46.

¹⁶⁴ *ibid*, s.48.

”Such ‘shared’ cultural models will not produce total cognitive homogeneity among individuals within a community but rather a tendency for personal models to overlap far more than they would if left to purely individual experience.”¹⁶⁵

I Shore’s terminologi vil likevel både de konvensjonelle og de personlige modellene være mentale modeller, og han gjør ytterligere en distinksjon mellom mentale modeller og etablerte eller *instituerte* modeller (“instituted models”). Han beskriver forskjellen slik:

”Instituted models are the public life of culture, empirically observable social institutions that are available as resources for a community. Mental models, by contrast, are cognitive representations of these instituted models but are not simply direct mental mappings of social institutions.”¹⁶⁶

Dette er altså eksterne “offentlige” kulturelle modeller som kan være alt fra kalenderen via konfirmasjon til fotballspill, og som representerer felles kilder for individenes konstruksjon av mentale modeller (tenk bare på hvor ofte vi benytter fotball, eller annen sportslig aktivitet, som grunnlag for å snakke om andre ting).

Shore opererer altså med ulike abstraksjonsnivåer i sin teori om ”kultur som modeller”. I tillegg til distinksjonene mellom ulike modeller innfører han også et hierarkisk trekk i sin teori, dvs. han skiller mellom en ’modell’ (“special purpose model”) og det han kaller et ”foundational schema”, der sistnevnte har en høyere abstraksjonsgrad og dessuten kan stå i overordnet relasjon til en rekke kulturelle modeller: *”Different cultural models may share a family resemblance because they are organized in relation to common foundational schemas.”*¹⁶⁷

Forholdet mellom modell og grunnleggende skjema er likevel ikke statisk, for en modell kan i seg selv fungere som utgangspunkt for dannelsen av underordnede mer spesifikke modeller. Poenget er likevel at et grunnleggende skjema har en tendens til å være mer abstrakt enn en modell, (Shore eksemplifiserer med ideen om ”sentrum versus periferi” som et slikt abstrakt

¹⁶⁵ *ibid*, s.48.

¹⁶⁶ *ibid*, s.68.

¹⁶⁷ *ibid*, s.312.

skjema), og at dette ikke kan klassifiseres som tilhørende en spesiell sjanger, slik som modellene i hans teori er organisert.¹⁶⁸

Etter nå å ha lagt Shore's teori om kultur inn som et bakteppe for bruken av skript-begrepet, er det nå på tide å se litt på hvordan begrepet om skript har blitt brukt i den konteksten som er mest aktuell for denne avhandlingen, nemlig organisasjoner.

2.4.8 Skript i organisasjoner

I motsetning til hva som må sies å gjelde for kulturteori, så finnes det ikke mange eksempler på bruk av skript-teori i studiet av organisasjoner. I den grad skript-begrepet brukes, så dreier det seg ofte om undersøkelse av stereotypiske sekvenser i ansettelsesintervjuer, opplæring av nyansatte og i testing av jobbeffektivitet og ytelse.¹⁶⁹ Det finnes imidlertid spesielt to arbeider det er grunn til å se litt nærmere på, særlig med tanke på forskningsinnretning, fremgangsmåte og begrepsbruk.

I sin artikkel om 'skript-utvikling i organisasjoner' formulerer Poole, Gray & Gioia sitt grunnleggende spørsmål for arbeidet slik:

”Can the patterning of behavior among interdependent organization members and work units be described or explained by a type of schema known as a *script* – a specialized cognitive structure that retains expectations of how to behave in specific situations and contexts?”¹⁷⁰

De slår videre fast at ingen tidligere studier som har utnyttet skript-begrepet i en organisatorisk kontekst, har undersøkt hvordan skript *utvikles*, dvs. studert hvordan

¹⁶⁸ *ibid*, s.312.

¹⁶⁹ Jeg får støtte for dette synet hos Poole, P.P. (m.fl.) (1990): ”Organizational Script Development Through Interactive Accommodation”, I *Group & Organization Studies*, Vol 15 nr.2, s.212. Og i: Mangham, I.L. (1995): ”Scripts, talk and Double talk”, i *Management Learning*, Vol 26, nr.4, s.495. Dette innebærer forøvrig ikke at ideen om skript ikke *kan* finnes i andre sammenhenger i organisasjonsstudier. Eksempelvis nevner Barbara Czarniawska begrepet i forbindelse med sin drama-metafor i boka Czarniawska, B.(1997): *Narrating the Organization. Dramas of Institutional Identity* (se evt. s. 37f). Czarniawska er ikke opptatt av skript-teori som sådan, og jeg velger derfor ikke å gå nærmere inn på hennes arbeid i denne sammenhengen.

¹⁷⁰ Poole, P.P. (m.fl.) (1990): ”Organizational Script Development Through Interactive Accommodation”, I *Group & Organization Studies*, Vol 15 nr.2, s.212.

organisasjonsmedlemmenes kunnskap om de handlingsmønstre som knytter seg til ulike aktiviteter blir til. Det er altså skript-utvikling de skal studere. De presiserer sitt syn på hvordan skript fungerer ved å framheve at skript "...facilitate the interpretation of information, actions, and expectations, and are used by people to impose structure upon, and impart meaning to, social information".¹⁷¹ De gjør dessuten en interessant distinksjon mellom "kognitive skript" og "atferds-skript": "Scripts held in memory are termed 'cognitive scripts', whereas the enactment of a cognitive script is termed a 'behavioral script'."¹⁷² Dette kan en (kanskje) se på som et skille mellom den forestillingen en har om det som skal skje (en slags teori) satt opp i mot de handlingene en faktisk foretar seg i praksis.

Poole (m.fl.) foretar sin undersøkelse ved å gjennomføre et eksperiment der de konstruerer eller simulerer en "organisasjon" ved å sette sammen grupper av studenter med tilfeldig valgte ledere. Disse skulle så gjennomføre gitte oppgaver, og fikk tilgang på de eksisterende retningslinjene for hvordan slike oppgaver skulle løses (en slags manualer). Deres aktiviteter ble så studert f.eks. ved at gruppemedlemmene på ulike stadier i arbeidsprosessen ble bedt om å beskrive *typiske* hendelser/handlinger som ble foretatt i forbindelse med den spesifikke oppgaven. Resultatene av undersøkelsen gir ifølge forfatterne selv en bekreftelse på at skript-teori er en fruktbar tilnærming i studiet av utviklingen i arbeidsprosessen i gruppene. De konkluderer med at organisasjonsmedlemmene utviklet et kognitivt skript og et atferds-skript som skiller seg fra de hendelsesstrukturene som var representert i de allerede eksisterende (mer formelle) retningslinjer for hvordan oppgaven skulle løses.

Poole's (m.fl.) undersøkelse skiller seg på svært mange måter fra arbeidet som gjøres i denne avhandlingen. For det første er deres utgangspunkt teoretisk, dvs. hensikten med materialinnsamling osv er at de ønsker å prøve ut teori på en praksis.¹⁷³ I tillegg så konstruerer de denne praksisen for sitt formål, dvs. de lager et eksperiment som ligger til rette for at de skal kunne få tak i de aspektene eller kunne bruke de teoretiske begrepene som de bringer med seg. For det tredje så opererer de på et "lokalt nivå", dvs. de bruker skript-teorien til å studere det som skjer med enkeltindivider innenfor klart avgrenset lokal ramme, her representert ved gruppen som skal løse de gitte oppgavene.

¹⁷¹ *ibid*, s.213.

¹⁷² *ibid*, s.214.

¹⁷³ *ibid*, s.228.

Mitt utgangspunkt for å ta i bruk ideen om skript er fundert i empirien, ikke teorien. Jeg har et utgangspunkt der jeg fokuserer på fortellinger, og får et behov for et begrepsapparat til å beskrive og antyde konsekvenser av det jeg finner. Nærmere bestemt et utgangspunkt i et behov for å kunne diskutere skillet mellom det spesifikke (den episodiske fortellingen) og det generaliserte (jfr. termen ”skriptnarrativ”). Likevel blir det også for meg et poeng i seg selv å prøve ut teori, men jeg går ikke aktivt inn for å få fram skript på samme måten som Poole (m.fl.) gjør.

En annen vesentlig forskjell er at min undersøkelse ikke er eksperimentell; studien skjer innenfor en reell organisatorisk kontekst som ikke er konstruert, og som ikke er lagt til rette spesielt for formålet (ut over den narrative fokuseringen i innsamlingen og behandlingen av materialet). Jeg står altså ovenfor en stor og kompleks organisasjon som har reelle oppgaver i et reelt marked, og som har en historie. Den tredje forskjellen er at jeg ikke opererer på et klart avgrenset lokalt nivå. Jeg ønsker å benytte ideen om skript i en utvidet form, dvs. å bruke konseptet til å undersøke oppfatninger blant organisasjonsmedlemmer i en bredere organisatorisk kontekst. Jeg snakker altså ikke primært om lokale fenomener blant personer i direkte interaksjon, men om oppfatninger av generelle mønster som har en spredning blant folk på ulike nivåer og på ulike steder i en organisasjon.

Det andre arbeidet som kobler skript-teori til en organisasjonskontekst bygger nettopp på overnevnte artikkel av Poole (m.fl), og finnes beskrevet i Ian L. Mangham’s artikkel ”Scripts, Talk and Double Talk”.¹⁷⁴ Mangham framhever spesielt et aspekt ved skriptutvikling i sitt arbeid, nemlig den potensielle egenskapen som den generaliserte eller ”skripterte” kunnskapen har til å påvirke forventninger og handlinger ”automatisk”, dvs. uten at disse er gjenstand for bevisst refleksjon:

”...these mutually expected responses, these patterns, these scripts – by dint of simple repetition – cease to be matters of conscious control. For the most part, they are not run off as pieces of *'minded'* behaviour. As they become established, they become *'mindless'*, run off without thought and without reflection.”¹⁷⁵

¹⁷⁴ Mangham, I.L. (1995): ”Scripts, talk and Double talk”, i *Management Learning*, Vol 26, nr.4.

¹⁷⁵ *ibid*, s.495.

Mangham setter imidlertid spørsmålstegn ved om Poole's (m.fl.) kunstige konstruksjon av en "organisasjon", vil kunne gi relevante forhold for å undersøke "script development in an *organizational setting*".¹⁷⁶ Han mener at det er uheldig å likestille begrepet om 'organized behaviour' med begrepet 'organization', og dermed at den konteksten som disse skriptene utvikler seg i ikke kan regnes som en reell organisatorisk setting. Denne kritikken baserer han bl.a. på Peter Sederberg's diskusjon av organisasjonsbegrepet:

"*Organization* may be distinguished 'from the more inclusive notion of *organized behaviour* as being relatively stable interaction among fairly well delineated participants whose relations are coordinated (at least in part) by authorities capable of enforcing their directives'."¹⁷⁷

Denne distinksjonen er selvsagt relevant i sammenheng med mitt arbeid også. Mine informanter befinner seg *ikke* i en uforpliktende, egalitær og uregulert kontekst, men lever innenfor en struktur av ansvar, forpliktelse og maktfordeling.

Mangham deler målsetting med Poole (m.fl.) i sitt arbeide, dvs. han vil undersøke utviklingen av skript i en organisatorisk "setting". Som jeg er inne på ovenfor blir derfor den største forskjellen på de to utgangspunktene å finne i designet – med Manghams ord om eget arbeid (med et sideblikk til Poole's (m.fl.)) : "In no sense was it an experimental or controlled study. It began with an attempt by the group to understand the patterns of behaviour which obtained within it."¹⁷⁸ Vi ser slik at Manghams utgangspunkt ligner mer på mitt: Jeg søker etter regelmessigheter i fortellingene, og ser så skript-teori interessant til å diskutere det jeg finner.

Mitt arbeide skiller seg likevel mye fra Manghams. Han foretar sin undersøkelse i en liten gruppe toppledere (8 stk.), mens jeg søker mønstre på tvers av både hierarki og plassering i organisasjonen. Han er dessuten inne i et *samarbeide* med den aktuelle gruppen for å *innføre et nytt* skript for beslutningstaking,¹⁷⁹ mens jeg arbeider i retning av å gradvis identifisere et generelt mønster i oppfatninger med spredning ut over gruppe-nivået. Jeg søker dessuten en

¹⁷⁶ *ibid*, s.496.

¹⁷⁷ Sederberg, P. (1984): *The politics of meaning : power and explanation in the construction of social reality*, s.130 ((her sitert etter Mangham, *ibid*, s. 496).

¹⁷⁸ *ibid*, s.497.

¹⁷⁹ *ibid*, s.497.

empirisk forankring i informantenes konkrete episodiske narrativer, mens Mangham går mer direkte på informantenes generelle oppfatninger (f.eks. med spørsmål som ”How do you go about taking decisions in this team?”¹⁸⁰). Denne tematikken vil drøftes nærmere i neste kapittel.

2.5 De tre fortellingsbegrepene og de tre analytiske nivåene

Gjennomgangen i forrige avsnitt viser at det totalt sett finnes en rekke forskjeller mellom herværende arbeid og de to eksemplene vi nå har sett på. Både Mangham og Poole (m.fl) bruker, som vi har sett, skript-begrepet ”direkte” i sine arbeider, mens jeg (jfr. innledningsvis) har valgt å navngi min fortolkning av skript-begrepet som ’generalisert fortelling’. Av den tidligere teoretiske gjennomgangen ser vi at en slik terminologi knytter an til egenskaper ved skript som handler om at det dreier seg om en forestilling om en *generell* struktur som organiserer et forløp av hendelser (i samsvar med ”minimumsdefinisjonen” av fortelling). Samtidig har vi sett at jeg, ved hjelp av andre teoretikere, søker å refortolke skript-begrepet inn i en *kulturell* ramme eller kontekst.

Til tross for den begrunnelsen som jeg ga for å konstruere et begrepsnavn ulikt skript-termen innledningsvis i forrige delkapittel (pkt. 2.4, jfr. de fire punktene på s.50), så vil jeg ikke avstå fra å bruke skript-termen i behandlingen av materialet (det vil riktignok gjøres med en viss varsomhet). Nykonstruksjonen ’generalisert fortelling’ fungerer nemlig først og fremst på et overordnet nivå i avhandlingen, og da som navn på analysedesignets andre nivå.

Dermed har vi så langt følgende to analysenivåer (som strengt tatt også kan kalles *analyseperspektiver*):

- ∅ Nivå 1, som er nivået for analyse av ’retrospektiv fortelling’
- ∅ Nivå 2, som er nivået for analyse av ’generalisert fortelling’

Analysenivåene som sådan skal drøftes i neste kapittel, men vi kan allerede nå slå fast at nivåinndelingen henspeiler *både* på en ulik teoretisk forankring (riktignok med integrerende

¹⁸⁰ *ibid*, s.501.

aspekter, f.eks. i kulturbegrepet og fortellingsbegrepet) og på forhold knyttet til materialinnsamling – sistnevnte relatert både til rent metodiske aspekter og til organisatoriske grenser som jeg trekker i den organisasjonen som utgjør det empiriske feltet.

Den likevel viktigste drivkraften bak opprettelsen av analysenivåer er knyttet til de funn som gjøres i det foreliggende materialet, og som presenteres i kapittel 4. Arbeidet med å ”analysere fram” disse funnene har sitt startpunkt i analysenivå 1 og utvikles videre gjennom bevegelsen til analysenivå 2. Behovet for å belyse det som utkrystalliserer seg som hovedfunn på nivå 2, gjør det nyttig å legge an ytterligere et analyseperspektiv i arbeidet. Vi har dermed et tredje analysenivå:

€ Nivå 3, som er nivået for analyse av ’organisasjonsfortelling’

Vi skal avslutte dette kapitlet ved å gjøre rede for dette nivåets teoretiske forankring, mens selve anvendelsen av begrepet vil bli tydeliggjort i analysekapitlet (pkt. 4.6)

2.5.1 Organisasjonsfortelling

Før vi ser nærmere på den eksplisitte anvendelsen av begrepet om organisasjonsfortelling, er det grunn til å ta et lite tilbakeblikk på visse teoretiske poenger vi har vært inne på tidligere i dette kapitlet:

For det første skal vi nok en gang slå fast at det også for dette begrepet dreier seg om nettopp *fortelling*, i den forstand som vår fortolkning av minimumsdefinisjonen tilsier, dvs. at det dreier seg om forløp av hendelser (jfr. s.48).

For det andre er det på sin plass å minne om narratologiens teoretiske skille mellom termene ’historie’ og ’fortelling’. ’Fortellingen’ er en konstruksjon, en utvelgelse blant mulige elementer fra den ikke-verbaliserte ’historien’, det som faktisk skjedde.

Et tredje aspekt som også innrammer dette tredje begrepet er det kulturteoretiske perspektivet som ble omtalt i første del av dette kapitlet. Dette kommer f.eks. tydelig fram i boka *Företagskultur och organisationssymbolism* (1988) der Alvesson og Berg behandler ’organisasjonens saga eller epos’ som et kulturelt fenomen, og her kan vi finne

utgangspunktet for innholdet i vårt begrep om organisasjonsfortelling. Alvesson og Berg bestemmer begrepet slik:

”*Organisationens saga eller epos* används för att antingen beteckna företags ’levande’, dvs ständigt återberättade historia [...] eller för att beteckna sagoberättandet i organisationen som ett fenomen”.¹⁸¹

I vårt tilfelle er det den første bruksmåten som er av primær interesse. Det er ikke fenomenet i seg selv jeg er opptatt av, men hvordan den ”levende” organisasjonsfortellingen brukes av informantene for å forklare eller belyse aspekter som er knyttet til funn på analysenivå 1 og 2. Alvesson og Berg utdyper sitt begrep ved å eksemplifisere:

”I sagorna förekommer också *legenderna* [...] dvs i tiden avgränsade speciella händelser ofta kopplade till *hjältar* [...] Dessa hjältefigurer får då symbolisera de normer eller värderingar som är önskvärda eller icke önskvärda”.¹⁸²

Mens dette begrepet er en mindre del av et bredere kulturperspektiv hos Alvesson og Berg, så gjør Miriam Salzer-Mörling bedriftssagaen (”corporate saga”) som sådan til et hovedpoeng i sin artikkel om det svenske IKEA-konsernet. Hennes bruk av begrepet ’corporate saga’ ser ut til å svare til Alvesson og Bergs bruk av begrepet, men hos henne kommer også ’sagaens’ *funksjon* til syne: ”[T]he saga constitutes a dramatized history that expresses and legitimizes the company’s philosophy and management”,¹⁸³ skriver Salzer-Mörling, og hevder videre at sagaer også kan forstås som en del av bedriftens offisielle retorikk for ekstern bruk, dvs. en slags kombinasjon av ”profilering” (image-bygging, markedsføring) og identitetsbygging.

Salzer-Mörling framhever også at forestillingen om *unikhet* skapes bl.a. ved hjelp av bedriftssagaen:

¹⁸¹ Alvesson, M. & Berg, P.O. (1988): *Företagskultur och organisationsymbolism. Utveckling, teoretiska perspektiv och aktuell debatt*, s.50.

¹⁸² *ibid*, s.50.

¹⁸³ Salzer-Mörling, M. (1998): ”As God Created the Earth...A Saga that Makes Sense?”, i Grant, D. (red, m.fl.): *Discourse and Organization*, s.108. Det bør nevnes at Salzer-Mörling bl.a. har skrevet en dr.avhandling om dette temaet: Salzer, M. (1994): *Identity Across Borders : A Study in the "Ikea-world"*.

”The search for uniqueness in sagas and stories can be seen as a deliberate effort to create the illusion of the company as a distinct personality. Even though organizations probably are best understood as a number of individuals, the saga, and other such stories, makes us think about the organization as a thinking and acting persona - a supra-individual entity that incorporates all individual actions, desires, and thoughts into a single corporate ‘self’.”¹⁸⁴

I den sagaen, eller ’organisasjonsfortellingen’ (som altså er betegnelsen i denne avhandlingen) som vil bli mest sentral på analysenivå 3, så finner vi både uttrykk for en personifisering av organisasjonen som helhet og forestillingen om unikhhet som kjennetegn. Det vil være formålstjenlig å foreta en ytterligere utdyping og forankring av dette begrepet, og slik analysenivå 3, i forbindelse med den analytiske *anvendelsen*. Dette vil vi derfor komme tilbake til i kapittel 4 under avsnitt 4.6.3.

2.6 Avslutning

De tre analysenivåene med sine kjernebegreper, som vi nå har forankret og innrammet teoretisk, vil bli gjenstand for ytterligere omtale i det videre. Det er først i den faktiske analysen (kapittel 4) at begrepene og nivåene for alvor fylles med mening og slik viser sin reelle betydning i arbeidet.

Før vi kommer så langt er det imidlertid nødvendig å behandle begrepene og analysenivåene fra en metodisk vinkel. De tre berører, som nevnt, nemlig både innsamlingsmetode og grunnlagsbehandling av materiale (”analytisk innstilling”), utvikling av analysedesign og dessuten utvalg av informanter i organisasjonen.

¹⁸⁴ *ibid*, s.110.

3 MATERIALE OG METODE

3.1 Innledning

I boka *Forskning og samfund* skriver vitenskapsteoretikeren Søren Kjørup følgende om forskningsprosjekter:

"Et forskningsprosjekt ender ikke med en kopi af virkeligheden. Men hvis det er blot nogenlunde rimeligt gjennomført, summer det seg op til en slags videnskabeligt 'portræt' af virkeligheden".¹⁸⁵

Kjørups metafor fra malekunsten er interessant i seg selv, og antyder dessuten en posisjon i forhold til spørsmålet om det er mulig å ha sikker viten i vitenskapelig sammenheng.¹⁸⁶ I denne sammenheng er det imidlertid verdt å bite seg merke i Kjørups bisetning, der han sier noe om hva han forutsetter som en nødvendighet i et forskningsprosjekt. Uavhengig av vitenskapsteoretisk posisjon gjelder nemlig den forutsetning at forskningsprosjektet er "blot nogenlunde rimeligt gjennomført".

Kravet er selvsagt verken urimelig eller dramatisk, men det peker på bakgrunnen for dette kapitlet i avhandlingen. Utsagnet ovenfor er hentet fra Kjørups diskusjon om "forskningens håndverk".¹⁸⁷ I dette kapitlet skal det nettopp være mulig for leseren å vurdere selve gjennomføringen av herværende forskningsprosjekt – i Kjørups språkdrakt: de "håndverksmessige" sidene ved prosjektet.

I dette kapitlet skal jeg gjøre rede for hvordan det materialet som ligger til grunn for resultatene i avhandlingen har framkommet. Dette betyr at kapitlet vil handle om selve innsamlingen av et kjernemateriale, som består av samtaler gjennomført i Gjensidige NORs

¹⁸⁵ Kjørup, S. (1991): *Forskning og samfund*, s.55.

¹⁸⁶ Noe han for øvrig også svarer eksplisitt på senere i boka: "...jeg [vil] argumentere for at det er mulig at have sikker viden, og at vi faktisk har en hel del sådan sikker viden. Men vores sikre viden er ikke av videnskabelig karakter; den angår kun nogle få meget elementære forhold omkring vor tilværelse". Ibid, s.58.

¹⁸⁷ ibid, s.39ff.

organisasjon. Jeg vil gjøre rede for hvordan informantene i prosjektet er valgt ut, og dessuten hvordan samtalene med informantene gjennomføres.

En åpenbar fellesnevner for informantene i prosjektet er at de arbeider i Gjensidige NOR, og at samtalene på en eller annen måte vil handle om livet i denne organisasjonen. Dette gjør det nødvendig å si noe om denne konteksten. Jeg vil derfor gi et visst innblikk i Gjensidige NORs oppbygging, historie og etablering. Disse temaene er vevd sammen med et større bilde som gjør det aktuelt også å skissere utviklingen i den norske finansnæringen.

Det utarbeides ingen detaljert og omfattende beskrivelse av organisasjonen i dette kapitlet. Vekten ligger derimot på de aspekter som anses relevante sett i relasjon til prosjektdesignet og som generelt grunnlag for senere analyser. Mer spesifikke forhold som kan være nødvendige for å fortolke materialet, vil bli trukket inn etter behov i analysene i kapittel 4.

Utviklingen av prosjektet, selve forskningsprosessen og analysestrategien skal også omtales i kapitlet. Til dette hører med å gjøre rede for hvilken strategi som ligger til grunn for bearbeidingen fram mot analyse av det innsamlede materialet – i mer konkret forstand hvordan materialbearbeidingen gir grunnlag for identifikasjon av de tre sentrale analysenivåene i avhandlingen.

3.2 Empirisk felt

Den studien som ligger bak denne avhandlingen er som sagt gjennomført innenfor Gjensidige NORs organisasjon. Bakgrunnen for at det er akkurat denne organisasjonen som utgjør det ”empiriske feltet” i prosjektet, ligger i bedriftens medlemskap i ”Næringslivets idéfond for NTNU” (Idéfondet). Det ligger altså en historie forut for mitt engasjement i Gjensidige NOR, som det er riktig å kort gjøre rede for.

Idéfondet ble stiftet i 1998 med det formål *å stimulere tverrfaglig forskning ved NTNU i samarbeid med næringslivet*, under parolen ”Målet er å få mennesker som tenker forskjellig til å tenke sammen”. Bak fondet som ble gitt til NTNU sto 17 større norske bedrifter, deriblant

Gjensidige (Gjensidige NOR fra 1999) og bruken av midlene ble i hovedsak rettet inn mot finansiering av doktorgradsstipendier og post-doc-stipendier.¹⁸⁸

I dialogen mellom NTNU og medlemsbedriftene i Idéfondet ble fire brede temaområder valgt ut som satsningsområder for forskningsaktiviteten: Energi og miljø, Transport og logistikk, Medisinsk teknologi og ”Kunnskapsnettverk”, der sistnevnte er det temaområdet som denne avhandlingen er knyttet til. De ulike bedriftene i Idéfondet fordelte seg på de fire områdene og gikk så inn i en dialog med den faglige ledelsen for det aktuelle temaområdet. Fem bedrifter viste interesse for organisasjons- og kommunikasjonsforskning, og ble slik i løpet av 1999 knyttet til området Kunnskapsnettverk. I fire av disse, Ulstein (nå Rolls Royce Marine), Hydro, Statoil og Gjensidige, ble arbeidet ført videre fram til en mer konkret strategi for arbeidet. Den overordnede målsettingen for arbeidet på dette tidspunktet (juni 1999) ble i et strateginotat (bl.a.) formulert slik:

”Studere kunnskapsutvikling og kommunikasjon i forbindelse med innovative prosesser for å fremskaffe empiriske og teoretiske resultater som kan gi grunnlag for utvikling av kompetansestrategier, kommunikasjonsferdigheter og effektive organisasjonsformer.”¹⁸⁹

I utsnitt av begrunnelsen for satsningen finner vi følgende:

”Fremveksten av en kunnskapsdominert økonomi, der virksomheter må forholde seg til kontinuerlig forandring langs mange dimensjoner, krever at bedriftens kunnskaper og kapasitet utnyttes i innovasjonsprosesser, både når det gjelder nye produkter, nye arbeidsformer og nye markedsrelasjoner. [...] Problemstillinger av denne typen står sentralt på agendaen hos de fleste større virksomheter, men det eksisterer i liten grad et etablert teoretisk og praktisk fundament for å håndtere disse utfordringene.”¹⁹⁰

¹⁸⁸ Opplysninger hentet fra *Årsberetning for Næringslivets Idéfond for NTNU*, for 1999, NTNU 2000. For mer informasjon om Næringslivets Idéfond for NTNU, se www.idefondet.ntnu.no.

¹⁸⁹ Internt strateginotat, Næringslivets idéfond for NTNU, Kunnskapsnettverk, 29.06.99.

¹⁹⁰ *ibid.*

Dette er overordnede målsettinger og generelle begrunnelser for arbeidet i Kunnskapsnettverk, og de mer konkrete problemstillinger og prosjektplaner ble planlagt utarbeidet av de fire stipendiatene som ble ansatt innenfor temaområdet. Likevel fantes det allerede på dette tidspunktet en viss grad av konkretisering omkring mulig tematikk for hver av de fire bedriftene, basert på de interne utfordringer som hver enkelt sto ovenfor. For Gjensidiges del var denne tematikken knyttet til den kommende fusjonen med Sparebanken NOR. En slik situasjon aktualiserer selvsagt en rekke mulige problemområder. Generelt antas det i strategien at "...de viktigste interne utfordringene antakelig er knyttet til identifikasjon med tidligere produktområder, ulike kulturer i de to bedriftene, språk og kommunikasjon."¹⁹¹

Gjennom interne drøftinger i Kunnskapsnettverk ble de fire stipendiatene knyttet til hver sin hovedsamarbeidsbedrift for konkretisering av prosjektplaner – for min del altså Gjensidige NOR. Denne "fordelingen" ble gjort ut fra faglige og praktiske kvalifikasjoner, samt interesseområder hos den enkelte. En av disse faktorene lå i den dominerende faglige forankringen hos den enkelte personen i stipendiatgruppen, der fire "hovedfagsområder" var representert: Pedagogikk, organisasjonsfag, sosialantropologi og språk- og litteraturvitenskap, der sistnevnte representerer min bakgrunn. Vi kan se disse ulike fagbakgrunnene som en speiling av Idéfondets ønske om å fremme tverrfaglighet i forskning, der det ble lagt opp til at stipendiatgruppen skulle kunne spille på hverandre i utviklingen av doktorgradprosjekter. Samtidig kan vi se fra formuleringen av Gjensidiges utfordring ovenfor at det finnes et visst samsvar mellom nettopp min bakgrunn og de utfordringene bedriften selv hadde pekt på.

Praktisk sett ble det videre arrangert et møte mellom Gjensidige NORs kontaktpersoner og områdeledelsen fra NTNU, der jeg ble introdusert for disse. Fra dette punktet i prosessen overtok jeg selv den videre dialogen med bedriften, når det gjaldt utviklingen av eget forskningsprosjekt. Selv om vi har sett at det på forhånd (på et strategisk plan) var identifisert visse tema fra Gjensidiges representanter, så besto nå jobben i å komme inn i et nærmere "inngrep" med organisasjonen slik at konkretiseringen av prosjektet kunne skje i en nærmere dialog mellom den som skulle gjennomføre et forskningsprosjekt i praksis (dvs. meg) og folk som arbeidet i Gjensidige NORs organisasjon. Denne prosessen skal vi vende tilbake til i avsnitt 3.3.1.

¹⁹¹ *ibid.*

3.2.1 Noen trekk ved utviklingen i finansnæringen

Før vi nå ser nærmere på Gjensidige NORs organisasjon i seg selv, vil jeg sette Gjensidige NOR inn i en noe større sammenheng ved å se litt på noen relevante trekk i utviklingen for den næringen organisasjonen tilhører.

Selskapet Gjensidige NOR befinner seg innenfor det som gjerne blir omtalt som finansnæringen. Denne sektoren i næringslivet omfatter forretningsbanker, sparebanker, finansieringsforetak og forsikringsselskaper, og er med sine om lag 49 000 ansatte blant de største tjenesteytende virksomheter i Norge.¹⁹²

Næringen har gjennomgått store endringer de siste tiårene, noe som bl.a. gjenspeiles i en kraftig nedgang i antall ansatte i de senere år. Sammenholder vi antallet som arbeidet i sektoren i 1989 med tallet fra år 2000 ovenfor, finner vi en reduksjon på hele 14 000 personer på disse 11 årene. I samme periode har omfanget av utførte tjenester derimot blitt større, dersom en ser på tall for forvaltningskapital, betalings- og verdipapirtransaksjoner.

At en økning i ”produksjon” har vært mulig til tross for bemanningsreduksjonen, kan i stor grad knyttes til den datateknologiske utviklingen som har funnet sted i disse årene. Næringen har siden 80-tallet for øvrig også opplevd forandringer som knytter seg til markedsmessig deregulering både nasjonalt og internasjonalt, samt en økende integrasjon av finansmarkedene på tvers av de nasjonale grensene.¹⁹³ Det siste henger også sammen med den teknologiske utviklingen. De norske selskapene har derfor ikke bare opplevd en økt konkurranse om kundene fra hverandre, men har også måttet møte konkurrenter fra andre land på hjemmebane de senere årene.

En annen sentral tendens i næringen har vært at selskapene har blitt større og større i omfang gjennom et stort antall fusjoner og oppkjøp. Dette er en tendens som finansnæringen ikke er

¹⁹² Opplysninger i dette og kommende avsnitt er hentet fra NOU (2000) *Konkurransesflater i finansnæringen*, Utredning nr.9.

¹⁹³ Paul Moxness omtaler i sitt studium av bankkrisen den nasjonale dereguleringen i Norge som ”frisleppet av bankene” og tidfester dette til 1984. Moxness, P. (1995): *Psykologi og økonomi*, s.12.

alene om, men som likevel må sies å gjøre seg spesielt tydelig gjeldende her sammenlignet med andre sektorer i næringslivet. Mens det f.eks. i 1985 fantes 27 norske selvstendige forretningsbanker, var det i 1999 kun 13 banker igjen. En lignende utvikling gjelder for både sparebanker og forsikringsselskaper i denne perioden.¹⁹⁴

Bak denne tendensen ligger en rekke sammenslåinger av selskaper, og vi kan her grovt sett snakke om to typer strukturendringer knyttet til hvert av de siste to tiårene. I første omgang, på slutten av 80-tallet og i overgangen til det neste tiåret, fikk vi en rekke fusjoner *innenfor* de ulike bransjene, dvs. banker gikk sammen og forsikringsselskaper gikk sammen for å danne større enheter.¹⁹⁵

Det fremste eksemplet fra banknæringen er sammenslåingen av de to storbankene Den norske Creditbank (DnC) og Bergen Bank, som ble til DnB i 1989/90. I 1985 slo den største sparebanken, Sparebanken Oslo Akershus, seg sammen med Fellesbanken under navnet ABC-bank. I 1990 dannet videre ABC-bank og en rekke region/distriktsbanker Sparebanken NOR, og etter hvert oppsto dessuten gradvis den landsdekkende Sparebank 1 Gruppen.

Blant de større forsikringsselskapene så vi eksempelvis at UNI Forsikring og Storebrand fusjonerte til UNI Storebrand (1990). Gjensidige-gruppen som bl.a. hadde samordnet liv og skadeselskapet i 1985, kjøpte så i 1992 opp Forenede Forsikring og vokste slik betydelig.

Utviklingen videre utover 1990-tallet har vært mer preget av etableringer, oppkjøp og fusjoner *på tvers* av de to bransjene. Dette peker fram mot framveksten av store finanskonsern som på denne måten ønsker å kunne tilby den enkelte kunde hele spekteret av finansielle tjenester. Forsikringsselskapet Vital blir nå en del av DnB-konsernet (1996) og VÅR bank og forsikring blir en del av Sparebank 1 gruppen (1999). Både Gjensidige-gruppen og Storebrand etablerte dessuten egne banker (1993/95 og 1996). Vi kan se dannelsen av Gjensidige NOR i 1999, gjennom fusjonen mellom Sparebanken NOR og Gjensidige, som et eksempel i tråd med denne utviklingen i finansnæringen.

¹⁹⁴ Kilde: NOU (2000) *Konkurransesflater i finansnæringen*, Utredning nr.9. Oversiktstabell er gjengitt i kapittel 3 i utredningen, og det henvises der til SSB, *Kredittilsynet og Verdipapirfondenes Forening*.

¹⁹⁵ Paul Moxness skriver om denne "fusjonsbølgen" i banknæringen i Moxness, P. (1995): *Psykologi og økonomi*, s. 20f.

3.2.1.1 Bankkrisen

Blant de store endringene og omstillingene som bransjen har vært igjennom de siste tiårene, peker den såkalte bankkrisen (som utviklet seg fra slutten av 1980-tallet) seg ut som den viktigste bakenforliggende hendelsen. Paul Moxness omtaler i sin bok om bankkrisen dette som "...en av de mest dramatiske økonomiske begivenheter siden annen verdenskrig".¹⁹⁶ Vi skal ikke drøfte krisens årsak i stor utstrekning her, men støtte oss til Moxness allmenne beskrivelse av krisens forløp: "...en kraftig forutgående utlånsvekst, en sterk konjunkturoppgang med omslag til nedgang, et sterkt økende kredittfinansiert privatkonsum, sammenbrudd i eiendomsmarkedet, og avviklingen av de strenge kredittreguleringene".¹⁹⁷

Moxness beskriver en utvikling der bankene økte sine utlån med hele 500 % i årene 1985-89, med den konsekvens at mange, både store og små banker, begynte å tape store summer etter at konjunkturomslaget i økonomien kom. Denne utviklingen endte i et klimaks i 1991 der det ble klart at både forretningsbankenes og sparebankenes sikringsfond var tapt. Staten måtte dermed tilføre bankene store mengder kapital for å hindre sammenbrudd, og måtte dessuten tre inn som dominerende eier i flere av de største bankene.¹⁹⁸ Moxness oppsummerer krisen i tall på denne måten:

"Fasit er at siden 1987 er mer enn hver fjerde bankjobb forsvunnet.¹⁹⁹ I 5-årsperioden 1987-1991 tapte norske banker 56 milliarder – 56 tusen millioner. I løpet av 1992 var den norske stat blitt eier av 60 % av landets totale bankvesen."²⁰⁰

Moxness nyanserer imidlertid bildet av krisen noe; den var utvilsomt dramatisk for hele banknæringen, men den rammet ikke sparebankene fullt så hardt som forretningsbankene. Dette forklarer han med at forretningsbankene hadde utsatt seg for betydelig større risiko i sine utlån, noe som dels skyldtes en hardere konkurransesituasjon. Det var da også

¹⁹⁶ *ibid*, s. 23. Moxness benytter en offentlig utredning som bakgrunn for sin påstand (NOU (1992) *Bankkrisen* Utredning nr.30:82).

¹⁹⁷ *ibid*, s.23.

¹⁹⁸ *ibid*, s.20ff.

¹⁹⁹ Altså fra 1987 og fram til boka ble skrevet i 1994/95.

²⁰⁰ *Ibid*, s.23.

forretningsbankene, ikke sparebankene, staten måtte komme til unnsetning med 20 mrd. i 1991 som ”nødhjelp” for å unngå at disse skulle ”bli avviklet”.²⁰¹

Denne krisen danner altså et bakteppe for de tallene som ble referert innledningsvis for det siste tiårets kraftige reduksjon i antallet ansatte i finansnæringen som helhet. Likevel skal vi merke oss at det var bank-delen av næringen som ble direkte rammet av denne krisen. Den ene parten i etableringen av Gjensidige NOR noen år senere, Sparebanken NOR, fikk som andre banker merke de harde tidene under og i etterkant av disse kriseårene.²⁰² Gjensidige, den andre parten, hadde for sin del så gode år i denne perioden at tiåret fra 1986 i bedriftens historie beskrives som ”en vekstperiode” og ”et eventyrlig tiår” for selskapet.²⁰³

Utviklingen for selskapene Gjensidige og Sparebanken NOR, og dessuten den senere sammenslåingen til Gjensidige NOR, kan plasseres inn i generelle tendenser i finansnæringen. Fusjonen mellom de to er relativt fersk og har hatt betydning for utvikling og design av det prosjektet som leder fram til denne avhandlingen. Gjensidige NOR konsernet er mangfoldig, men besto på mange måter fortsatt av de to fusjonspartene idet jeg i årene 2000 og 2001 utviklet prosjektet og samlet inn materiale til avhandlingen. Vi skal komme tilbake til dette bl.a. i forbindelse med den todelingen jeg foretar i organiseringen av det innsamlede materialet. I første omgang skal vi se litt nærmere på den organisasjonen jeg har samlet inn mitt materiale i.

²⁰¹ *ibid*, s.22f.

²⁰² Forløperen for Sparebanken NOR, ABC-bank, reduserte sin bemanning med 20 % på to år fra 1988. Etter at Sparebanken NOR ble etablert i 1990 ble arbeidsstyrken redusert med ytterligere 20 % de første fem påfølgende årene. Kilde: Helgerud, F.(1997): *Sparebanken NOR. Unnfangelse, fødsel og den vanskelige barndommen*, s.127.

²⁰³ Mejlander, U.A. (1997): *Tiden går... Fra beskjeden grunntanke til solid finanskonsern*, s. 77.

3.2.2 Gjensidige NOR²⁰⁴

Etableringen av Gjensidige NOR skjedde formelt 22. juni 1999, da Sparebanken NOR og Gjensidige-gruppen etter ca et års forberedelser gikk sammen til et felles finanskonsern. Det nye konsernet ble med dette Norges nest største finanskonsern og fikk totalt om lag 7900 ansatte samt en forvaltningskapital på 292 milliarder kroner.^{205 206}

I det pressearkivet som ble laget i forbindelse med fusjonen finner vi følgende begrunnelse for etableringen:

”Sparebanken NOR ønsket å gi sine kunder et bedre forsikringstilbud og å selge sine produkter til flere kunder. Gjensidige ønsket å forbedre sitt banktilbud og å selge sine produkter og tjenester til flere kunder. [...] Begge bedriftene har samtidig et behov for å styrke sin konkurransekraft i en næring som blir stadig mer preget av at alle konkurransebarrierer mellom landene er bygget ned.”²⁰⁷

Etter norske forhold var det en stor bank og et stort forsikringsselskap som her gikk sammen; Bankvirksomheten i konsernet kan i årsrapporten for 2000 skilte med om lag 865 000 kundeforhold, mens det for forsikringssiden hevdes at ”hver tredje nordmann er forsikret i Gjensidige NOR”.²⁰⁸ Totalt sett kan derfor konsernet etter sammenslutningen slå fast at ”nærmere 2 millioner kunder i dag [har] valgt Gjensidige og/eller Sparebanken NOR som

²⁰⁴ Denne beskrivelsen av konsernet er basert på situasjonen slik den var i etterkant av fusjonen og omkring det tidspunktet mine samtaler i organisasjonen ble gjennomført, dvs. våren og høsten 2001. I løpet av 2002 er det gjennomført endringer i den strukturen som beskrives. Gjensidige NOR har fått konsesjon fra myndighetene til å forandre Gjensidige NOR Sparebank og Gjensidige NOR Spareforsikring til aksjeselskaper. Disse eies pr. i dag av et holdingselskap, Gjensidige NOR ASA. Gjensidige NOR Forsikring står fortsatt igjen som et eget selskap, men har et visst eierskap, og dessuten en omfattende samarbeidsavtale med, Gjensidige NOR ASA. Tidlig på våren 2003 innledet videre Gjensidige NOR ASA fusjonsforhandlinger med DnB (Den norske Bank). I mai 2003 godkjente generalforsamlingene i de to selskapene fusjonsplanene, og den endelige konsesjon skal behandles av myndighetene før utgangen av 2003. Etter en godkjennelse vil det fusjonerte selskapet (som sannsynligvis vil få navnet ”DnB NOR”) bli Norges største finanskonsern, som mellom 60 og 70 % av Norges befolkning vil ha et kundeforhold til. Konkurransetilsynet i Norge vurderer dette som svært problematisk, men har ennå ikke avgitt sin endelige innstilling i saken. (Dette ifølge *Dagens Næringsliv* 27.06.03, s.5-6).

²⁰⁵ DnB Postbanken regnes som den største alliansen. Dette kan f.eks. baseres på den totale markedsandelen slik Kredittilsynet beregner den. Her står Gjensidige NOR oppført med en andel på 16 %, mens DnB Postbanken har 21 %. Den samme rangeringen vil også gjøre seg gjeldende dersom en baserer seg på forvaltningskapital.

²⁰⁶ Tall hentet fra *Årsrapport for Gjensidige NOR 2000*, s.3.

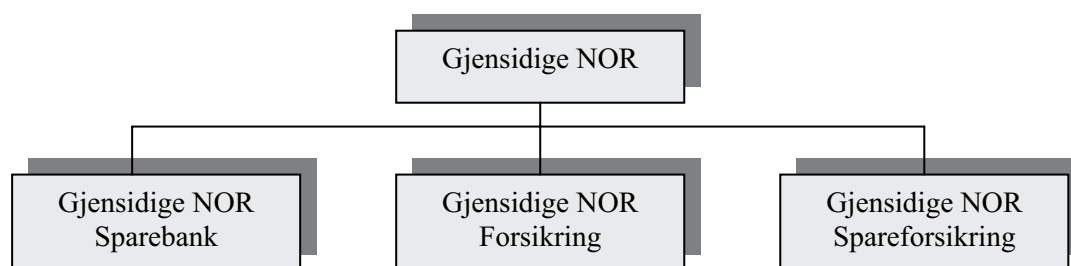
²⁰⁷ Dette pressematerialet ble gitt ut i juni 1999 i form av en CD-ROM som ble utviklet og produsert av Gazette AS for informasjonsavdelingen i Gjensidige NOR. Redaktør for utgivelsen er Bente Myhre Haast.

²⁰⁸ *Årsrapport for Gjensidige NOR 2000*, s.3.

finansielle forbindelser”.²⁰⁹ Visjonen som presenteres står da også i forhold til denne posisjonen:

”Vår visjon er å være det ledende finanskonsern i det norske markedet.”

Gjensidige NORs organisasjon ble bygget opp rundt tre likestilte morselskaper: Gjensidige NOR Sparebank, Gjensidige NOR Forsikring og Gjensidige NOR Spareforsikring. I antall ansatte er førstnevnte grovt beregnet i størrelsesorden med de to siste lagt sammen, der sistnevnte på sin side utgjør en mindre del av totalen. I en figur kan dette fremstilles slik:

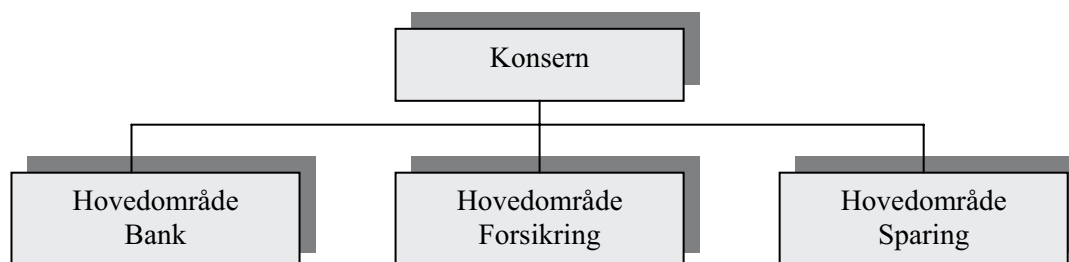


Disse tre selskapene eier også en rekke mindre datterselskaper innenfor konsernet. Kjernen i selskapet til venstre utgjøres av bankvirksomheten i tidligere Sparebanken NOR, mens de to andre i hovedsak utgjør den tidligere forsikringsvirksomheten fra Gjensidige, dvs. henholdsvis skadeforsikring på den ene siden, i midten i figuren, og livs- og pensjonsforsikring på den andre.

Hovedinntrykket fra sammenslåingen er, slik vi også ser i den gjengitte begrunnelsen ovenfor, at det forretningsmessig dreide seg om to komplementære størrelser som slo seg sammen. Likevel skjedde det selvsagt endringer på det formelle organisatoriske planet da selskapene gikk sammen. Begge parter hadde f.eks. konkurrerende virksomhet innenfor deler av den andre partens forretningsområde, om enn i noe begrenset omfang og dessuten med en noe ulik profil. Dette ble løst ved at et selskap som Gjensidige Bank ble kjøpt opp av Sparebanken NOR, mens denne sidens NOR Forsikring ble integrert i Gjensidiges forsikringsvirksomhet.

²⁰⁹ Fra pressemateriale utgitt i forbindelse med fusjonen i 1999 (jfr. fotnote ovenfor).

Også forretningmessig finner vi igjen denne tredelingen der de overnevnte selskaper utgjør største bestanddel i konsernets tre hovedområder:



Bank- og forsikringsområdet er videre organisert i geografiske regioner som hver for seg har betydelig selvstendighet og beslutningsmyndighet. Det finnes 15 regioner i forsikring og 10 i bank, og disse driver igjen sammenlagt om lag 400 lokale kontorer.²¹⁰ Hvert av hovedområdene ovenfor har forøvrig en egen ledelse som er overordnet ledelsen i de morselskaper og datterselskaper som ligger innenfor det aktuelle område, og denne områdeledelsen utgjør videre en del av den samlede konsernledelsen.

3.2.2.1 Historisk riss av de to selskapene bak fusjonen

Både Gjensidige og Sparebanken NOR trekker gjerne sine historiske røtter tilbake til første halvdel av 1800-tallet, et ikke tilfeldig sammenfall i tid med den begynnende utbredelsen av pengeøkonomien i det norske samfunnet – og dette igjen som en del av det som av historikere blir kalt ”det store hamskiftet”.²¹¹ Den første gjensidige brannkassen ble etablert i 1816,²¹² mens den første sparebanken, Christiania Sparebank, ble etablert i 1822.

Sparebanken NOR:

Tanken bak de første sparebanketableringene var ikke primært kredittformidling, men var heller å regne som ”paternalistiske tiltak, organiserte ovanfra av kondisjonerte for å lære

²¹⁰ Dette er antall regioner slik det var ved konserndannelsen. Inndeling, organisering og antall lokale kontorer og filialer er under stadig vurdering. Tallene må derfor regnes som anslag.

²¹¹ F.eks. historikeren Tore Pryser skriver om dette i Pryser, T. (1990): *Norsk Historie 1800-1870*. Som et kuriosum kan bemerkes at faghistorikerne har hentet denne sentrale betegnelsen i norsk historie fra dikteren Inge Krokann (ibid, s.216f).

²¹² Under navnet ”Lands Gjensidige Brannkasse”, dette ifølge Mejlander, U.A. (1997): *Tiden går... Fra beskjeden grunntanke til solid finanskonsern*, s. 13.

vanlege folk å spare pengar”.²¹³ Den banken som regnes som forløperen for Sparebanken NOR, Christiania Sparebank, hadde som formål ”at tilstoppe armodens kilder ved at fremme sædelighet, flid og orden i de lavere folkeklasser”.²¹⁴ Begrunnelsen hadde selvsagt også sine mer praktiske sider:

”Gjennom sparing skulle den enkelte settes bedre i stand til å greie seg selv på ’nødens dag’, i alderdommen eller når sykdom rammet.”²¹⁵

Utbredelsen av sparebankvesenet skjøt fart utover mot midten av 1800-tallet, antallet var 90 i 1850,²¹⁶ og førte etter hvert til at det ble opprettet mer enn 600 sparebanker i Norge, de fleste knyttet til kommunestrukturen.²¹⁷ Etter hvert hadde også grunnlaget for driften av sparebankene endret seg i økonomisk retning med kredittgiving som en viktig ingrediens – dog lå ikke rene profittsyn til grunn, men heller en lokal samvirketanke.²¹⁸ Senere skulle store fusjonsbølger i det lokale sparebankvesenet, bl.a. drevet fram av endringene i kommunestrukturen fra 1960-tallet, føre fram mot dannelsen av de større regionale sparebankene. Det var denne utviklingen som førte fram mot etableringen av Oslo Sparebank og Aker Sparebank, som gjennom sin sammenslutning i 1978 dannet Sparebanken Oslo Akershus.

Før dette, i 1920, hadde imidlertid Fellesbanken blitt opprettet, som ”sparebankenes sentralbank”, som skulle håndtere de mer kompliserte bankoppgavene for sparebankene.²¹⁹ Som nevnt var det fusjonen mellom Fellesbanken og Sparebanken Oslo Akershus i 1985, som senere ga opphav til forløperen for Sparebanken NOR, ABC-bank. Det var så i 1990 at ABC-bank og fire regionale sparebanker i østlandsområdet fusjonerte til Sparebanken NOR. Den banken som et knapt tiår senere skulle gå sammen med Gjensidige ble altså født i de krisetidene som på dette tidspunktet allerede hadde veltet inn over norsk bankvesen med full tyngde (jfr. pkt. 3.2.1.1.).

²¹³ Pryser, T. (1990): *Norsk Historie 1800-1870*, s.164.

²¹⁴ *ibid*, s.164.

²¹⁵ Helgerud, F.(1997): *Sparebanken NOR. Unnfangelse, fødsel og den vanskelige barndommen*, s.7.

²¹⁶ Pryser, T. (1990): *Norsk Historie 1800-1870*, s.165.

²¹⁷ Tall fra *Kontant*, konsernmagasin for Gjensidige NOR, nr. 1, 1999.

²¹⁸ Pryser, T. (1990): *Norsk Historie 1800-1870*, s.165.

²¹⁹ Helgerud, F.(1997): *Sparebanken NOR. Unnfangelse, fødsel og den vanskelige barndommen*, s.11.

Gjensidige:

Selv om de første gjensidige brannkassene ble opprettet tidlig på 1800-tallet, var det først i 1840-årene at utviklingen for opprettelse av brannkasser for alvor skjøt fart.²²⁰ Ofte sto de samme personene i bygda for etableringen av både sparebanker og brannkasser. Som for sparebankene, var heller ikke her hensikten i utgangspunktet forretningsdrift, men å gå sammen om et økonomisk vern mot den felles faren som brann utgjorde. Den som ble rammet av brann kunne i dette systemet slik motta økonomisk støtte til gjenreisingen av gården, mens han tidligere hadde vært helt avhengig av hjelp fra naboer o.l. etter ”besøk fra den røde hane”.²²¹ Bygdebrannkassene, som hadde vokst til et antall på 260 fram til 1920-tallet, opprettet i 1922 Samtrygd som sitt ”sentralorgan” for å øke den enkelte brannkasses økonomiske sikkerhet. Samtrygd utvidet på 1950-tallet sin virksomhet til å gjelde så godt som alle typer skadeforsikring.²²²

Den *andre* linjen fram til det Gjensidige som fusjonerte i 1999, identifiseres til opprettelsen av Christiania Almindelige Gjensidige Forsørgelsesanstalt i 1847, Norges første livsforsikringsselskap. Ut fra dette selskapet vokste sakte men sikkert livsforsikringsselskapet Gjensidige Liv fram, og selskapet vokste under samme navn ytterligere gjennom en fusjon med et annet livsforsikringsselskap, Glitne, i 1968.

Den første samarbeidsavtalen mellom det som helt opp til i dag omtales som ”skadesiden” og ”livsiden” i forsikringsbransjen, dvs. Gjensidige Liv og Samtrygd, inngås i 1972, og de to selskapene begynner fra 1976 å profilere seg felles under navnet Gjensidige Forsikring. Det er imidlertid først i 1985 at liv- og skadeselskapet samordner organisasjonene og oppretter en felles administrativ ledelse. Etter oppkjøpet av Forende Forsikring i 1992 framstår Gjensidige omtrent i den formen som selskapet hadde ved konserndannelsen med Sparebanken NOR i 1999.

²²⁰ Mejlander, U.A. (1997): *Tiden går... Fra beskjedne grunntanke til solid finanskonsern*, s.14.

²²¹ *Kontant*, konsernmagasin for Gjensidige NOR, nr. 1, 1999, s.31f.

²²² Mejlander, U.A. (1997): *Tiden går... Fra beskjedne grunntanke til solid finanskonsern*, s. 29f.

3.3 Materialinnsamlingen

Etter å ha fått et bilde av den organisasjonen der materialet til avhandlingen er samlet inn, skal vi nå se nærmere på denne innsamlingen i seg selv. Fusjonen mellom de to partene utgjør en viktig del av den bakgrunnsituasjonen som jeg arbeidet innenfor helt fra starten av i prosjektet. Utover i avhandlingen vil jeg da også ofte benytte betegnelsene ”Gjensidige-delen” (eller ”forsikringsdelen”) og ”NOR-delen” (eller ”bankdelen”). Disse betegnelsene henviser altså til de to partene som gikk sammen til det nåværende Gjensidige NOR. Som jeg var inne på i innledningskapitlet, så var mitt organisatoriske utgangspunkt i Gjensidige-delen i innsamlingsarbeidet.

3.3.1 Møtet med feltet og tidlig utvikling av prosjektet

Mitt første møte med organisasjonen, i etterkant av den innledende etableringen av kontaktperson, besto i deltagelse i et tverrorganisatorisk produktutviklingsprosjekt som startet opp i januar 2000.²²³ Dette var helt i oppstarten på mitt eget arbeid, og hensikten var primært å bli kjent med den organisasjonen som skulle utgjøre det empiriske feltet i arbeidet. Jeg hadde status som observatør ”med talerett” i dette prosjektet, og hadde ellers ingen formelle oppgaver. Gjennom deltagelse på prosjektmøter i denne sammenhengen kom det for dagen betydelige utfordringer i den nye organisasjonen: de nye produktene som ble diskutert berørte alle de tre forretningsområdene som var etablert i det nye konsernet: de skulle ”produseres” i spareområdet, de skulle selges gjennom bankområdet, og de hadde risikoelementer som berørte virksomheten til forsikringsområdet. I tillegg ble det etter hvert klart at det nye produktspekteret som skulle utvikles ville kunne berøre organiseringen innenfor flere deler av konsernet.

Gjennom uformelle samtaler med enkeltdeltagere i prosjektet kom det også for dagen at et prosjekt med samme navn, og med samme prosjektleder, hadde vært aktivt tidligere. Den

²²³ Prosjektet hadde navnet ”IBP-prosjektet” (Innskuddsbasert Pensjon), og handlet om å utvikle nye spare- og pensjonsprodukter i forbindelse med kommende / forventede endringer i lovgivningen omkring pensjon i arbeidsforhold. ”Lov om foretakspensjon” (og spesielt LOV 2000-11-24 nr 81: *Lov om innskuddspensjon i arbeidsforhold* (innskuddspensjonsloven)) som regulerer dette området, trådte i kraft 1. januar 2001, altså ca ett år etter at jeg ble med i prosjektet. Fram til da hadde man kun ulike utkast og antagelser å forholde seg til i arbeidet. Konkurransesituasjonen gjorde imidlertid at det ble oppfattet som helt nødvendig ”å stå klar” med ferdige produkter den dagen loven trådte i kraft. Det er imidlertid ikke behov for å gå videre inn på enkelthetene på dette saksfeltet her.

gangen hadde prosjektet stoppet opp på grunn av at den politiske og juridiske reguleringen, i motsetning til hva man hadde forventet, ikke åpnet for de produktene man ønsket å utvikle og selge. Selv om denne årsaken lå utenfor prosjektets kontroll, registrerte jeg en viss bitterhet knyttet til at den arbeidsinnsatsen som ble lagt ned den gangen, viste seg å være fåfengt. Disse hendelsene ble ikke referert til eller nevnt i de organiserte møteøktene jeg overvar i det nye prosjektet. Likevel var det (også denne gangen) en gjennomgående usikkerhet knyttet til hvordan de politiske, og dermed de juridiske, rammevilkårene ville utvikle seg for nåværende prosjekt.

Organisasjonen Gjensidige NOR var etablert for et drøyt halvår siden på det tidspunktet prosjektet ble satt igang. Kjernemedlemmene, leder og ”prosjekteier” i prosjektet var fra Gjensidige-delen, og underveis i arbeidet ble det klart at det hersket usikkerhet omkring prosjektets forhold til det forretningsområdet som her ble omtalt som ”banken” – altså den andre store delen av det nyetablerte konsernet. Denne usikkerheten var knyttet både til det konkrete innholdet i prosjektet, men var også relatert til arbeids- og framgangsmåten i prosjektet.

På dette tidspunktet hadde ikke samordningen mellom Sparebanken NOR og Gjensidige kommet særlig langt, men det var et klart uttalt ”driv” i retning av å ”smelte sammen” de to delene (altså bank og forsikring) gjennom en omfattende integrasjonsprosess. Dette gjenspeiles på lederplass i oktober 1999 i konsernmagasinet, der en av visekonsernsjefene skriver:

”Det legges et utrolig engasjement for dagen når det gjelder å samordne våre ulike virksomheter og realisere det potensialet vårt nye konsern gir oss. Entusiasmen og iveren er så stor at vi noen ganger må holde igjen. Likevel tyder alt på at prosessen med å komme under samme tak vil kunne gå raskere enn mange av oss hadde våget å håpe på.”²²⁴

²²⁴ *Kontant*, nr. 4 1999, s.2.

Med dette som bakgrunn syntes det relevant å utvikle mitt eget prosjekt nettopp rundt denne integrasjonstematikken med tentative spørsmål som: Hvordan integreres eller samordnes to store organisasjoner til en? Hvordan oppleves fusjonsprosessen fra ulike ståsteder? Det å følge denne prosessen gjennom ulike posisjoner (organisatoriske nivåer og steder) i organisasjonen ble derfor blinket ut som et mulig arbeidsmål.

Sommeren 2000 forsvant imidlertid noe av kraften i integrasjonsprosessen. Strategien ble lagt om bl.a. under erkjennelsen av ulikhetene i det å drive med bank versus det å drive med forsikring. Ett år etter fusjonen oppsummerer den samme lederen som er sitert ovenfor, som på dette tidspunktet for øvrig hadde blitt den nye konsernsjefen, at konserndannelsen har vært vellykket på mange områder, men han sier også (som bakgrunn for den endrede strategien):

”Kompleksiteten ved å integrere bank- og forsikringsprofesjon har vært større enn forventet [...] Vi må også erkjenne at vi har undervurdert de kulturforskjeller som finnes mellom gamle Gjensidige og gamle Sparebanken NOR.”²²⁵

Konsernet skulle selvsagt bestå, men arbeidet med å integrere dette til ”ett helhetlig finansielt supermarked” bremsset opp, og mistet derfor noe av interessen i organisasjonen.²²⁶

Generelt sett er det selvsagt svært uheldig for den som skal studere en slik prosess at den mister sin kraft og interesse i organisasjonen. Utviklingen påvirket slik også mine egne vurderinger av aktuelle forskningsfokus i denne tidlige fasen av arbeidet med å utvikle et prosjekt. Det å knytte mitt eget arbeid til integrasjonsprosessen ble mindre aktuelt, mens selve *arbeidet med å endre organisasjonen i seg selv* kom i forgrunnen. Indirekte gjennom deltagelsen i produktutviklingsprosjektet, og direkte gjennom den endrede integreringsstrategien, ble mitt fokus slik rettet mot det forhold at organiseringen og strategiene er under kontinuerlig vurdering i organisasjonen.

Det er dette ”sporet” i utviklingen av prosjektet som leder fram til den endelige fokuseringen i det prosjektet som igjen leder fram til denne avhandlingen. Vi ser slik at de erfaringer som ble gjort i møte med organisasjonen spiller inn på den tematiske fokuseringen i avhandlingen.

²²⁵ *Kontant*, nr.5 2000, s.2.

²²⁶ Dette synet bekreftes gjennom samtaler med kontaktpersoner i bedriften.

De ovenstående hendelser utspiller seg før den systematiske datainnsamlingen i prosjektet tar til. Primærmaterialet består av samtaler med personer på ulike nivåer og på ulike steder i Gjensidige NOR. Jeg skal nå gjøre rede for hvordan disse personene ble valgt ut i organisasjonen.

3.3.2 Valg av informanter: framgangsmåte og kriterier

I en kvalitativ og fortolkende undersøkelse som dette (jfr. pkt. 1.3), er ikke fokus m.h.t. valg av informanter knyttet til statistiske krav om sannsynlighet og kvantitet, men heller til de kriterier og den framgangsmåte som er brukt for å velge ut informantene.²²⁷ Slik kan vi snakke om ”strategiske utvalg” av informanter, valg som vil være knyttet til spørsmålet om *hensiktsmessighet* sett i forhold til forskningsoppgaven og problemstillingen.²²⁸ I tillegg til slike overveielser, kommer hensynet til praktiske forhold inn i bildet.

Jeg har vært inne på at Gjensidige NOR er et omfangsrikt konsern, med omlag 7900 ansatte og 400 lokale kontorer spredt ut over hele Norge. Selv om problemstillingen fordrer informanter som kan representere en viss spredning (både vertikalt og horisontalt) i organisasjonen, så er det tvingende nødvendig å foreta en tidlig og omfattende avgrensning i utvalget av informanter. På denne bakgrunnen gjelder vilkåret om å utelukke regionene og de lokale kontorene, og velge *informanter med arbeid innenfor hovedkontorfunksjonene*.²²⁹

Denne avgrensningen gjøres dels av praktiske årsaker, dvs. er knyttet til volum og geografi, men gjøres også fordi det totale hierarkiet i organisasjonen er mer gjennomgående representert ved hovedkontorstedene (lokalisert til Oslo og Trondheim). En kan i tillegg anta at de stadig skiftende strategiene, og slik drøftelsene av de organisatoriske forandringene, gjør seg tydeligst gjeldende for de som jobber på disse stedene. Ved hovedkontorstedene finner vi dessuten et rikt spekter av funksjoner og posisjoner representert. I tillegg til de sentrale ledergrupper og en rekke miljøer omkring disse, finner vi personer med daglig kundekontakt,

²²⁷ F.eks. i Maxwell, J.A. (1996): *Qualitative Research Design. An Interactive Approach*, knyttes begreper om kriteriebasert utvalg (“criterion-based selection”) og hensiktsmessig(het) eller målbevisst(het) (“purposeful [selection]”) til utvalgsmåter i kvalitativ forskning, mens begrepet om sannsynlighet (probability) knyttes til kvantitativ forskning. Se s.70f i boka.

²²⁸ Se f.eks. Thagaard, T. (1998): *Systematikk og innlevelse*, s.51f.

²²⁹ Til orientering: Gjensidige NOR har delt hovedkontorfunksjonen geografisk mellom Oslo og Trondheim.

med utviklingsoppgaver, med produksjonsoppgaver, samt en rekke personer med utstrakt kontakt utover i organisasjonen lokalt. Dette dreier seg om sentrale spesialfunksjoner som de lokale kontorene er avhengige av, men handler også om å yte disse service og støtte i det daglige arbeidet.

3.3.2.1 Veiledende designmatrise

I forbindelse med presentasjonen av problemstillingen i innledningskapitlet, så vi at denne har en vertikal og en horisontal akse. Den ene er knyttet til organisasjonshierarkiet, mens den andre er knyttet til organisasjonsdel. Dette forholdet gjenspeiles i utgangspunktet for valg av informanter i organisasjonen, som kan beskrives med følgende grovmaskede matrise:

		Gjensidige NOR (hovedkontorfunksjoner)	
	STED	Gjensidige (tidl.)	Sparebanken NOR (tidl.)
NIVÅ			
	Toppleder		
	Mellomleder		
	Ansatt		

Matrisen viser seks ulike ”kategorier” som er knyttet til informantenes plassering i organisasjonen, og har vært veiledende i den nærmere i utvelgelsen av de i alt 29 personene jeg gjennomførte intervju samtaler med.

Vi har på ulike vis vært inne på stedsdimensjonen og sett at denne reflekterer de to partene som gjennom fusjonen etablerte Gjensidige NOR. Kriteriet for plassering i venstre eller høyre

kolonne avgjøres altså av om en person har sin primære tilhørighet til NOR-delen eller Gjensidige-delen.²³⁰

Når det gjelder den vertikale dimensjonen så er kriteriene i utvalget knyttet til følgende, sett nedenifra i matrisen:

1. **Ansatt** er en person uten lederoppgaver, her forstått som at personen ikke utøver faglig ledelse eller har personalansvar.
2. **Mellomleder** er en person med lederoppgaver som inkluderer faglig ledelse eller direkte personalansvar. Dette kan f.eks. være leder for en gruppe eller en avdeling. Denne personen møter i ledergrupper på lignende nivå der overordnet leder også utgjør en del av ledergruppen.
3. **Toppleder** er en person som har lederoppgaver overfor flere mellomledere, og slik har et overordnet ansvar for flere grupper eller avdelinger. Denne personen møter i ledergruppe(r) som også berører overordnede strategiske spørsmål.

Gjensidige NOR er utvilsomt organisert etter hierarkiske prinsipper. Lønnsmessig og med henblikk på stillingsbetegnelser, utgjør hierarkiet langt flere nivåer/kategorier enn dette. Poenget er imidlertid ikke å fininnstille utvalget av informanter for å dekke alle disse nivåene, men å kunne dekke den vertikale/hierarkiske *dimensjonen* i belysningen av problemstillingen.

Når det gjelder betegnelsene i seg selv, så er det på sin plass å merke seg at den tredje kategorien ("Toppleder"), ikke viser til de svært få stillingene som finnes på det aller øverste nivået i organisasjonen. Betegnelsen toppleder skal altså forstås bredere enn til kun å gjelde de fire personene som utgjør konsernledelsen, nemlig konsernsjefen og de tre-fire visekonsernsjefene. Likevel er det selvsagt slik at det finnes færre personer jo lengre opp i hierarkiet vi befinner oss. Dette gjenspeiles til en viss grad i det antall informanter som det ble gjennomført avtalte samtaler med på hvert nivå:

²³⁰ Ang. uttrykket primær om tilhørigheten i organisasjonen: Går vi ned til den enkelte informant, så kan vi finne noen få eksempler på personer som arbeider på konsernnivå i organisasjonen, og dermed formelt er hevet over denne inndelingen. Vi møter også enkelte informanter som har krysset grensen mellom de to delene etter fusjonen. Begge disse kategoriene er interessante i belysningen av den horisontale aksene i problemstillingen. Det vil bli gitt relevant informasjon omkring slike forhold i forbindelse med bruk av den enkelte informant i avhandlingen.

- € 15 personer i ansattekategori. ²³¹
- € 10 personer i mellomlederkategori.
- € 4 personer i topplederkategori.

Av anonymitetshensyn og til praktiske formål, er informantene nummerert ved hjelp av bokstaver (informant A, informant B osv), og det enkelte samtaleutsnitt vil merkes i tråd med dette: (I-A), (I-B) osv. Bakgrunnsinformasjon om informantene, som tilhørighet til kategoriene ovenfor, arbeidsoppgaver, fartstid i organisasjonen, stilling, og organisatorisk tilhørighet, vil der det er relevant trekkes inn fortløpende når utsnitt fra samtaler brukes i avhandlingsteksten. ²³²

3.3.2.2 Kriterier for lokalisering av personer

Det å lokalisere personer som var aktuelle å intervju, var en jobb som måtte gjøres i samarbeid med folk som hadde god kjennskap til organisasjonen. Gjennom dialog om temaet pekte nøkkelpersoner i personalmiljøene seg ut som aktuelle bidragsytere i utvelgesprosessen. Personaldirektørene innefor de tre hovedområdene i konsernet ble derfor kontaktet, og mine ønsker ble lagt fram for aktuelle personer i disse miljøene. Mine budskap i denne dialogen var dels knyttet til å orientere om forskningsprosjektet i seg selv, dels å gi visse retningslinjer eller ”kriterier” for utvalg av personer. I tillegg til den avgrensingen som gikk ut på at det skulle dreie seg om personer knyttet til hovedkontorfunksjonen i konsernet, oppga jeg følgende ønsker for dette:

1. Personer som har en viss ”fartstid” i organisasjonen, jeg ønsket altså ikke personer som var nyansatte. Her ble oppgitt en nedre grense for ansettelsestid på 5-6 år.

²³¹ Denne kategorien er i realiteten større hva angår empirisk grunnlag. Dette gjennom et supplerende materiale som ble samlet inn i en hovedkontoravdeling i Gjensidige-delen våren 2001. Anne B. Wangensteen intervjuet en rekke personer i ”ansattekategori” i Gjensidige-delen i forbindelse med sin hovedoppgave: Wangensteen, A. B. (2001): *Forandring fryder? En studie av ansattes forhold til organisatoriske endringer*. Hovedoppgave i sosiologi, UiO. Jeg har etter hennes tillatelse fått tilgang til transkripsjoner fra 14 av disse intervjuene. Mer om dette under avsnitt 3.3.4.

²³² De samme retningslinjene vil gjelde for det supplerende materialet (jfr. omtale i forrige fotnote). Når det gjelder informantnummerering av dette materialet, så er dette gjort ved **små bokstaver** (informant a, informant b osv). Dette betyr eksempelvis at ”informant A” er en annen person enn ”informant a”. Samtaleutsnitt merkes slik: (I-a), (I-b) osv.

2. Personer som har vært eller er i berøring med betydelige endringsprosesser i organisasjonen. Stikkordene på dette punktet var endringsprosjekter/prosesser, omstillingsprosesser, omorganisering, kostnadsreducerende programmer eller lignende.

Bakgrunnen for det første kriteriet var et ønske om å treffe personer som har opplevd en viss lengde på perioden som ansatt, og dermed gjort seg en del erfaringer knyttet til planlagte endringsprosesser i organisasjonen. Den narrative tilnærmingen gjør at det er en fordel om ”mengden relevant erfaringsstoff” er av et visst omfang hos den personen jeg snakker med; rett og slett at det er mer å fortelle om.

Fartstiden handler også om å øke muligheten for å få en indirekte tilgang på *andre* personers erfaringer/fortellinger. Til grunn for dette ligger en rimelig antagelse om at det personlige/uformelle nettverket i organisasjonen generelt sett øker med ansettelsestiden. Jeg antok også at en person som har jobbet i organisasjonen gjennom noen år vil kunne uttrykke et klarere bilde av sine egne og evt. andres oppfatninger knyttet til praksis omkring dette temaet.

Til grunn for det første kriteriet ligger også tanken om å ha et godt praktisk grep og et konkret utgangspunkt for gjennomføringen av samtaler. Som vi skal komme tilbake til, så fungerte nemlig en gjennomgang av informantens ulike arbeidsoppgaver og stillinger i den tiden han/hun hadde vært ansatt i organisasjonen, som en måte å ”komme i gang” med samtalen på.

Mens det første kriteriet er faktabasert og dermed relativt enkelt å ivareta for en person med tilgang til personaldatabasen (dato for ansettelsen finnes selvsagt der), så er det andre kriteriet knyttet til en mer skjønsmessig vurdering. Det andre kriteriet er knyttet til erfaringenes *relevans* i forhold til den aktuelle tematikken. Ikke alle personer og deler av organisasjonene har i like stor grad vært i berøring med planlagte endringsprosesser. Her var det dermed viktig å kunne trekke på personer i personalmiljøene som selv satt med en viss fartstid og hadde god kjennskap til organisasjonen.

Ut fra dialog om disse spørsmålene ble det av personalmiljøene laget navnelister over aktuelle personer, der disse ble kategorisert i henhold til den matrisen vi så ovenfor. Disse listene inneholdt navn, ansettelsestid (”fartstid”), plassering i hierarkiet/lederoppgaver, stillingsbetegnelse og organisasjonstilhørighet på om lag 160 personer i organisasjonen. Ut fra

dette navnematerialet foretok jeg selv de faktiske valg av personer basert på de ovenstående retningslinjer – og på overveielser knyttet til de to aksene i problemstillingen som vi har vært inne på, dvs. god spredning vertikalt og horisontalt i organisasjonen.

Jeg hadde opplyst om at jeg ønsket et relativt stort antall navn på disse listene, slik at jeg kunne ha et betydelig ”overskudd” (en svært romslig ”buffer”) i forhold til de om lag 30 personene jeg ønsket å gjennomføre samtaler med. Dette ”overskuddet” av navn ga meg en nødvendig frihet til selv å ta det endelige valg av enkeltpersoner. Deltagelse i prosjektet skulle være frivillig, og ingen skulle få følelsen av at en ble ”beordret” til å delta.²³³ De personene jeg valgte ut skulle dessuten ikke kunne spores, dvs. skulle være anonyme i forhold til personavdeling og andre ledere i organisasjonen.

Ønsket om denne ”bufferen” på navnelistene berører også en praktisk side i arbeidet med å inngå møteavtaler i en ofte travel hverdag for de ansatte. Jeg måtte dessuten i utgangspunktet ta høyde for mulige avslag i forhold til deltagelse i prosjektet av personlige grunner.

3.3.2.3 Informasjon til informantene om prosjektet

Ut fra ønske om selv å beholde kontrollen over informasjon og kommunikasjon med de aktuelle personene, ble disse kontaktet av meg personlig i det videre arbeidet. En henvendelse fra personalavdelingen eller andre personer i organisasjonen på vegne av meg kunne som nevnt ha gitt et uheldig utgangspunkt for samtaler.

I tillegg til anonymitetshensynet og det at det var viktig å unngå følelsen av å bli ”beordret” i seg selv, så handler selvsagt dette også om informantens trygghetsfølelse i samtalsituasjonen. Temaet ’organisasjonsendring’ (jfr. spesifisering nedenfor) berører potensielt konfliktfylte aspekter som fordrer stor grad av trygghet for at en skal oppnå den åpenheten som jeg ønsket i samtaler.

Alle informanter i prosjektet ble kontaktet på samme måte. Den første henvendelsen ble gjort i form av et e-brev (dvs. via e-post, alle ansatte har egen e-postadresse), som så slik ut:

²³³ 7 personer takket av ulike grunner nei til å delta i prosjektet.



Selve e-postmeldingen er altså relativt kort. Det sentrale poenget i denne meldingen er å si hva som er den faktiske hensikten med henvendelsen. Dette oppnås gjennom emnefeltet, som fylles med teksten ”Samtale om temaet organisasjonsendring”, og ved raskt å komme til hva jeg konkret ønsker å oppnå med henvendelsen, nemlig ”å inngå en avtale om et 1-2 timers møte”.

For mottageren er denne henvendelsen sannsynligvis noe ”avstikkende”, i forhold til det han eller hun får til vanlig på jobben: Den er verken fra en kunde, en kollega eller fra en intern e-postliste i organisasjonen – og den er heller ikke av privat karakter. Jeg ønsker derfor å lede mottageren relativt raskt til det vedlagte brevet. Dette gjøres for å unngå at mottageren skal dvele ved de minimale opplysningene som står i e-postmeldingen i seg selv, men forstå at det finnes en mer utførlig forklaring på henvendelsen i det vedlagte brevet. For å unngå å bli regnet i en mulig ”junk-mail” kategori, gis henvendelsen et seriøst preg ved at det også opplyses om at prosjektet er klarert via konsernledelsen.

Bekreftelsesbrevet fra Gjensidige NOR ser slik ut:



Dato: 09.03.01

Orientering om samarbeid Gjensidige NOR – NTNU

Med utgangspunkt i samarbeidet mellom Norges Teknisk-naturvitenskapelige Universitet, NTNU, og Gjensidige NOR gjennomføres det nå et forskningsprosjekt med tema ”organisasjonsendring” blant ansatte i ulike deler av konsernet.

Prosjektet er en del av aktiviteten som knyttes til Gjensidige NORs engasjement i Næringslivets Idéfond for NTNU, og det utvikles og gjennomføres av stipendiat Oscar Amundsen.

Prosjektet er klarert via konsernledelsen, og støttes ved at det legges til rette for at de nødvendige aktiviteter i form av samtaler med ansatte o.l. kan gjennomføres i arbeidstiden.

Gunnar Okstad,

Informasjonsdirektør

Ansvarlig for samarbeidet med NTNU og SINTEF

Brevet har først og fremst til hensikt å sikre oppfatningen av seriositet i henvendelsen, og framstår nettopp mer som en ”klarering” enn som informasjon om den samtalen jeg ønsker å gjennomføre. Det er det andre vedlegget som er det sentrale for det jeg ønsker å få mottageren til å respondere på. Dette består av to sider som ser slik ut:

Side 1 av 2



Næringslivets idefond



Næringslivets idefond for NTNU
 v/ Oscar Amundsen
 Dragvoll Gård, Våningshuset
 Dragvoll allé 40
 7491 Trondheim
 Tlf: 73 59 63 37 (j), 918 97206 (mob)
 E-post: oscar.amundsen@svt.ntnu.no

Forskningsprosjekt om organisasjonsendring - invitasjon til uformell samtale.

Som ledd i det strategiske samarbeidet mellom Gjensidige NOR og NTNU gjennomføres det nå et prosjekt om organisasjonsendring. Jeg er ansatt som stipendiat ved NTNU for å utvikle og gjennomføre prosjektet, og jeg ønsker deg som medspiller i dette arbeidet.

I praksis betyr dette at jeg ønsker å gjennomføre et 1-2 timers møte med deg i løpet av de kommende ukene.

Hensikten med prosjektet er å undersøke hvordan organisatoriske endringsprosesser forstås og oppleves av dem som på ulike måter er involvert i dem eller berørt av dem.

Mål for prosjektet er:

- ∄ Å bidra til å utvikle ny kunnskap om organisasjonsendring
- ∄ Å øke organisasjonens muligheter til å lære av sine erfaringer og slik bedre evnen til å møte utviklingen på lengre sikt.

Utvalget av deltagere har skjedd ut fra to kriterier: 1) ansettelsestid i organisasjonen og 2) sannsynlighet for berøring med endringsprosesser i løpet av de siste årene. Ut over dette har valget skjedd tilfeldig, ut fra en liste jeg har mottatt fra personalavdelingen.

Alle samtaler vil bli behandlet strengt anonymt, slik at de ikke av noen kan spores tilbake til individuelle deltagere i prosjektet. Samtalene vil altså heller ikke være tilgjengelige for andre ansatte eller ledere i Gjensidige NOR, og vil behandles av meg i tråd med de prinsipper og retningslinjer som gjelder for god forskningsetikk. Deltagelse i prosjektet er basert på frivillighet.

På neste side finner du mer informasjon om tema og framgangsmåte for møtet/samtalen. Jeg vil ta kontakt med deg for å avtale tidspunkt. Dersom du har spørsmål om prosjektet kan du kontakte meg via e-post eller telefon.

Jeg håper du vil stille deg positiv til å delta.

Vennlig hilsen,

Oscar Amundsen

Forsknings-stipendiat

Norges Teknisk-naturvitenskapelige Universitet (NTNU)

Side 1 av 2

Side 2 av 2

Tema og opplegg for uformell samtale

Generelt er målet å få kjennskap til ansattes erfaringer og oppfatninger rundt temaer som ”forandring” eller ”endring”. Mer konkret er jeg spesielt opptatt av det som har skjedd rundt organisasjonsendringer som omorganisering, omstilling o.l.

Hensikten med møtet er at jeg ønsker at du ser tilbake på og forteller om organisatoriske endringer (f.eks. omorganiseringer) som har skjedd i virksomheten de siste årene - *slik du selv og eventuelt dine kolleger har opplevd det*. Jeg er ikke bare ute etter ”den offisielle historien”, men er interessert i det **du** har å fortelle om det som har skjedd.

På møtet kan det være greit om du forteller om et konkret **eksempel** (eller flere) på gjennomføring av omorganisering / endringsprosess. Jeg vil også gjerne høre om **episoder / hendelser** som du tror vil bli husket fra disse prosessene (f.eks. ting som ble sagt, gjort eller skrevet osv.)

Generelle stikkord for eksemplifisering kan være:

- organisasjonsendring
- omorganisering
- omplassering
- omstilling
- nedbemanning
- effektivisering
- endrede arbeidsoppgaver
- endringsprosjekter
- omstillingsprosjekter

Ta utgangspunkt i de erfaringer du har gjort selv, men tenk gjerne også på prosesser / prosjekter du bare har vært indirekte berørt av eller som du har hørt om fra kolleger.

Det vil være positivt (men ikke nødvendig) hvis du på forhånd tenker litt tilbake på hva du minnes fra den tiden du har jobbet i organisasjonen.

Side 2 av 2

Første side i brevet har til hensikt å orientere mottageren om den faktiske bakgrunnen for prosjektet. Noen momenter blir gjentatt fra e-postmeldingen, med en viss utdyping. Mottageren får videre del i de generelle målsettingene med prosjektet. Disse er formulert svært vidt, men peker på at det også finnes en ambisjon om at prosjektet skal kunne være til nytte for Gjensidige NOR.

Det informeres videre om hvordan jeg har kommet fram til mottagerens navn gjennom de aktuelle kriteriene og et tilfeldig valg fra navnelister. Anonymiteten understrekes i det kursiverte avsnittet, der det også pekes på at det er frivillig hvorvidt en vil stille opp til samtale.

I forrige avsnitt var vi inne på kriteriene for hvilke personer som ble satt opp på navnelista, og vi så at bruken av kriteriet ”vært i berøring med endringsprosesser” måtte baseres på den skjønnsmessige vurderingen til de som satte opp listene i personalmiljøene. Ved å ta med dette kriteriet, samt en utdyping av tema for samtalen på side 2 i brevet, oppnås en viss kvalitetssikring i valget av personer. Dette fordi mottageren nå selv kan ta stiling til om han/hun oppfyller dette kriteriet, og eventuelt gi tilbakemelding om at han/hun ikke ser seg selv som en aktuell informant.

Her kan for øvrig tilføyes at bare 1 av de personene brevet ble sendt til oppga dette som grunn for ikke å stille til samtale. Det var riktignok også andre ”avslag” på forespørselen blant de som det ble sendt brev til (i alt 7 ”avslag” på 36 utsendelser), men disse oppga andre grunner for avslaget – som for dårlig tid, personlige grunner og sykdom.

På side 2 i brevet er det selve samtalen som står i fokus. Den relativt ”ustrukturerte intervjuformen” jeg har planlagt signaliseres bl.a. gjennom å navngi intervjuet som en ”uformell samtale” – et uttrykk som også skal kunne ufarliggjøre samtalen noe i forhold til det potensielt konfliktfylte temaet. I tillegg signaliserer jeg at jeg ønsker å åpne for informantens (subjektive) perspektiv tuftet på de primære eller sekundære erfaringene han eller hun har hatt i sin tid i organisasjonen.

I beskrivelsen av mine forventninger til samtalen, er jeg ikke eksplisitt på den narrative intervjuformen som er valgt (og som vi skal komme tilbake til om litt), men leder likevel informanten i denne retningen ved å utheve ordene ”eksempel” og ”episoder/hendelser”. Dette i kombinasjon med lista over ”generelle stikkord” er ment for å (om mulig) aktivisere informantens tidligere erfaringer med henblikk på temaet for den kommende samtalen.

3.3.3 Intervjumetode og gjennomføring av samtaler

I innledningskapitlet sa jeg at problemstillingen fordrer en nærhet til informantens perspektiv, og at dette gjør intervjuformen til en nærliggende måte å samle inn et primærmateriale på i prosjektet. Med den overordnede kvalitative tilnærmingen i arbeidet (jfr. s.19-20) snakker vi da generelt om en form som gjerne omtales som kvalitative forskningsintervju. I boka *Interview* peker Steinar Kvale på at en overordnet hensikt med denne metodiske tilnærmingen, nettopp er ”...at forstå verden fra interviewpersonernes

synspunkt”.²³⁴ Kvale definerer i tråd med dette det kvalitative intervjuets formål til å være ”...at indhente beskrivelser af den interviewedes livsverden med henblikk på fortolkninger af meningen med de beskrevne fenomener”.²³⁵ Vi ser at en slik forståelse av intervjuformen er et hensiktsmessig utgangspunkt i forhold til problemstillingen, der jeg er ute etter innholdet i ”oppfatninger og forestillinger” blant folk i organisasjonen (sitat fra problemstilling, s.16).

Satt opp imot *andre* tilnæringsmåter, kan det kvalitative forskningsintervjuet omtales slik:

”...qualitative interviewing refers to interviews of a semi-structured type with a single respondent (the depth interview) or a group of respondents (the focus group). These forms of qualitative interviewing can be distinguished on the one hand from the highly structured survey interview, in which a predetermined series of questions is asked; and on the other hand from the less structured ongoing conversation of participant observation or ethnography, where the emphasis is more on absorbing the local knowledge and culture over a longer period than on asking questions within a relatively confined period.”²³⁶

Det at forskningsoppgaven består i å søke innsikt i ’meningsdannelsen’ (omkring organisasjonsendringer) (jfr. s.14), nærmere bestemt å søke kunnskap om og kunne beskrive kvaliteten og innholdet i ’delte oppfatninger og forestillinger’, gjør det lite aktuelt å benytte strengt strukturerte surveyintervjuer (jfr. sitat over) som vil representere en kvantitativt orientert tilnærming. På den andre siden gjør problemstillingen at det heller ikke er opportunt å gå inn i en mer etnografisk orientert studie med observasjon og helt ustrukturerte samtaler. Dette har å gjøre med problemstillingens ”akser” (organisatorisk nivå og sted, jfr. s.16-17), som medfører at jeg har behov for å ”befinne meg” (dvs. snakke med folk) på mange steder i organisasjonen. Problemstillingen gjør det altså ikke aktuelt å konsentrere fokus på ett miljø i organisasjonen, for å kunne absorbere ”the local knowledge and culture” (jfr. sitat over). Den uformelle og mer tilfeldige ustrukturerte samtalen utgjør likevel en nyttig og nødvendig del i mitt arbeid, men da som forarbeid til de senere intervjuer som representerer innsamlingen av

²³⁴ Kvale, S. (1997): *Interview. En introduktion til det kvalitative forskningsinterview*, s.15.

²³⁵ *ibid*, s.41.

²³⁶ Gaskell, G. (2000): “Individual and Group Interviewing”, In Bauer, M.W. & Gaskell, G. (eds.): *Qualitative Researching. With Text, Image and Sound: a practical handbook*, s.38.

primærmaterialet. Som tidligere nevnt dreier dessuten denne avhandlingen seg heller ikke om å fange kulturen i seg selv (i den grad vi kan snakke om kultur på den måten), men om å se på en avgrenset del av 'oppfatninger og forestillinger', nemlig de som er knyttet til 'planlagt forandring' i organisasjonen (jfr. problemstilling, s.14). En annen sak er det at dette gjør det nødvendig å legge et visst kulturteoretisk *perspektiv* til grunn i arbeidet (jfr. forrige kapittel).

Blant de ulike strategiene George Gaskell skisserer i sitatet ovenfor står vi dermed igjen med det kvalitative intervjuet, og det er altså innenfor denne brede kategorien innsamlingen av primærmaterialet i avhandlingen foretas. I neste avsnitt skal vi imidlertid se nærmere og mer konkret på hva dette innebærer i vår sammenheng. Det er nemlig et spesielt aspekt som blir sentralt i forhold til den konkrete gjennomføringen av disse intervjuene, nærmere bestemt "det narrative" eller "fortellingsperspektivet".

Som Gaskell er inne på ovenfor står vi ved kvalitative intervjuer overfor valget mellom intervjusituasjoner med en eller flere respondenter. I forrige kapittel var jeg inne på at fortellingsaktiviteten, blant mye annet, i grunnen er en sosial aktivitet. I lys av dette ble det relativt tidlig i prosjektet vurdert om innsamlingen av primærmaterialet burde skje gjennom gruppeintervjuer. En gruppesituasjon vil kunne virke stimulerende i forhold til å dele erfaringer informantene imellom, og vil dessuten gi informanter muligheten til å reagere assosiativt på hverandres innspill. I dette perspektivet vil samhandlingen, ifølge Gaskell, bli mer lik en "genuin sosial interaksjon" enn den vi vil kunne oppnå i en intervjusituasjon med en respondent.²³⁷ Med Gaskell kan vi videre si at i gruppeintervjuet vil:

"...the meanings or representations that emerge [be] more influenced by the social nature of the group interaction, rather than relying on the individual perspective, as in the depth interview."²³⁸

Jeg kan nok anerkjenne de fordeler som ligger i gruppeintervjuet, men velger altså likevel en intervjuform med en-til-en situasjon, og begrunnelsen for dette ligger på flere plan. I forkant av innsamlingen av primærmaterialet i Gjensidige NOR, gjennomførte jeg en utprøving av

²³⁷ *ibid*, s.46.

²³⁸ *ibid*, s.46.

gruppeintervjuformen med fire informanter.²³⁹ Denne ”piloten” pekte på noen av de ulempene gruppesituasjonen gir i forhold til den tematikken som skulle undersøkes. Det overordnede temaet for samtalerne var ”organisasjonsendring”, slik det f.eks. er formulert i orienteringsbrev til informanter ovenfor (jfr. 3.3.2.3). Dette temaet har en rekke ”undertemaer”, f.eks. omstilling og nedbemanning, som må sies å være potensielt konfliktfylte og sensitive for den enkelte informant. I utprøvingen av gruppeintervju fant jeg at dette var problematisk i relasjon til informantenes åpenhet omkring sine personlige erfaringer. Gruppesituasjonen så slik ut til å innby til å legge vekt på det som var allment akseptert i gruppen, bl.a. representert ved ”offisielle” fortellinger som alle deltagerne kjente og kunne slutte seg til. Følelsen av ikke å komme nært nok den enkeltes perspektiv og personlige erfaringer ble slik påtrengende; det så ut til at deltagerne ikke ville ”bry” de andre med mer personlige fortellinger, oppfatninger og forestillinger.

Også Gaskell er inne på disse aspektene i vurderingen av de to intervjuformene. Han ser for det første at egenskaper ved det aktuelle temaet kan være avgjørende for valget, dvs. at individuelle intervjuer kan fungere best i forhold til sensitive temaer (“...some recommend individual interviewing for sensitive topics...”), før han oppsummerer generelt: "In all probability it depends on the nature of the research topic".²⁴⁰ Gaskell peker for det andre på at det for intervjueren kan være vanskelig å følge opp interessante ansatser hos den enkelte informant i en setting der utviklingen av samtalen i praksis vil være avhengig av gruppedynamikken.²⁴¹ Dette gir også generelt en redusert mulighet til å fokusere på den enkeltes (store) tilfang av personlige erfaringer.²⁴²

Selv om utprøvningsintervjuet ga visse betenkeligheter med henblikk på disse aspektene, så er ikke beslutningen om å velge individuelle intervjuer kun basert på denne erfaringen. Det

²³⁹ Dette utprøvningsintervjuet ble gjennomført i februar 2001 med en gruppe på fire informanter fra en annen bedrift. De fire informantene hadde alle lang fartstid i sin organisasjon, og representerte ulike nivåer eller posisjoner i bedriften. Poenget med dette intervjuet var å prøve ut selve gruppeintervjusituasjonen i relasjon til det temaet jeg skulle undersøke.

²⁴⁰ Ibid, s.47.

²⁴¹ I et senere avsnitt (3.3.3.3) skal vi vende tilbake til et annet poeng som anskueliggjør at det dessuten vil kunne være en *fordel* at en informant kun henvender seg til intervjueren (som en utenforstående som ikke har mye kunnskap om hverdagen i bedriften) i stedet for til kolleger, der mye informasjon vil kunne forutsettes som kjent. Poenget er at kommunikasjonen vil bli mindre eksplisitt (og mindre detaljert) i en gruppe som har felles kunnskap.

²⁴² Ibid, s.48.

ligger nemlig også mer praktiske forhold til grunn for at samtalene ble gjennomført på individuell basis.²⁴³ I utvalgsmatrisen (s.90) ser vi at jeg ønsker å treffe personer på ulike nivåer i organisasjonens hierarki. I arbeidet med å inngå intervjuavtaler fikk jeg bekreftet mine anelser om at folk i denne organisasjonen generelt, og spesielt personer med lederoppgaver, hadde vansker med å finne ledige tidspunkt der et møte med meg kunne foregå. Dette har selvsagt også med prioriteringer å gjøre, der de ”forretningsmessige” møtene og oppgavene lett vil komme foran et strengt tatt unødvendig møte med en forsker utenfra.²⁴⁴ Som et siste moment kan det også tenkes et annet problem som kunne oppstått ved å arrangere gruppeintervjuer; nemlig at det vil være større fare for at enkelte personer ville utebli fra intervjuet fordi de følte en viss barriere i seg selv i forhold til det ”å stå fram” i en gruppesituasjon. Dette poenget kan selvsagt snus andre veien, dvs. at det vil være lettere for enkelte å møte i en gruppe med kolleger enn å møte en ukjent person, og vil slik være svært personavhengig.

I de foregående kapitler har vi sett at fortellingen har en sentral plass i arbeidet med å belyse problemstillingen. Mens det narrative grepet i avhandlingen ble forankret og behandlet teoretisk i forrige kapittel, så er det klart at dette også har stor betydning for hvordan samtalene i prosjektet gjennomføres. Det er altså ikke bare i den bearbeidingen og analysen som finner sted i etterkant av samtalene at det narrative aspektet gjør seg gjeldende: Selve samtalen med den enkelte informant gjennomføres med et sideblikk til det narrative. I praksis betyr dette at jeg ønsket å legge til rette for og søke informantenes fortellinger omkring sine erfaringer med endringsprosesser i organisasjonen. Vi skal nå se nærmere på den mer konkrete utformingen av de individuelle samtalene som gir tilgang på primærmaterialet i avhandlingen.

3.3.3.1 Det narrative intervjuet

Jovchelovitch & Bauer’s beskrivelse av intervju- eller samtaleformen ”Narrative Interviewing” er den sentrale inspirasjonskilden for måten samtalene i prosjektet

²⁴³ Også Gaskell tar for seg slike praktiske utfordringer ved gruppeintervjuet. Se evt ibid, s.48f.

²⁴⁴ Med dette mener jeg ikke å si at velviljen ikke var tilstede hos de jeg henvendte meg til. Tvert imot ble jeg møtt med stor vilje til å innpasse møter med meg.

gjennomføres på.²⁴⁵ De to klassifiserer denne intervjuformen generelt som en kvalitativ forskningsmetode, og nærmere bestemt som: "...a form of unstructured, in-depth interview with specific features."²⁴⁶ Nedenfor skal vi se at uttrykket "ustrukturert" ikke brukes på samme måte som vi så Gaskell brukte det i forrige avsnitt, da han snakket om en etnografisk tilnæringsmåte.

Konseptuelt er ideen om det 'narrative intervjuet' motivert i en kritikk av den spørsmål-svarstrukturen som er vanlig i de fleste intervjuer der det, ifølge Jovchelovitch & Bauer, kan hevdes at intervjueren påfører strukturelle premisser på tre måter:

1. by selecting the theme and the topics
2. by ordering the questions
3. by wording the questions in his or her language²⁴⁷

Ett av målene med intervjuformen er således å redusere intervjuerens påvirkning, og slik få et mer "gyldig" uttrykk for informantens perspektiv. For å nå dette målet brukes "...a specific type of everyday communication, namely story-telling and listening".²⁴⁸ Selv om intervjuformen i utgangspunktet er ustrukturert, så 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."²⁴⁹

Tanken er altså at fortellingsformen representerer en strukturering som vil være "selvgenererende", dvs. mer uavhengig av den spesifikke intervjusituasjonen, noe som på

²⁴⁵ Jovchelovitch, S. & Bauer, M.W. (2000): "Narrative Interviewing". Kapittel i Bauer, M.W. & Gaskell, G. (red.): *Qualitative Researching. With Text, Image and Sound*.

²⁴⁶ *ibid*, s.61.

²⁴⁷ *ibid*, s.61.

²⁴⁸ *ibid*, s.61.

²⁴⁹ *ibid*, s.60.

dette viset vil føre til at den narrative strukturen vil substituere den vanlige spørsmål-svar-strukturen. Ideen om at informantens perspektiv ivaretas bedre hvis en 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 formuleringer 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 en blir mer uavhengig av informantens "kompetanse". Jovchelovitch & 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."²⁵⁰

3.3.3.2 Gjennomføring av samtaler

Den narrative intervjuformen vil selvsagt ha betydning for forskerens rolle i intervjusituasjonen. Intervjuerens aktivitet vil i utgangspunktet ikke reduseres, men vil i mindre grad bestå i å lede samtalen – blant annet med henblikk på en språklig varsomhet: "The interviewer is advised to carefully avoid imposing any form of language not used by the informant during the interview".²⁵¹ 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."²⁵²

Jovchelovitch & Bauer foreskriver en spesifikk framgangsmåte, en "framlockingsteknikk" ("elicitation technique") som skal brukes fra intervjuerens side. Intervjuet deles inn i faser, som i tillegg til intervjuerens egne forberedelser kan skisseres slik.²⁵³

²⁵⁰ *ibid*, s.58.

²⁵¹ *ibid*, s.61.

²⁵² *ibid*, s.59.

²⁵³ *ibid*, s.62ff. Jovchelovitch & Bauer's beskrivelse er ytterligere detaljert.

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, dvs. 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 non-verbal (nikke, gjentagende, bekræftende) og skal virke oppmuntrende i forhold til 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 informantens fortelling.
 - b. Spørsmålene skal stilles ut fra informantens formuleringer og språkbruk, og skal primært være fokusert på hendelser (ex: Hva skjedde før det? Hva skjedde så?) og ikke på vurderinger av innholdet i fortellingen.
 - c. Eventuelle kontradiksjoner i fortellingen skal ikke påpekes

4. **Avslutningsfase** (Concluding talk):
 - a. Båndopptaker slås av.
 - b. Her kan stilles spørsmål som kan belyse informantens fortelling. Det kan dreie seg om formelle ting og kontekstuell informasjon til fortolkning av fortellingen.
 - c. Her gis rom for informantens vurderinger av innholdet i egen fortelling (som kan gi gode utgangspunkt for senere analyse av stoffet).

Vi ser at oppskriften framstår 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 en slavisk gjennomføring

etter oppskriften. Dette har å gjøre med at de kravene som stilles kan virke uforenlige med en samtaleform som skaper trygghet hos informanten (og intervjueren). Vi skal se på den praksis som faktisk fant sted i de samtalene som ble gjennomført.

Første fase i intervjuet ble gjennomført i tråd med de tre underpunktene (under pkt.1) ovenfor. Et avvik er likevel representert i det forhold at informanten mottok et informasjonsbrev noen uker før vi møttes til samtale (jfr. brev ovenfor, side 97-99). Dette brevet handler som vi har sett om bakgrunnen for prosjektet, 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 o.l.

Etter introduksjon av temaet for samtalen, så startet jeg alle samtalene med å spørre informanten om han/hun kunne ”fortelle om sin tid i organisasjonen”, fra han/hun begynte og fram til i dag. Dette spørsmålet utløste fortellinger av varierende varighet og detaljeringsgrad i forhold til innhold. 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 overganger, mens andre tok en rekke sidespor i sin fortelling, der de underveis mintes hendelser og episoder som de anså relevante i forhold til det generelle temaet for samtalen. I enkelte samtaler fungerte denne ”gjennomgangen” som den dominerende strukturen for hele samtalen, der vi gradvis arbeidet oss framover i tid, dvs. fram til dagens situasjon for informanten.

Vi ser nå at samtalene avviker noe fra strukturen i ”oppskriften” ovenfor. I de fleste tilfeller skifter de samtalene som ble gjennomført 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 kun med noen minutters mellomrom. Jeg tilstrebet likevel i størst mulig grad å følge de råd som ligger i de enkelte fasene, men følte til tider at utfyllingsspørsmål 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 gjennomgangen av hans/hennes karriere i organisasjonen. Jeg hadde imidlertid også forberedt en del spørsmål som kunne brukes til dette formålet. Noen eksempler på disse:

- Hva har skjedd av forandringer i dine omgivelser i organisasjonen 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 samtaler er improvisert ut fra det informanten forteller. I de utsnittene som er tatt med i analysen, legger jeg da også vekt på å vise fram min egen formulering av slike improviserte spørsmål.

Også jeg hadde selvsagt en avslutningsfase i samtaler. 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), så 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), men kommer fram som en del av informantens egen refleksjon over det han forteller om. Slike reflekterende kommentarer er selvsagt umulig (og kanskje heller ikke ønskelig) å unngå, og det stiliserte ved oppskriften ovenfor blir dermed tydeligere.

Jovchelovitch & 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.”²⁵⁴

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, så har fortellingene en tendens til å ”krympe” slik at de fortelles i en minimal form *som forutsetter kunnskap hos mottageren* (både faktisk, historisk og kontekstuel). Vi skal se litt nærmere på dette og tilgrensende problemer ved hjelp av to eksempler fra samtalene.²⁵⁵

²⁵⁴ Ibid, s.67.

²⁵⁵ De to utsnittene er transkribert etter de retningslinjene som gjelder for alle utsnitt i avhandlingen. Jeg vil komme tilbake til disse i avsnitt 3.4.1.

3.3.3.3 Metodiske utfordringer: Rollen som intervjuer og informant i samtalen

Som bakgrunnsinformasjon for 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 stiller et spørsmål ut fra den informasjonen jeg har fått fra fortellingen om informantens ”karriere” i organisasjonen (jfr. omtalen av dette utgangspunktet for samtalen i forrige avsnitt):

EKSEMPEL 1:

1 ”Når du jobbet i avdeling X den gangen...,det arbeidsmiljøet...var det fint å jobbe der?
 2 *Da var det spesielt de første fire årene, du kan si vi har disse som skriver til kundene,*
 3 *og så har vi de som prater med kundene, vi hadde kontorfellesskap, så vi kunne fly inn*
 4 *til hverandre og spørre; ”nå har jeg en på tråden, kan jeg bare si sånn og sånn, kan vi*
 5 *ordne det og det” Ja så var det tilbake igjen på telefonen. Så kom der en ny sjef, som*
 6 *da skulle overta oss [de som prater på telefon med kundene], så vi flytta en annen*
 7 *plass, så måtte vi fly en hel etasje opp til disse her [de som skriver til kundene] igjen*
 8 *da, for han skulle liksom ha større kontor, det var viktigere for han liksom, så han fikk*
 9 *samla alle der, så han [den nye sjefen] kunne få stort kontor. Det er da jeg sier det, vi*
 10 *drar med oss så mye rart i lasten...hvordan får de beholde jobber slike mennesker! Vi*
 11 *ble jo helt isolert i en helt annen avdeling, bare for at han fikk trumfet det gjennom, at*
 12 *han skulle ha det dit. Han gikk til og med så langt at han skulle sette oss i*
 13 *kontorfellesskap (!) men jeg sa at ”ikke talom, mine samtaler iblant er såpass at jeg*
 14 *må sitte med lukka dør altså, det er jo folk som betror seg og...da kan jeg ikke ha folk*
 15 *rundt som prater, da må jeg kunne lukke døra, så det fikk jeg gjennom da. Men han*
 16 *var så dum at han forsto ikke det, han til og med sa det at... Der var på et møte vi*
 17 *hadde, da sa han til meg at dette herre det...det er bare å gå utpå gata det, og finne*
 18 *hvem som helst som kan sitte og kjase i telefonen ...det var noen som hadde fått*
 19 *lønnsopprykk, og vi fikk ikke det. Deres jobber sa han, det er sånn at en kan gå ut på*
 20 *gata og finne hvem som helst, så kan han sette seg inn å ta telefonen og kjase, det er*
 21 *derfor dere ikke kan få høyere lønn. Det var da jeg tenkte inni meg, hvor dum kan man*
 22 *bli? Men han har forstått siden at det var dumt sagt.”*

(I-Y)

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”:

EKSEMPEL 2:

1 ”Jeg vil tilbake til det du nevnte om ledere jeg. Jeg lurer på om du kan komme på noe
 2 historier om dette - som det på en måte refereres til - blant kolleger. Ting som har
 3 skjedd som...huskes.
 4 *Positivt eller negativt tenker du på eller?*
 5 Ja, sånn at når en refererer til en hendelse, når en snakker seg imellom, så vet begge,
 6 ”ok det var det det handlet om, så trenger du ikke å ta hele den”, Skjønner du hva jeg
 7 mener?
 8 *Nå har det vært så mye omorganiseringer rundt omkring at de som hadde samme*
 9 *lederne den gangen har ikke de samme som er nå, på en måte. Men jeg husker jo blant*
 10 *annet en situasjon, den var ikke jeg helt midt oppi, men det er en sånn situasjon som*
 11 *har med omorganisering å gjøre, som veldig mange vil huske [...]. Og det var i*
 12 *forbindelse med... det var en omorganisering... det var vel i de derre matrisetidene,*
 13 *for da var vi... da var X1 [navnet på avdelingen], organisert under X2 [navnet på*
 14 *annen avdeling]. Og da hadde vi fått noen fra Y1 [annen del av konsernet] i vår*
 15 *avdeling, men det gikk ikke for de måtte sitte der hvor Y1 var og slike ting. Men i Z1*
 16 *[annen organisatorisk enhet] da, der vi ble ført etter hvert, altså hit [peker på kartet],*
 17 *her skjedde det noe. Lederen for Z1 var på ferie, [...], hvorpå da lederen i N1 [norsk*
 18 *by], eller hans leder igjen, sender en mail til alle på i N2 [annen norsk by]. Og den ble*
 19 *sendt sånn i nitida på formiddagen, og med ønsket tilbakemelding innen klokka 11.*
 20 *Om hvilken avdeling de ville være i etter ny omorganisering. Og folk var jo helt*
 21 *sånn...[måpende uttrykk] Jeg snakka med noen som var ganske nye, de ante jo ikke*
 22 *hva de forskjellige avdelingene var engang, de måtte bare skrive seg på. Det var en*
 23 *sånn sjokkopplevelse, og han lederen...stakkar han holdt på å få magesår...det er det*
 24 *verste jeg... Det var liksom sånn eksempel på at sånt gjør man ikke altså.*
 25 Hva skjedde videre da, svarte folk på det der og...
 26 *Åja, måtte jo det, men det var jo mange i ettertid som sa det at ”jeg visste jo ikke hva*
 27 *jeg gjorde, jeg måtte jo bare svare noe” Det var veldig lite beskjed de hadde fått. Men*
 28 *det er en hendelse som mange referer til, sånn at ”ja! Husker du den gangen vi fikk...å*
 29 *jåsså, du har fått to dager på deg, ja andre fikk jo et par timer, ikke sant?” [latter].*

30 *Den kan mange, husker mange. Men man har lært og blitt bedre, dem fikk veldig mye*
 31 *kritikk for den måten de gjorde det der på... Hotell Cæsar, [såpeserie på TV] hva er*
 32 *det ikke sant, det er jo sånn her!”*

(I-N)

Jeg skal ikke gå inn på innhold og struktur i de to fortellingene, for denne typen analyse skal vente til neste kapittel. I denne sammenheng skal jeg benytte de to utsnittene til å se på metodiske aspekter, som jeg dels har vært inne på ovenfor.

I boka *Storytelling in Organisations* skisserer organisasjonsforskeren Yannis 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 to elicit the stories by asking appropriate questions and explaining the point of the research or whether to collect them as and when they occur.”²⁵⁶ Jeg har, som vi har sett, valgt den første varianten, dvs. i form av organiserte samtaler, narrative intervju med det jeg har kalt ”framlokkningsteknikk” – i motsetning til den andre varianten som Gabriel benevner *in situ*.

Dette valget funderes dels i praktiske forhold som tidsbruk og tilgang til informantene i det empiriske feltet, men bunner selvsagt også i en vurdering av teoretisk-metodiske forhold. Den største ulempen med å lokke fram historier i en konstruert samtalsituasjon, slik jeg gjør, er ifølge Gabriel at forskeren risikerer å påføre informanten sine definisjoner av hva som er viktig eller meningsfullt.²⁵⁷ 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.”²⁵⁸

²⁵⁶ Gabriel, Y. (2000): *Storytelling in Organisations Facts, Fictions and Fantasies*, s.137.

²⁵⁷ *ibid*, s.137.

²⁵⁸ *ibid*, s.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" (Eksempel 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 eksempel 2 fremstiller jeg derimot mine ønsker mer eksplisitt både i forhold til 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 ut over 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 eksempel 2 selv på et annet svært vesentlig poeng i denne sammenhengen. Hun avslutter jo historien med å referere til hvordan denne historien ville framstått i sin naturlige tilstand, "as part of organizational talk" som Gabriel sier ovenfor. Hun tenker seg en samtale der fortellingen ville 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 blitt referert til kun ved et blikk og et skjevt smil eller en gest (f.eks. himling med øynene) mellom to kolleger. Dersom jeg som forsker var tilstede i en slik situasjon ville jeg etter all sannsynlighet ikke engang 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."²⁵⁹

²⁵⁹ Ibid, s.20. Her baserer Gabriel sin konklusjon bl.a. på David Bojes arbeider. Boje har møtt dette problemet i rikt monn når han har forsøkt å samle inn historier "in situ". Se f.eks. Boje, D.M. (1991): "The Storytelling Organization: A Study of Story performance in an Office-Supply Firm", In *Administrative Science Quarterly*, 1991, 36: 106-126 .

I lys av dette vil jeg hevde at min rolle som en ”outsider” i samtalene blir en fordel, dvs. ofte en forutsetning for at det blir fortalt eksplisitte historier. Jeg åpner da også hver samtale med å signalisere til informantene at han/hun ikke bør ta for gitt at jeg har mye kunnskap om det som har skjedd. Dette er imidlertid ikke uproblematisk. Min rolle kan oppfattes som lite troverdig etter hvert som min kunnskap om det som har skjedd i organisasjonen øker. Jovchelovitch & Bauer framstiller dette som et dilemma i sin beskrivelse av det narrative intervjuet. Ett 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”. 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”.²⁶⁰

Dette er en problematikk som i prinsippet også vil gjøre seg gjeldende i mine samtaler. Problemet reduseres imidlertid betydelig i og med at mine informanter er ”spredt ut over” den organisasjonen jeg studerer, og i de fleste tilfeller dermed ikke kjenner hverandre. Dette betyr også at jeg ved de fleste samtaler vil kunne forvente å bli trodd når jeg sier at jeg ikke vet detaljer rundt hva som har skjedd i denne delen (enheten, forretningsområdet, avdelingen, funksjonen) av organisasjonen.

Fra samtalen i eksempel 2 ser vi at informantene stopper seg selv og presiserer når hun føler at hun tar informasjon for gitt; for eksempel når hun først bruker betegnelsen ”vi” istedenfor avdelingsbetegnelsen: ”*da var vi*...da var XI* [navnet på avdelingen]...” (linje 13, informantene ”stopper seg selv” ved *). Likevel kan vi se fra utsnittet at informantene 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.*” (linje14-15).

²⁶⁰ Jovchelovitch, S. & Bauer, M.W. (2000): ”Narrative Interviewing”, In Bauer, M.W. & Gaskell, G. (red.): *Qualitative Researching. With Text, Image and Sound*, s.66.

I andre tilfeller vil nyttig informasjon utebli, i eksempel 2 f.eks. 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 totimers-fristen faktisk svarer som forespurt på den urimelige henvendelsen. Min naivitet kommer kanskje tilsyne her, for jeg kunne jo tenke meg andre mulige fortsettelser av historien; f.eks. at en tillitsvalgt ved avdelingen svarer at de må få lengre tid på en så alvorlig avgjørelse som hvor de ønsker å jobbe i fremtiden o.l. 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, så svarer man uavhengig av om forespørselen kan synes urimelig”.

Som et siste moment i forhold til de to eksemplene, kan det være verdt å peke på en forskjell mellom de to fortellingene som presenteres i utsnittene. Den siste fortellingen (eksempel 2) er overlevert fra andre, og ikke selv erfart av den som forteller. Selv om fortelleren nok befant seg nær de personene som fikk henvendelsen med totimers-fristen fra sjefen, så forteller hun ikke denne historien fra ”offerets posisjon” – slik informanten i eksempel 1 gjør. Likevel har vi ikke dermed sagt med en annen kategori å gjøre. Selv om fortellingen i det første tilfellet oppstår spontant (som en illustrasjon på arbeidsmiljøet på en avdeling) så 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 totimers-fristen. 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.

3.3.4 Det totale materialet og innsamlingsfasene

Kjernematerialet i denne avhandlingen består av de 29 intervjusamtalene der informantene ble valgt ut etter designmatrisen som ble beskrevet ovenfor. Disse samtalene ble, med de modifikasjoner som vi har vært inne på, gjennomført i tråd med prinsippene som ligger til grunn for ”det narrative intervjuet”.

Det er av metodisk interesse å nevne at innsamlingen av dette materialet foregikk i to relativt konsentrerte faser. Samtalene i Gjensidige-delen ble gjennomført i den første fasen, der mulige mønstre i materialet bare i liten grad ble erkjent fra min side underveis i fasen. I etterkant av dette fulgte imidlertid en periode med tentativ bearbeiding av samtalene som

hadde visse konsekvenser for andre innsamlingsfase, dvs. gjennomføringen av samtale i NOR-delen.

Også i andre fase av innsamlingen ble samme opplegg for utvalg og kontakt med informanter fulgt. Selve gjennomføringen av samtale fulgte også de prinsipper som er beskrevet ovenfor, men i denne andre fasen finnes likevel en liten dreining i min samtalepraksis som gir seg visse utslag i materialet. Bakgrunnen for dette ligger i den tentative bearbeidingen som nå hadde skjedd i forkant, for i den hadde jeg identifisert mulige tematiske ”spor” i arbeidet med å besvare problemstillingen. Selv om sporene ikke var definitive, så skjer en viss fokusering i retning av disse antydninger til ”funn” når samtale i fase to gjennomføres.

Ovenfor så vi at den narrative intervjuformen fordrer en tilbakeholdenhet i forhold til styring fra intervjuerens side – ut over det at han initierer det overordnede og generelle temaet for samtalen. Likevel så vi at samtale i praksis ikke ble gjennomført identisk med idealoppskriften, men at det ble en viss pendling fram og tilbake mellom spørsmålsfasen og fortellingsfasen. Denne tendensen øker noe i den andre innsamlingsfasen, noe som også betyr at min styring av samtalen sett under ett ble noe større. For å forebygge dette i størst mulig grad, ble likevel de mulige sporene jeg ønsket respons på fra informanter i NOR-delen lagt ut til en avgrenset del mot slutten av samtale. Også i denne delen av samtalen ble den varsomheten som foreskrives i intervjuemetoden selvsagt holdt opp som et ideal for meg som intervjuer.

Det finnes supplerende materiale i arbeidet som bør nevnes. Hva angår intervjuer, så har jeg i arbeidet hatt tilgang på et tilleggsmateriale bestående av 14 intervjuer med ansatte i Gjensidige-delen av Gjensidige NOR.²⁶¹ Sett i forhold til utvalgsmatrisen, så befinner alle disse informantene seg i kategorien ”Ansatt”, dvs. personer uten lederoppgaver, og de befinner seg innenfor det jeg har kalt Gjensidige-delen i organisasjonen. Det var dessuten et

²⁶¹ De aktuelle intervjuene ble gjennomført av Anne B. Wangensteen i forbindelse med hennes hovedfagoppgave i sosiologi. Vi hadde arbeidssted i samme forskningsmiljø i denne perioden. I tillegg til at vi samarbeidet med samme bedrift, Gjensidige NOR, så var hennes tema også dels sammenfallende med mitt – dvs. ”organisasjonsendring”. Hennes samtaler ble gjennomført som ”kvalitative forskningsintervju”. I utviklingen av intervjuguiden hennes samarbeidet vi, og hun åpnet for å inkludere aspekter og spørsmål som kunne være av interesse for mitt prosjekt. Nærmere beskrivelse av hennes studie generelt og metoden spesielt, finnes i hovedoppgaven: Wangensteen, Anne B. (2001): *Forandring fryder? En studie av ansattes forhold til organisatoriske endringer*. Hovedoppgave i sosiologi, UiO.

kriterium i denne undersøkelsen at informantene skulle ha jobbet minimum 5 år i organisasjonen. Dette intervju materialet ble tilgjengelig i den første innsamlingsfasen, og fungerte her som et supplement i den tentative bearbeidingen som fant sted i forkant av andre innsamlingsfase.

Av annet supplerende muntlig ”materiale” finner vi en rekke uformelle samtaler med kontaktpersoner, ansatte ved personalavdelingene (som utformet lister med potensielle informanter) samt samtaler i forbindelse med et tverrorganisatorisk produktutviklingsprosjekt (jfr. omtale av dette i forbindelse med tidlig utvikling av prosjektet, avsnitt 3.3.1.). Ingen av disse samtalene ble tatt opp på bånd, og de brukes bare i svært liten grad direkte i analysene i avhandlingen. I hovedsak er dette samtaler som handler om å orientere seg i organisasjonen, dvs. om formelle og uformelle forhold – samt om den forretningsmessige virksomheten i konsernet.

Blant skriftlige kilder som jeg har støttet meg på i arbeidet med avhandlingen, finner vi interne saksdokumenter, organisasjonskart etc. Disse delene er perifere hva angår selve avhandlingen, og dreier seg også om å orientere seg i organisasjonen – bl.a. i forhold til å sette seg i stand til å kunne gjennomføre meningsfulle ”jobbrelaterte” samtaler med de menneskene som arbeider der. To andre skriftlige kilder kommer tydeligere til syne i avhandlingsteksten. Det dreier seg for det første om publikasjonen *Kontant*, som ble opprettet som felles konsernmagasin for Gjensidige NOR da den nye organisasjonen ble etablert i 1999.²⁶² Det vil selvsagt framgå i teksten når jeg benytter denne kilden i arbeidet. For det andre dreier det seg om de to jubileumsbøkene som ble utgitt i løpet av 90-tallet av hhv. Sparebanken NOR og Gjensidige. Jeg vil komme tilbake til disse der de har relevans i analysen.

3.4 Analysestrategi

Etter å ha gjort rede for hvordan samtalematerialet ble samlet inn, skal jeg nå fokusere på hvordan materialet ble bearbeidet og behandlet. Samtalene ble som nevnt tatt opp på bånd, og etter innsamlingen satt jeg med et primærmateriale bestående av 29 samtaler som hver hadde

²⁶² *Kontant* kommer med 10 nummer i året. Første nummer ble utgitt i juni 1999.

et omfang på mellom 1 ½ og 2 timer. Før vi ser nærmere på den analytiske bearbeidingen av materialet er det imidlertid behov for å se konkret på hvordan transkripsjonen av samtaler er gjort.

3.4.1 Transkripsjon

I boka *Interviews* skriver Steinar Kvale følgende om transkripsjon:

”Hvor meget og hvordan der skal transkriberes, beror på faktorer som materialets karakter og undersøgelsens formål, den tid og de penge, der er til rådighed, og – ikke at forglemme – om der er en pålidelig og tålmodig sekretær til rådighed.”²⁶³

Det er naturlig å raskt peke på at jeg ikke hadde noen sekretær, verken av den ene eller andre sorten, ”til rådighet” i arbeidet. Mer alvorlig kan vi samtidig slå fast at denne situasjonen også innebærer en fordel i arbeidet. Det noe møysommelige og monotone transkripsjonsarbeidet gir nemlig noen positive ”tilleggseffekter” i det at den som transkriberer, foruten å ha full kontroll med transkripsjonen, sannsynligvis vil huske innholdet i samtalen bedre enn den som kun leser utskriften. Dette handler om ”å bli kjent med materialet”, og vil selvsagt kunne komme til nytte i den senere bearbeiding, kategorisering og analyse.²⁶⁴ Siden transkripsjonsarbeidet innebærer en (ekstremt) sakte ”lesning av en tekst”, så ligger det dessuten godt til rette for at forskeren underveis i dette arbeidet kan få nyttige ideer og assosiasjoner omkring relasjoner til andre deler av materialet, som dermed kan komme til anvendelse i senere bearbeiding.²⁶⁵

Kvale peker i sitatet på at ”materialets karakter og undersøgelsens formål” vil virke inn på hvordan transkripsjonen bør skje. I vår sammenheng har vi å gjøre med et relativt stort samtalemateriale som dels er resultat av det perspektivet som den narrative intervjuformen representerer. Formålet med undersøkelsen er å få innblikk i informantens oppfatninger

²⁶³ Kvale, S. (1997): *Interview. En introduksjon til det kvalitative forskningsinterview*, s.170.

²⁶⁴ Dette bygger på min personlige erfaring. Hvorvidt det en selv har skrevet fester seg bedre enn det en leser, vil selvsagt kunne være individuelt og situasjonsbetinget. Det finnes selvsagt også lesninger som er så grundige at de vil fungere på samme måte med henblikk på å kunne memorere en samtale i ferdig utskrevet form.

²⁶⁵ Kvale er også inne på at det i det minste vil være en fordel om forskeren selv transkriberer *noe* av materialet, men da mer ut fra en tanke om refleksjon over egen praksis som intervjuer. Ibid, s.170.

omkring endringer i organisasjonen, og å kunne beskrive disse kvalitativt. Kvale skriver videre at selv om det ikke finnes noen standardform for transkripsjon av forskningsintervjuer, så er det noen konkrete valg som skal tas. En bør ta stilling til spørsmål som:²⁶⁶

- Skal utsagnene transkriberes ord for ord (inkl. muntlig pregede gjentakelser), eller skal intervjuet omformes til en mer skriftlig stil?
- Skal talen gjengis ”ordrett”, eller skal den som transkriberer kondensere og sammenfatte?

Det siste spørsmålet kan knyttes til *detaljeringsgraden* i transkripsjonen, og på dette punktet er det hensiktsmessig i min sammenheng å gjengi talen ”ordrett”. Den narrative intervjuformen er (bl.a.) nettopp valgt ut fra et ønske om å stimulere informantene til å være konkrete og detaljrike i sine fortellinger. Da blir det også naturlig å gjengi informantens tale, ikke sammenfatte denne. Dette valget handler også om at jeg ønsker at leseren av *denne* avhandlingsteksten i størst mulig grad skal kunne ta stilling til min fortolkning av det som blir sagt i samtalen; med andre ord å synliggjøre forholdet mellom mine resonnementer og analyser, og empirien.²⁶⁷

Det første spørsmålet berører forholdet mellom skrift og tale. De fortellingene som informanten presenterer i samtalen har egenskap av å være muntlige; det er i muntlig form at de lever og overleveres i organisasjonen. De fortellingene jeg får del i blir til ”der og da”, dvs. de blir skapt i intervjusituasjonen. I den grad jeg ønsker å formalisere eller ”kondensere” fortellingene, så ønsker jeg også her å invitere min leser med på denne prosessen. På dette punktet ser jeg det dermed som riktig å være tro mot fortellingenes muntlighet (til tross for en viss kostnad i lesevennlighet). Jeg anser det imidlertid ikke relevant å forsøke å gjengi informantens dialekt i særlig grad. Av hensyn til lesbarheten har jeg derfor stort sett skriftliggjort informantens tale på ”ordnivået” (dvs. på morfologisk og fonetisk nivå). Dette valget bidrar dessuten til å ivareta informantens anonymitet i undersøkelsen.

²⁶⁶ *ibid*, s.171f.

²⁶⁷ En tankegang som for øvrig har fellestrekk med det som Kvale betegner som en form for ”analysekontroll”, og som for forskeren handler om å ”legge kortene på bordet”, slik at disse kan ”tages i øjesyn” av leseren, jfr. *ibid*, s.203f.

I drøftingen av den narrative intervjuformen ovenfor, var vi inne på at den gitte ”oppskriften” til tider blir vanskelig å følge i praksis. Vi så blant annet at pendlingen mellom de ulike fasene ble hyppigere enn foreskrevet i teorien (s.108). Slike ”avvik” peker på et poeng som også berører transkriberingsmåten; nemlig at jeg som intervjuer har en betydningsfull rolle i forhold til informantens respons, og at denne bør synliggjøres i gjengivelsen av samtaleutsnitt. Til tross for at jeg tilstreber varsomhet i intervjusituasjonen, så varierer min aktivitet på dette punktet i praksis, og jeg ønsker derfor å vise fram det som er relevant fra den faktiske intervjupraksisen som har funnet sted. Dette oppnås best ved å transkribere fortløpende og ordrett både mine og informantens utsagn. Dette taler også for at jeg inkluderer sekvenser med hyppige turskift (der jeg f.eks. gjør presiseringer av hva jeg er ”ute etter”) og der jeg eventuelt avbryter informanten når han eller hun gjentar seg selv eller ikke kommer videre. For å kunne få et visst innblikk i denne dynamikken, hører det også med å få del i ekstralingvistisk informasjon.

Til tross for at jeg altså ønsker å gjengi samtalene ordrett og fortløpende, er det noen ganger av hensyn til lesbarhet (eller anonymitet) ikke riktig å følge dette standpunktet til punkt og prikke. Jeg har valgt å markere i transkripsjonen der jeg har fjernet ord eller sekvenser (f.eks. sekvenser jeg ikke anser relevante). I tillegg har det til tider vært nødvendig å skyte inn forklaringer i den fortløpende talen, slik at det skal bli forståelig for en som ikke var med på samtalen.

I praksis gjelder følgende punkter for den transkripsjonen som er gjort (og disse gjelder for alle samtaleutsnitt i avhandlingen):

- Intervjuerens stemme er i normaltekst. (I de aller fleste tilfeller vil dette dermed være min stemme. Unntak finnes der det dreier seg om det supplerende intervjumaterialet (jfr. omtale i pkt. 3.3.4, samt nederste punkt om merking av samtaleutsnitt)).
- Informantens stemme er i *kursivert tekst*, såfremt det ikke dreier seg om tekst som befinner seg innenfor hakeparenteser.
- Talen er transkribert fortløpende. Alle utelatelser som jeg har foretatt av ord eller setninger er markert med: [...]
- Inne i transkripsjonsteksten finnes det kommentarer som er gjort i ettertid. Disse er rammet inn med hakeparenteser. Dette kan være kommentarer som gjelder ekstralingvistisk kommunikasjon som jeg observerte i samtalesituasjonen, eller hørte på båndet under transkripsjonen. Eksempelvis: [vifter med armene] eller [latter].

- Innimellom er det også nødvendig å gi forklarende kommentarer inne i transkripsjonen. Også disse står alltid innenfor hakeparenteser: [kommentar].
- Lengre pauser, f.eks. tydelige tenkepauser kommenteres eksplisitt med [*pause*], mens kortere pauser rett og slett er markert med tre prikker, som her: ”*nei...du vet vi er jo*”. Dette betyr altså ikke at noen ord er utelatt, men at informanten rett og slett senker tempoet eller nøler et øyeblikk før han/hun snakker videre.
- I avhandlingsteksten er alle samtaleutsnitt gitt linjenummerering i venstre marg.

I tillegg kan bemerkes at:

- Informantene er nummerert ved hjelp av store bokstaver (Informant A, Informant B osv), og omtales i tråd med dette i brødteksten.
- Hvert samtaleutsnitt er merket ut fra den informanten som deltar i samtalen. Dette markeres ved at en samtale med informant A, merkes med (I-A), mens en samtale med informant B, merkes med (I-B) osv.
- Når det gjelder det supplerende intervjumaterialet (jfr. omtale i pkt. 3.3.4, s.117-118) så er praksis helt parallell, bortsett fra at her nummereres informantene med *små* bokstaver (informant a, informant b osv), mens samtaleutsnitt merkes med (I-a), (I-b) osv.

3.4.2 Bearbeidingsfaser og analysenivåer

Vi har sett at den narrative tilnærmingen i avhandlingen er knyttet til forskningsoppgaven og slik til arbeidet med å belyse problemstillingen. Mens den teoretiske forankringen for denne tilnærmingmåten var tema for forrige kapittel, har vi i *dette* kapitlet sett hvordan det narrative perspektivet griper inn i det metodiske – nærmere bestemt i form av den valgte intervjuteknikken. Også i det analytiske arbeidet er naturlig nok det narrative sentralt, og det i den grad at vi kan snakke om fortelling som selve ”nøkkelen” i analysen. Dette gjenspeiles i de tre analysenivåene som ble teoretisk forankret og innrammet i forrige kapittel:

- Nivå 1, nivået for analyse av ’retrospektiv fortelling’
- Nivå 2, nivået for analyse av ’generalisert fortelling’
- Nivå 3, nivået for analyse av ’organisasjonsfortelling’

Som for materialinnsamlingen, kan vi også for bearbeidningen av materialet snakke om visse faser i arbeidet. Det er viktig å understreke at disse fasene ikke skal betraktes som avgrensede kronologisk, men at de representerer en noe stilisert utgave av en prosess som pendler mellom uorden–orden og del–helhet.

Første fase i bearbeidningen av samtalematerialet kretser rundt arbeidet med å *identifisere avgrensede fortellingssekvenser i samtalene*. Som vi så i behandlingen av fortellingsbegrepet i forrige kapittel, så dreier dette arbeidet seg primært om å fokusere på informantens tilbakeblikk (retrospeksjon) på hendelser, og framstillingen av disse hendelsene i forløp (jfr. definisjon av retrospektiv fortelling, s.49).

Denne fokuseringen gjør at en rekke sekvenser i samtalene kommer i bakgrunnen, mens andre sekvenser kommer i forgrunnen:

I bakgrunnen, (og derfor i prinsippet utenfor fokus i denne første fasen) kommer sekvenser der informanten (eksempelvis):

- drøfter/argumenterer, analyserer og forklarer
- generaliserer, teoretiserer og abstraherer
- snakker om nåsituasjonen
- snakker om fremtiden
- beskriver arbeidet sitt

I forgrunnen kommer sekvenser der informanten:

- ser tilbake på sine egne (og andres) konkrete opplevelser og erfaringer
- forteller om hendelser som settes inn i et forløp
- presenterer konkrete eksempler for å illustrere

De sekvensene som utkrystalliserte seg gjennom denne fokuseringen ble så transkribert etter de retningslinjer som jeg oppga i forrige delkapittel. Slik framkom en viss mengde retrospektive fortellings-sekvenser fra samtalene. Dette stoffet ble bearbeidet i lys av problemstillingen (jfr. s. 16), og videre kategorisert i forhold til aktuell tematikk.

Det ble identifisert visse ”mønstre” og ”tematiske opphopninger” i dette fortellingsstoffet etter hvert i denne første bearbeidingsfasen.²⁶⁸ Arbeidet med materialet gir slik opphav til

²⁶⁸ Dette er en terminologi som svarer til det som Steinar Kvale betegner som ulike ”taktikker til skabelse af mening i kvalitative tekster” (min kursivering). Ibid, s.201f.

analysenivå 1 i avhandlingen, kalt ”nivå for retrospektiv fortelling” – og dette danner så grunnlaget for å gå inn i materialet på et annet nivå, i en andre bearbeidingsfase.

I **andre fase** er fokus fortsatt på hendelser i forløp, men nå er det informantenes *generaliseringer* knyttet til dette som holdes i forgrunnen. Analysen konsentrerer seg nå ikke om de konkrete eksemplene og de unike hendelsene, men omkring informantens teoretiseringer omkring det han eller hun oppfatter som typiske forløp av hendelser. Med dette beveger det analytiske arbeidet seg over til analysenivå 2 i avhandlingen, kalt ”nivå for generalisert fortelling”.

Mens vi så på den teoretiske sammenhengen mellom analysenivå 1 og 2 i forrige kapittel, så kan vi, som en illustrasjon på den analytiske bevegelsen fra nivå 1 til nivå 2, se på et eksempel fra en samtale. Jeg vil komme grundigere tilbake til dette, inklusive nedenstående samtaleeksempel i utvidet form, i neste kapittel. Hensikten i denne omgang er kun å *introdusere* tenkningen omkring analysenivå 1 og 2.

Analysenivå 1 (og første fase i bearbeidningen) fører et utsnitt som dette i forgrunnen:

1 ”Sånn som de livselgerne som bare skulle selge liv, og så skulle de selge kombi, og så
2 skulle de selge...og det der det har jo bare...de siste ti årene gått i en sirkel. Og det er
3 jo ikke mange år siden her heller at vi hadde...to direktører siden, så var det jo også
4 dette her med matrisesalg, og da skulle alt gå på matrise, og det skulle være
5 samarbeid på kryss og tvers og det var ikke måte på, vi brukte jo...ja når vi endelig
6 hadde forstått hva matrise var, eee...når vi da hadde fått det inn, så var ikke det
7 aktuelt. [pause] Men nå, nå er det de bygger på igjen.”

(I-N)

I dette utsnittet foretar informanten to tilbakeblikk på konkrete hendelser som ligger tilbake i tid. De to fortellingene er ikke detaljerte i dette tilfellet, og blir nærmest å regne som *referanser* til to retrospektive fortellinger.

Analysenivå 2 (og andre fase i bearbeidningen) fører et utsnitt fra senere i samtalen i forgrunnen:

8 ” ... hver gang det slutter en leder og begynner en ny en, så begynner dem på...Og
 9 man spør alt for lite folk med...bakgrunn, disse gamle revene som er her, dem er på en
 10 måte bare sett på som sånn derre hemskeer dem. Men dem har jaggu mye smart å
 11 komme med, hvis man bare hadde spurt dem, men nye krefter skal liksom klare dette
 12 her på egen hånd, og så...setter dem folk i sånne prosjekter som er veldig ferske og
 13 skal tenke nytt. Og tar ikke nok hensyn til det som er...skjedd før og hvilke erfaringer,
 14 man hadde sist. Isteden for å sette i gang på nytt, og ikke prøve å finne ut ”vi har
 15 prøvd det før, og hva gikk galt da?” Hvorfor bestemte vi oss for at det ikke gikk? Det
 16 er litt sånn...[sukker]”

(I-N)

I dette utsnittet finner vi ingen tilbakeblikk til konkrete hendelser, men her finner vi en generalisert utgave av hendelser, som vi kan lese som påstander om at dette ”alltid” gjelder, at dette er typisk mønster som har forklaringskraft. Vi kan også merke oss at verbformen har skiftet fra preteritum (i forrige utsnitt) til presens (i dette utsnittet).

I tredje bearbeidingsfase består arbeidet i å belyse og utdype forståelsen av resultatene fra første og andre fase. I denne fasen identifiseres og utvikles analysenivå 3, kalt ’nivå for organisasjonsfortelling’. Parallelt og i sammenheng i dette utvikles også et komparativt perspektiv mellom de to organisasjonsdelene i arbeidet med materialet.

Før vi i neste kapittel går inn i analysene av materialet, er det på sin plass å løfte blikket litt og forsøke å betrakte den aktuelle forskningsprosessen mer helhetlig – ved nettopp å betrakte den *som* en prosess.

3.5 Forskningsprosessen

På et generelt plan, kan følgende sies om kjennetegnene ved den kvalitative forskningsprosessen:

”Kvalitative metoder kjennetegnes av et fleksibelt forskningsopplegg. Det innebærer at forskeren kan arbeide parallelt med de ulike delene av forskningsprosessen. Dermed

blir det et gjensidig påvirkningsforhold mellom utforming av problemstilling, innsamling av data og analyse og tolkning.²⁶⁹

Selv om denne beskrivelsen er nokså treffende også for dette prosjektet, så har det i dette kapitlet vært et mål å ”rydde” og i størst mulig grad klargjøre den prosessen som fører fram til denne avhandlingen. Dette har ført til en viss stilisering, eller ”kronologisering” av en prosess som i realiteten kanskje heller er syklisk i sitt vesen, i sin ”runddans mellom teori, metode og data”.²⁷⁰ Jeg har til tross for dette, likevel valgt å snakke om *faser* i prosessene.²⁷¹ Selv om dette er gjort ut fra en betraktning om at det har vært det mest formålstjenlige, at det best illustrerer ”hovedretningen” i arbeidsprosessen, så er det ikke vanskelig å erkjenne at arbeidet samtidig har vært preget av en veksling mellom faser og analysenivåer – og dessuten at de ulike aspektene eller fasene i forskningsprosessen ikke er klart avgrenset fra hverandre.

Noe av denne realiteten fanges på en inspirerende måte i begrepet om *abduksjon*. Abduksjon som tenkesett kan hevdes å ha røtter langt tilbake i tid, hos Aristoteles som ’apagogisk slutning’ og er i så henseende ingen ”ny” tenkemåte.²⁷² Senere knyttes gjerne abduksjonsbegrepet til den amerikanske filosofen Charles Sanders Peirce.²⁷³ Peirce selv knytter bl.a. begrepet til en form for hypotesedannelse og slutning som finner sted i en ukontrollerbar persepsjonsprosess: ”...en process som inte är tillräckligt medveten för att kunne kontrolleras”.²⁷⁴ Underlagt en logisk analyse, mener imidlertid Peirce at vi kan snakke om abduktiv slutning: ”Underkastade vi den här undermedvetna processen logisk analys, så skulle vi finna att den mynnade ut i något som denna analys skulle beteckna som abduktiv slutledning”.²⁷⁵ Hva innebærer så abduksjon?

²⁶⁹ Thagaard, T. (1998): *Systematikk og innlevelse*, s.25.

²⁷⁰ *ibid*, s.25.

²⁷¹ Behovet for å operere med en viss kronologi i framstillingen av et forskningsprosjekt kan selvsagt knyttes til behovet for å lage en fortelling for forskerens egen del. Den narrative formen er imidlertid også en kategori som handler om behovet for å kommunisere på en forståelig måte med leseren. Vi får et godt eksempel på dette i Widerberg, K. (2001): *Historien om et kvalitativt forskningsprosjekt*, der forfatteren baserer seg på å følge forskningsprosjektets kronologi i framstillingen, nettopp i troen på at hun slik kan øke leserens forståelse av fenomenet.

²⁷² Ifølge Alvesson, M. & Sköldbberg, K. (1994): *Tolkning och reflektion. Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*, s.43f.

²⁷³ For eksempel i Gullvåg, I. (1990): *Rasjonalitet, forståelse og forklaring*, s.381f.

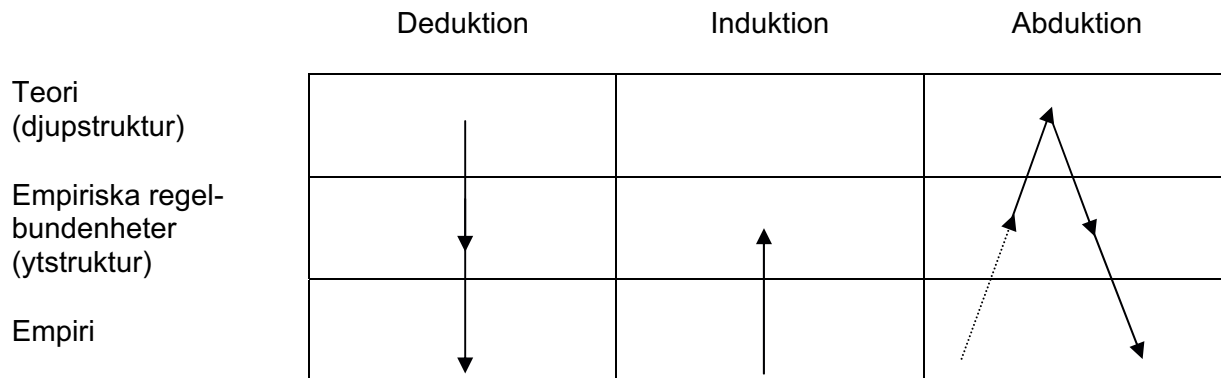
²⁷⁴ Peirce, C.S. (1990): *Pragmatism och kosmologi*, s.232.

²⁷⁵ *ibid*, s.232.

I boka *Tolkning och reflektion* behandler de to forskerne Mats Alvesson og Kaj Sköldbeg begrepet i relasjon til kvalitativ samfunnsforskning.²⁷⁶ De to holder abduksjon opp i mot de to motsatsene i vitenskapelige forklaring, induksjon og deduksjon, og skriver følgende om begrepet:

”Induktion utgår från empiri och deduktion från teori. Abduktionen utgår från empiriska fakta liksom induktionen, men avvisar inte teoretiska förföreställningar och ligger i så måtto närmare deduktionen. Analysen av empirin kan t ex mycket väl kombineras med, eller föregripas av, studier av tidigare teori i litteraturen: inte som mekanisk applicering på enskilda fall, utan som inspirationskälla för upptäckt av mönster som ger förståelse. Under forskningsprocessen sker således en alternering mellan (tidigare) teori och empiri, varvid båda successivt omtolkas i skenet av varandre.”²⁷⁷

Videre presenterer Alvesson & Sköldbeg en forenklet, men illustrativ visualisering av de tre begrepene:²⁷⁸



Selv om vi av framstillingen i forrige avsnitt ser at de tre analysnivåene identifiseres i møte med empirien, så ser vi av de foregående kapitler at det ligger visse teoretiske inspirasjonskilder og ”føringer” til grunn for den måten jeg nærmer meg materialet på. Vi ser også at fortellingsperspektivet gir en ”forforståelse” av hva det skal fokuseres på i materialet,

²⁷⁶ Alvesson, M. & Sköldbeg, K. (1994): *Tolkning och reflektion. Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod.*

²⁷⁷ *ibid*, s.42.

²⁷⁸ *ibid*, s.45.

og at dette også slår inn i den intervjumetoden som brukes til å framskaffe materialet. Og nettopp som Alvesson & Sköldberg illustrerer, så kan vi på samme tid slå fast at identifikasjonen av de tre analysenivåene skjer i en alternering mellom teori og empiri.

Mens de teoretiske inspirasjonskildene og forankringen av analysenivåene var hovedtema for forrige kapittel, så vil bevegelsen fra empirien til identifikasjon av mønstre (det som kalles ”empiriska regel-bundenheter” i figuren) komme tydeligst fram i analysene i neste kapittel. Her vil vi også se at bevegelsen fortsetter (på figuren til øverste nivå) ved at det trekkes veksler på teori, mens denne teorien anvendes ”ned mot” (bevegelsen ned fra øverste nivå til mellomnivået) de mønstre som finnes og videre brukes i analysen av empirien (ned mot empirinivået). Selv om en slik framstilling (igjen) representerer en viss stilisering og forenkling av det som ”faktisk har foregått”, så er illustrasjonen brukt med forsiktighet, treffende på den arbeidsprosessen som har funnet sted.

Abduksjon slik den er beskrevet ovenfor kan til en viss grad minne om en grunnleggende hermeneutisk tankegang (sirkel - spiral) der vi tolker en del ved å se denne i lys av helheten, for så med ny innsikt gå tilbake til delen osv.²⁷⁹ Det som likevel knytter nettopp abduksjonsbegrepet til min forskningspraksis kommer fram når Alvesson & Sköldberg skriver hva abduksjon som metode innebærer i praksis:

”Den innebär att ett (ofta överraskande) enskilt fall tolkas med ett hypotetiskt övergripande mönster, som, om det vore riktigt, förklarar fallet i fråga. Tolkningen bör sedan bestyrkas genom nye iakttagelser (nya fall). Metoden blir härigenom ett slags kombination av de två tidigare nämnda induktiva och deduktiva, men tillför också nya moment. Under processens gång utvecklas dels det empiriska tillämpningsområdet successivt, dels justeras och förfinas även teorin (dvs. det föreslagna övergripande mönstret).”²⁸⁰

²⁷⁹ Alvesson & Sköldberg er da også inne på at abduksjon kan minne om en slags hermeneutisk spiral: ”En hermeneutiker skulle säga att abduktionen innebär ett slags hermeneutisk spiral: en tolkning av fakta som vi redan har en viss för-förståelse av”, *ibid*, s.45, Se også *ibid*, s.114ff.

²⁸⁰ *ibid*, s.42.

Tidligere har vi sett at Peirce omtaler denne hypotesedannelsen som ”inte [...] medveten”, og den framstår da også her hos Alvesson & Sköldbberg kanskje noe ”mystisk” – med den innskutte parentes i første linje, som peker i retning av et slags ”overraskende øyeblikk”. Peirce selv beskriver det han kaller ”den abduktive impulsen” metaforisk som et lynglimt:

”Den abduktiva impulsen (suggestion) slår ner som en blix. Det är en akt av *insikt*, låt vara en i högsta grad felbar insikt. Det må så vara att hypotesens olika element fanns i vårt själsliv i förväg; men det som låter den nya impulsen blixtra fram inför vår inre syn, är själva tanken att sätta samman något som vi aldrig förut hade drömt om att sätta samman.”²⁸¹

For å forklare det som aktualiserer dette perspektivet i relasjon til den forskningprosessen som ligger ”bak” denne avhandlingen, er det nødvendig å ta et tilbakeblikk på min egen forskningsprosess.

Både forskningsoppgaven, teorien og metodevalgene viser at jeg hadde visse hensikter med å fokusere på de narrative elementene i samtalene, men hvilke konkrete forventninger hadde jeg? I og med at temaet for samtalene var ”forandringer i organisasjonen”, noe som bl.a. ble formidlet gjennom det orienteringsbrevet jeg sendte ut (jfr. evt. s.97-99), så hadde jeg en forventning, og en forhåpning, om å få høre retrospektive fortellinger om slike forandringer som var gjennomført. Jeg stilte da også en rekke spørsmål som var ment å oppfordre informanten til dette, spørsmål av typen: ”Hvilke forandringer som er gjennomført ser du som mest betydningsfulle for deg i den tiden du har jobbet her?”. Gjerne med oppfølgende åpne spørsmål som ”Hva skjedde?”, ”Kan du fortelle mer om det?”. Felles for spørsmålene er bl.a. at de impliserer at jeg vil høre om ”det som er avsluttet”, at de forandringene som skjedde førte fram til en ny organisasjonsform eller en ny arbeidsform, på ett eller annet plan. Slik la jeg opp til et før-nå- perspektiv, eller i det minste til en struktur som skulle kunne ”hjelp” informanten til å strukturere sin fortelling i den narrative grunnstrukturen ”tilstand-hendelse-ny tilstand”.

²⁸¹ Peirce, C.S. (1990): *Pragmatism och kosmologi*, s.232.

Ut fra en kombinasjon av valgt problemstilling og teoretiske overveielser omkring fortellingsfenomenet, så hadde jeg et ønske om å utvinne kunnskap om forståelsen av de faktiske forandringene. Bak dette igjen lå en forventning om at denne forståelsen ville ta ulike former, alt etter hvilket nivå fortelleren befant seg på i organisasjonen, noe som i neste omgang kunne gi et godt utgangspunkt for å drøfte innholdet og konsekvensene av denne forskjelligheten.

Ofte er det vel slik at vi ”våkner” først når forventninger blir brutt, ikke når de innfris. Til en viss grad fikk jeg jo oppfylt mine forventninger i samtalene; jeg fikk høre fortellinger om forandringer som var gjennomført i organisasjonen. Det trekket som derimot overrasket meg i bearbeidingen i etterkant, spesielt tatt i betraktning mine indirekte oppfordringer i retning av den avsluttede forandringsprosessen, var informanter som responderte med å legge vekt på ”det uavsluttede”, dvs. forandringen som det ikke ble noe av, prosessen som ikke kom i mål, den forandringen som ble *forsøkt* gjennomført.

Med dette som et mulig fokalt punkt i arbeidet, finner jeg gradvis mønstre som gir et utgangspunkt for den videre innsamling, bearbeiding, analyse og dessuten mulige teoretiske perspektiver. Vi ser at disse ”bevegelsene” har fellestrekk med abduktiv tankegang slik den beskrives ovenfor. Likevel er det grunn til å peke på at jeg i retrospeksjon ikke tydelig kan se denne ”vendingen” som ett eneste avgjørende tankesprang (eller lynglimt, jfr. Peirce), men at den heller oppfattes som en gradvis nærmest iterativ prosess. Alvesson & Sköldbberg peker da også på dette: ”[det] behövs [...] en upprepad process av pendling eller alternering mellan (empiriladdad) teori och (teoriladdad) empiri”.²⁸²

Selv om det innsamlede materialet i prinsippet kunne blitt behandlet fra ulike vinkler, finner jeg og velger jeg altså ”det uavsluttede” eller ”det mislykkede prosjektet” som utgangspunkt for mitt hovedresonnement. Begrunnelsen for dette valget ligger som vi har sett dels i at jeg ser fenomenet som empirisk ”avstikkende” (men likevel mønsterdannende) i forhold til mine hensikter i innsamlingens første fase, og at dette fenomenet bl.a. derfor kan sees på som genuint lansert av mine informanter, og ikke av meg (men selvsagt likevel innenfor den overordnede tematikken som jeg lanserte og etterspurte i samtalene). På den andre siden er

²⁸² Ibid, s.47.

valget gjort med bakgrunn i at det er nettopp med dette som utgangspunkt, at jeg godt kan belyse avhandlingens problemstilling.

4 EMPIRI: ANALYSE OG RESULTATER

4.1 Innledning

Etter den teoretiske og metodiske utgreiingen i de to foregående kapitlene, er det tid for å vende fokus mot *resultatene* av den bearbeidingen jeg har gjort av materialet. I dette kapitlet vil jeg derfor gjennomføre hovedresonnementet i avhandlingen med henvisning til og forankring i materialet. Det vil være sentralt for meg å la informantenes stemmer komme tydelig fram i analysen. Ikke dermed sagt at jeg ønsker å legge skjul på at det som presenteres her er resultat av de perspektiv og de tema jeg har vært opptatt av i arbeidet med materialet. Hovedmålet for dette kapitlet er altså å vise utviklingen av de resonnementer jeg gjør, og belegge disse empirisk.

Jeg vil slå an tonen ved å gå direkte inn i en samtale med en mellomleder. Før vi går inn i utsnittet bør imidlertid to uttrykk hos informanten forklares:

- Uttrykket *"redning"*: Informanten har jobbet en periode med en arbeidsoppgave som kalles *"redning"*. Dette arbeidsfeltet går ut på å unngå at kunder som ønsker å skifte forsikringsselskap virkelig gjør det, dvs. å oppsøke disse og argumentere for at de bør beholde sitt kundeforhold f.eks. ved å orientere om produkter og gi konkurrerende tilbud fra eget selskap.
- Uttrykket *"kombi"*: Dette betyr at den omtalte gruppen selgere skulle gå fra kun å selge livsforsikringer til også å selge skadeforsikringer. Skillet mellom livsforsikring og skadeforsikring har lange tradisjoner dels organisatorisk og dels juridisk i forsikringsbransjen. Når hun bruker betegnelsen *"kombi"* så henviser hun altså til at dette skillet ble overskredet for den omtalte selgergruppen.

For sammenhengens skyld kan det også være greit å vite at vi kommer inn i denne samtalen mens jeg og informanten snakker om hennes personlige *"løp"* i organisasjonen, dvs. vi snakker om hva hun har jobbet med de siste 10 årene i Gjensidige:

- 1 *"Ja og så søkte du deg hit ja [til den avdelingen hun jobber i nå] ...*
- 2 *Ja, så begynte vi med "redning", men så fant dem ut at "nei redning var ikke viktig*
- 3 *lenger", så da ...vi protesterte jo fælt på det, men da ble det helt bortprioritert i noen*
- 4 *år, og vi begynte da med... å bygge opp det som nå er kundesenteret i dag. Og så fant*
- 5 *dem jo ut for noen år siden at "gud det var kanskje ikke så dumt med redning*

6 *allikevel". Så begynte vi på...det går i sånne...han gamlesjefen min han sa det at "nå*
 7 *var han så lei av å gå i møter som gjaldt omorganisering, fordi det går i en sirkel...og*
 8 *tilslutt så kommer man tilbake til det man visste var riktig den gangen", og det ...Jeg*
 9 *tenkte jo at "nei nå er du negativ" og "nå må vi se positivt på dette her" og sånn, men*
 10 *i ettertid så har jeg tenkt ofte på det at "faderen han har rett". For de som har vært i*
 11 *mange år, de ser dette her. Sånn som de livselgerne som bare skulle selge liv, og så*
 12 *skulle de selge "kombi", og så skulle de selge...og det der det har jo bare...de siste ti*
 13 *årene gått i en sirkel. Og det er jo ikke mange år siden her heller at vi hadde...to*
 14 *direktører siden, så var det jo også dette her med matrisesalg, og da skulle alt gå på*
 15 *matrise, og det skulle være samarbeid på kryss og tvers og det var ikke måte på, vi*
 16 *brakte jo...ja når vi endelig hadde forstått hva matrise var, eee...når vi da hadde fått*
 17 *det inn, så var ikke det aktuelt. [pause] Men nå, nå er det de bygger på igjen. Så det er*
 18 *veldig mye altså, det ... hver gang det slutter en leder og begynner en ny en, så*
 19 *begynner dem på...Og man spør alt for lite folk med...bakgrunn, disse gamle revene*
 20 *som er her, dem er på en måte bare sett på som sånn derre hemskoer dem. Men dem*
 21 *har jaggu mye smart å komme med, hvis man bare hadde spurt dem, men nye krefter*
 22 *skal liksom klare dette her på egen hånd, og så...setter dem folk i sånne prosjekter*
 23 *som er veldig ferske og skal tenke nytt. Og tar ikke nok hensyn til det som er...skjedd*
 24 *før og hvilke erfaringer, man hadde sist. Isteden for å sette i gang på nytt, og ikke*
 25 *prøve å finne ut "vi har prøvd det før, og hva gikk galt da?" Hvorfor bestemte vi oss*
 26 *for at det ikke gikk? Det er litt sånn...[sukker]"*.

(I-N)

Informanten legger for dagen en viss "oppgittethet" med sin (i dette utsnittet) avsluttende gest, og mye av det hun sier kan tyde på at hun ikke er tilfreds med den utviklingen hun beskriver. En kan likevel merke et betydelig engasjement på vegne av den organisasjonen hun jobber for; det er mye som kan bli bedre, og hun har gjort seg noen tanker om hvordan det kan skje.

Jeg vil imidlertid ikke gå inn i en detaljert diskusjon om de bakenforliggende forhold omkring de forandringene hun forteller om her. Poenget med utsnittet er derimot å rette fokus mot bevegelsen mellom det *konkrete* og det *generelle* når hun snakker. Nærmere bestemt: Informanten veksler relativt hyppig mellom å referere til *konkrete hendelser* på den ene siden, og å produsere *generaliseringer* på den andre. Denne distinksjonen er sentral for å berede

grunnen for organiseringen av dette kapitlet, noe som igjen har sammenheng med de teoretiske perspektivene og begrepene jeg har vært inne på tidligere. Denne dimensjonen har dessuten å gjøre med organisering og behandling av materialet i arbeidet.

I tillegg til å fungere som et konseptuelt anslag for dette kapitlet, ligger det også innbakt et tematisk anslag i dette utsnittet. Det vil jeg vende tilbake til i neste avsnitt, mot slutten av dette innledende delkapitlet.

4.1.1 Konseptuelt anslag

Jeg har sagt at jeg i utgangspunktet har vært ute etter ”fortellinger” i samtalene med informantene. Det naturlige startpunktet vil derfor være å spørre: Finnes det fortellinger i det ovenstående samtaleutsnittet? For å kunne svare på det må vi ha en mening om hvordan vi eventuelt skal kunne identifisere disse, noe som igjen leder videre til bruken av fortellingsbegrepet i avhandlingen.

I kapittel 2 så vi at fortelling kan defineres fra flere vinkler, men at jeg for analytiske formål tok utgangspunkt i en definisjon der en fortelling, i sin mest grunnleggende form, krever minst tre elementer: en opprinnelig tilstand, en handling eller hendelse og den følgende tilstanden.²⁸³ Denne definisjonen, som jeg har omtalt som en minimumsdefinisjon, utgjør et nyttig utgangspunkt fordi den framhever og knytter fortelling til *hendelse*, og dessuten impliserer at det dreier seg om et *forløp* omkring hendelsen(e). Behandlingen av materialet har derfor vært knyttet til en fokusering på disse elementene.

Både i innsamlingen og i bearbeidingsens første fase (jfr. faseinndeling i forrige kapittel, pkt. 3.4.2) så har jeg i tillegg primært fokusert på hendelser som er *konkretisert*, og som er plassert i tid og rom av informanten.²⁸⁴ Dette innebærer at det blir informantens *tilbakeblikk* som

²⁸³ Greimas, A.J. & Courtes, J. (1982): *Semiotics and language. An analytical dictionary*, s.203. (jfr. drøfting s.48).

²⁸⁴ Dette samsvarer med grunnlaget for den narrative intervjueteknikken som ble omtalt i forrige kapittel (pkt 3.3.3.1.). I sin artikkel om denne teknikken peker forfatterne nettopp på dette forholdet: ”An event can be rendered either in general terms or in indexical terms. Indexical means that reference is made to concrete events in place and time. Narrations are rich in indexical statements...”. (Jovchelovitch, S. & Bauer, M.W. (2000): ”Narrative Interviewing”. In Bauer, M.W. & Gaskell, G. (eds.): *Qualitative Researching. With Text, Image and Sound: a practical handbook*, s.58.) Dette skillet i framstilling av hendelser kan være nyttig å minne om i forbindelse med bearbeidingsen av materialet, og kan illustrere den måten jeg [fotnote fortsettes neste side...]

kommer i forgrunnen. På bakgrunn av dette innførte jeg begrepet 'retrospektiv fortelling' som min primære kategori i første fase av materialinnsamling og behandling.²⁸⁵ I utsnittet ovenfor ser vi imidlertid at informanten stadig veksler mellom tilbakeblikk og generalisering. I dette utsnittet blir altså denne primære kategorien til tider skjøvet vekk til fordel for en generalisert framstilling av hendelser i forløp.²⁸⁶ La oss se nærmere på utsnittet med dette for øye.

Et åpenbart språklig signal det vil være naturlig å "lete etter" for å studere denne vekslingen mellom tilbakeblikk og generalisering, vil være informantens skifting mellom preteritum og presens i verbformene når hun snakker. Grovt sett kan vi si at informanten foretar tilbakeblikk på konkrete hendelser i fire sammenhenger i utsnittet. Tematiske stikkord for disse tilfellene kan være:

1. "det som skjedde med 'redning'" (linje 2-6)
2. "gamlesjefen" (linje 6-10)
3. "livselgerne" (linje 11-12)
4. "matrisesalg" (linje 13-17)

Første tilfelle handler om hvordan den arbeidsoppgaven som kalles "redning" har vært gjenstand for skiftende interesse, og dermed prioritering, fra den aktuelle ledelsen:

- 2 *"Ja, så begynte vi med "redning", men så fant dem ut at "nei redning var ikke viktig*
 3 *lenger", så da ...vi protesterte jo fælt på det, men da ble det helt bortprioritert i noen*
 4 *år, og vi begynte da med... å bygge opp det som nå er kundesenteret i dag. Og så fant*

[... fortsettelse av fotnote fra forrige side] (i første materialbearbeidingsfase) lytter til samtalen på i etterkant, dvs. hvor min interesse fanges i forhold til det å velge ut utsnitt (jfr. også her drøfting av faser i pkt. 3.4.2).

²⁸⁵ Jfr. teoretisk drøfting av dette begrepet (pkt 2.3.4), der vi bl.a. så at Asbjørn Aarseth vil "reservere" begrepet fortelling for referat av begivenheter som ligger forut for utsigelsespunktet (Aarseth, A. (1976): *Episke strukturer*, s.18).

²⁸⁶ Et fenomen som altså er knyttet til analysenivå 2, der kjernebegrepet er 'generalisert fortelling'.

5 *dem jo ut for noen år siden at "gud det var kanskje ikke så dumt med redning*
 6 *allikevel". Så begynte vi på...det går i sånne...".*

(I-N)

I denne sekvensen tolker jeg informantens benevnelse "dem" i linje 2 og 5 som en henvisning til "ledelsen".²⁸⁷ Hun spiller for øvrig selv rollen som ledelse mens hun snakker ved å konstruere sitater (linje 2 og 5) som skal anskueliggjøre og dels harselere (linje 5) over det som skjedde. Uten å diskutere *graden* av konkretisering av de hendelsene som inngår, kan vi på prinsipielt grunnlag si at denne sekvensen oppfyller kravet til det jeg har kalt 'etrospektiv fortelling'. Hun framstiller et forløp av konkrete hendelser som, riktignok relativt upresist, er plassert i tid og rom. Hva angår tidsdimensjonen er det i alle fall ingen tvil om at disse hendelsene er plassert i fortid, hvilket verbenes preteritumsform konsekvent viser i dette tilfellet.²⁸⁸

Dette er altså noe som faktisk har skjedd i den organisasjonen hun jobber i. I linje 5 forlater informanten dette tilbakeblikket når hun sier "Så *begynte vi på...det går i sånne...*". Her er hun i ferd med å trekke en generell slutning ut fra sitt eget tilbakeblikk. Signalet her består i at verbformen endrer seg fra preteritum til presens. Hennes egen slutning lar imidlertid vente på

²⁸⁷ Uttrykket "dem" er en lite konkret størrelse, men i denne sammenhengen knyttes det først og fremst til en instans, en gruppe personer, som har makt til å bestemme utviklingen i organisasjonen. Termen kunne vel like gjerne ha vært substituert med det almene begrepet om "ledelsen", noe hun selv antyder senere i utsnittet når hun sier at "... *hver gang det slutter en leder og begynner en ny en, så begynner dem på...*". Det som konstituerer begrepet om "dem" i det hun forteller her er selvsagt også at hun selv *ikke* er inkludert blant de som har bestemt utviklingen i den tiden hun forteller om. I linje 2 bruker hun dessuten pronomenet "vi" som et motstykke til "dem".

²⁸⁸ Her sikter jeg til *temporalt* preteritum. Preteritumsformen i seg selv vil ikke alltid angi fortidige hendelser, i og med at det kan dreie seg om modalt preteritum (se f.eks. Lie, S. (1991): *Innføring i norsk syntaks*, s.66).

seg, for hun blir minnet på kilden for denne slutningen, noe som fører til at hun gjør et nytt tilbakeblikk:

6 ”.....det går i sånne...han gamlesjefen min han sa det at ”nå var
7 han så lei av å gå i møter som gjaldt omorganisering, fordi det går i en sirkel...og
8 tilslutt så kommer man tilbake til det man visste var riktig den gangen”, og det ...Jeg
9 tenkte jo at ”nei nå er du negativ” og ”nå må vi se positivt på dette her” og sånn, men
10 i ettertid så har jeg tenkt ofte på det at ”faderen han har rett”. For de som har vært i
11 mange år, de ser dette her.”

(I-N)

Hun legger slik isteden den allmenne slutningen om at omorganiseringene ”går i en sirkel” (linje 7), i munnen på sin tidligere sjef. Hun styrker også denne generaliseringen overfor meg som tilhører ved å si at hun først var uenig med ”gamlesjefen” i dette, men at hun etter å ha blitt mer erfaren innser at han hadde rett. Tematikken i denne sekvensen er selvsagt interessant; hun antyder bl.a. at personer med lang erfaring har en innsikt omkring utviklingen av organisasjonen som ikke blir brukt. Dette skal jeg imidlertid vende tilbake til senere, for nå er det forholdet mellom konkret tilbakeblikk og generalisering som står i fokus.

Også denne sekvensen representerer et tilbakeblikk. Ovenfor pekte jeg på at verbformen skifter fra preteritum til presens etter den retrospektive fortellingen om ”redning”. Her ser vi at verbformen i neste setning igjen er tilbake til preteritum: ”han gamlesjefen min han sa det at.. ”. I fortsettelsen blir vi imidlertid minnet på at selv om vi kan trekke en slutning fra temporalt preteritum til at det dreier seg om et tilbakeblikk, så kan vi ikke alltid trekke en slutning fra *presens* til at det dreier seg om en generalisering, for dette er selvsagt bare en av flere mulige funksjoner denne verbformen har. Foruten å betegne ”det generelle, det som gjelder til alle tider”, kan presens brukes til å betegne både nåtid, framtid og fortid.²⁸⁹ Mens den første og den siste presensformen i sekvensen ovenfor (”går” i linje 6 og ”ser” i linje 10) betegner det generelle, så befinner resten av verbene i presens seg strengt tatt i den retrospektive fortellingen om ”meg og gamlesjefen”, og kan oppfattes til å befinne seg i

²⁸⁹ sitat: *ibid*, s.66.

sjefens og hennes egne fortidige utsagn eller tanker.²⁹⁰ I denne sekvensen finner vi altså både tilbakeblikk og generalisering (som er innebygd i tilbakeblikket). Informanten fortsetter slik:

11 ”..... Sånn som de livselgerne som bare skulle selge liv, og så
 12 skulle de selge kombi, og så skulle de selge...og det der det har jo bare...de siste ti
 13 årene gått i en sirkel. Og det er jo ikke mange år siden her heller at vi hadde...to
 14 direktører siden, så var det jo også dette her med matrisesalg, og da skulle alt gå på
 15 matrise, og det skulle være samarbeid på kryss og tvers og det var ikke måte på, vi
 16 brakte jo...ja når vi endelig hadde forstått hva matrise var, eee...når vi da hadde fått
 17 det inn, så var ikke det aktuelt. [pause] Men nå, nå er det de bygger på igjen.”
 (I-N)

Her gjør informanten to tilbakeblikk som skal underbygge den generelle påstanden hun har kommet med (om at utviklingen ”går i sirkel”). I prinsippet dreier det seg også her om to ’retrospektive fortellinger’. De to tilbakeblikkene er ikke særlig detaljerte i sin konkretisering, men det dreier seg likevel om konkrete hendelser som ligger tilbake i tid. Bak disse korte tilbakeblikkene aner vi selvsagt at det ligger en omfattende mengde hendelser som her bare oppsummeres. Fortellingene er slik ekstremt konsentrerte, og de faktiske utsagnene til informanten kan kanskje derfor best sees på som referanser til retrospektive fortellinger. Både det som skjedde med ”livselgerne” og det som skjedde med ”matrisesalg” bekrefter i alle fall at utviklingen går i sirkler – på den måten at det stadig vendes tilbake til organisasjonsformer som har vært utprøvd før. I utsnittets siste del peker hun nærmere på det hun mener kan være bakgrunnen for at det er slik:

17 ”.....Så det er
 18 veldig mye altså, det ... hver gang det slutter en leder og begynner en ny en, så

²⁹⁰ ibid, s.66. Svein Lie lister opp ulike forhold som presens kan betegne, og knytter nettopp tilfeller der presens brukes i sammenheng med noe fortidig til en ”levendegjøring” av det fortidige, i parentes kalt ”historisk presens”.

19 *begynner dem på...Og man spør alt for lite folk med...bakgrunn, disse gamle revene*
 20 *som er her, dem er på en måte bare sett på som sånn derre hemskoer dem. Men dem*
 21 *har jaggju mye smart å komme med, hvis man bare hadde spurt dem, men nye krefter*
 22 *skal liksom klare dette her på egen hånd, og så...setter dem folk i sånne prosjekter*
 23 *som er veldig ferske og skal tenke nytt. Og tar ikke nok hensyn til det som er...skjedd*
 24 *før og hvilke erfaringer, man hadde sist. Isteden for å sette i gang på nytt, og ikke*
 25 *prøve å finne ut "vi har prøvd det før, og hva gikk galt da?" Hvorfor bestemte vi oss*
 26 *for at det ikke gikk? Det er litt sånn...[sukker]"*

(I-N)

I denne sekvensen oppsummerer hun sin analyse av situasjonen, og vi finner ingen tilbakeblikk, dvs. ingen 'retrospektive fortellinger' (eller direkte referanser til slike). Likevel er 'forløp av hendelser' sentrale i det hun sier, men nå altså i *generell* form. Et forsøk på å kjede hennes resonnement kan være:

1. en leder slutter
2. en ny leder begynner
3. det settes i gang forandringsprosesser (uten å spørre de som har erfaring)
4. man ender opp med en modell som man har prøvd før

Dette kan leses slik at hun påstår at dette er et mønster som "alltid" gjelder. Hun gjør imidlertid ikke noen tilbakeblikk som skal underbygge dette. Sekvensen framstår mer som en generell forklaring på det "sirkelmønsteret" hun mener å ha observert i organisasjonen. Det sentrale i utsnittet sett som helhet er altså ikke de allmenne (typiske) hendelsene omkring lederskifter, men påstanden om det sirkulære mønsteret.

Vi har nå sett hvordan denne generelle forestillingen framføres og belegges med en veksling mellom tilbakeblikk og generalisering. Hun tar utgangspunkt i en retrospektiv fortelling som hun så generaliserer ut fra, for deretter ytterligere å belegge med tilbakeblikk – før hun igjen går over i en generaliserende modus (som fungerer som forklaring på bakgrunnen for påstanden).

Jeg har sagt at jeg i første fase i behandlingen av materialet primært var opptatt av informantens retrospeksjon. En av de intuitive markørene i dannelsen av data blir dermed å

konsentrere seg om sekvenser der informanten taler i preteritum, dvs. plasserer det hun/han snakker om i fortid. Fortellingsperspektivet krever i tillegg at informanten presenterer konkrete hendelser *i et forløp*, noe som avgrenser analysen til å gjelde fortellinger eller referanser til fortellinger. Ovenfor ser vi at informanten trekker generelle slutninger på bakgrunn av sine tilbakeblikk. Dette tematiserer en bevegelse som også gjelder for min egen utvidelse av fortellingsperspektivet slik det er utformet for første materialbearbeidingsfase og dermed leder over til *andre* materialbearbeidingsfase.

Konsentrasjonen omkring *hendelse og forløp* opprettholdes, men erkjennelsen av at forløp av hendelser kan fremstilles på flere måter, både i generelle vendinger og i form av konkrete tilbakeblikk, gjør det nødvendig å legge til et nytt analysenivå; For dette andre nivået har jeg valgt å innføre begrepet 'generalisert fortelling'.²⁹¹ I den siste sekvensen i det utsnittet vi har sett på ovenfor, finner vi et relativt tydelig eksempel på generalisert fortelling, her oppsummert i fire punkter av hendelser eller tilstander (se forrige side). I tillegg til at presensformen brukes som markør for noe som gjelder "til alle tider", får vi også i forkant av denne generaliserte fortellingen en eksplisitt markering fra informanten i det uttrykket hun innleder med: "... *hver gang det slutter en leder...*". Det hendelsesforløpet hun beskriver gjelder altså, ifølge henne, "alltid". Hun mener altså at dette er et generelt mønster av hendelser, der den ene avløses av den neste i en sammenhengende (og her) kausal kjede av lovmessig art. Hun signaliserer videre at det ligger konkrete erfaringer bak dette analytiske poenget, og at det nærmest representerer en oppsummering av disse erfaringene. Informanten gir oss imidlertid ikke tilgang på konkrete tilbakeblikk i denne sammenhengen. Den 'generaliserte fortellingen' har altså, i dette tilfellet, ikke en eller flere tilsvarende 'retrospektive fortellinger', slik vi så at påstanden om det sirkulære mønsteret hadde.

Senere i dette kapitlet skal vi se at inndelingen i (og sammenhengen mellom) disse to nivåene blir vesentlig. Jeg vil imidlertid ikke, som ovenfor, primært være opptatt av å studere denne bevegelsen hos en og samme informant. Derimot vil jeg i første omgang vise at det finnes en rekke 'retrospektive fortellinger' blant informanter på ulike organisatoriske nivåer i

²⁹¹ I kapittel 2 så vi at dette nivået, og dessuten begrepet 'generalisert fortelling', belyses ved hjelp av skript-teori (pkt. 2.4). Dette vil jeg komme tilbake til igjen senere i dette kapitlet.

Gjensidige-delen²⁹² som har visse fellestrekk (analysenivå 1) – for så i neste omgang å fokusere på 'generaliserte fortellinger' som kan knyttes til disse (analysenivå 2).

4.1.2 Tematisk anslag

Jeg har underveis i analysen av det ovenstående utsnittet bare til en viss grad vært inne på selve innholdet i de temaene som informanten bringer fram med henblikk på denne avhandlingens overordnede tematikk: oppfatninger om planlagt organisasjonsforandring. Grunnen til at jeg ikke har gått nærmere inn på dette, er at hensikten med dette innledende utsnittet først og fremst har vært illustrativ, dvs. ment å fungere som et startpunkt for analysene i dette kapitlet. Likevel er det et spesielt utsagn i utsnittet som er interessant å feste seg ved, for dette kan slå an et tematisk aspekt som vil bli sentralt senere i kapitlet. La oss ta et blikk tilbake på det informanten forteller om matriseorganiseringen, hun sier: *"... når vi endelig hadde forstått hva matrise var, eee...når vi da hadde fått det inn, så var ikke det aktuelt..."*. Hun forteller også at de ansatte legger både tid og krefter i å sette denne organisasjonsformen ut i livet, men slår her fast at når de omsider begynte å forstå konseptet (og dermed kan begynne å høste eventuelle gevinster av det), så ble det avløst av en annen organisering.²⁹³

For denne informanten er denne erfaringen en del av et bilde som hun bl.a. forklarer med lederskifter, og som dessuten inngår i det hun benevner som et sirkulært mønster. Mens sirkelmetaforen er ganske unik i materialet, peker hun her derimot på noe som kan oppfattes som et mer gjennomgående / dominerende trekk i materialet; nemlig det at en forandring lanseres i organisasjonen, men at den ikke får "synke inn" eller "virke", før en ny forandring lanseres. Slik sett vil den organisatoriske forandringen, i dette tilfellet innføringen av matriseorganisering, kunne betraktes som mislykket eller ikke fullført.

²⁹² Som jeg var inne på i forrige kapittel, så er det altså den ene delen av organisasjonen (tilsvarende den ene parten i fusjonen) jeg er opptatt av i første omgang.

²⁹³ Til orientering kan nevnes at matriseorganisering er en form der en etter de aktuelle behov "krysser" (jobber på tvers av) de tradisjonelle organisatoriske linjer eller inndelinger (f.eks. funksjon, produkt og geografi) for å oppnå større fleksibilitet i organisasjonen. Prosjektorganisering kan nevnes som et eksempel på en slik "tverrgående organisasjonsform". (Se f.eks. Fivelsdal, E. & Bakka, J.F (1987): *Organisasjonsteori: struktur, kultur, prosesser*, s.54ff.).

En annen tematikk lanseres også av denne informanten. Hun mener at noe av bakgrunnen for den uheldige utviklingen er at ”*man spør alt for lite folk*”. Hele det gjengitte utsnittet har et visst preg av at det er ”noen andre” (”dem” / ledelsen) som initierer og søker forandringer, og at disse andre ikke trekker veksler på de erfaringer som finnes blant de ansatte i organisasjonen. De forandringene hun forteller om framstår som noe som ”påføres” og som noe hun selv ikke får ta del i før de skal settes ut i livet. Synspunktet er ikke overraskende i en organisasjon av den størrelsen vi har å gjøre med her, men er likevel interessant å se i sammenheng med det forhold at en heller ikke ser ut til å oppnå faktiske forandringer før det kommer et nytt forandringsforsøk. En mulig fortolkning av denne informantens utsagn vil derfor kunne være: ledelsen kommer ikke i mål med sine forandringsforsøk (finner ikke en hensiktsmessig form, men må stadig prøve ut noe ”nytt”) fordi de i liten grad søker råd og innspill fra de ansatte i forkant av gjennomføringsforsøket.

4.2 Analysenivå 1: Retrospektiv fortelling – om forandringer som ikke lykkes

På dette analysenivået, dvs. i dette delkapitlet, vil jeg presentere utsnitt fra første fase i behandlingen av materialet. Dette betyr at det er den retrospektive fortellingen som står i fokus. I forrige kapittel var jeg inne på at det ikke er helt uproblematisk å oppnå at en informant framfører fortellinger (jfr. pkt 3.3.3). Ved hjelp av den narrative intervjueteknikkens ”retningslinjer”, inklusive en viss vilje til å slippe styringen i samtalene, har jeg likevel oppnådd å få høre en god del fortellinger av den typen jeg opprinnelig var ute etter i materialinnsamlingen (og da særlig fokuserte på i første fase av materialinnsamlingen).

På slutten av forrige kapittel, i forbindelse med drøftingen av forskningsprosessen (pkt 3.5), så vi hvordan det var *forsøkene* på endring, ikke *gjennomførte* endringer som sådan, som utkrystalliserte seg som et fokalt punkt i arbeidet med materialet. Det er denne ”typen” fortellinger vi skal se nærmere på i det videre.

4.2.1 N-prosjektet: Behovet for å sette punktum – og utilfredsstillelsen i ”det uavsluttede”

La oss se på et første eksempel på en retrospektiv fortelling om et prosjekt som ikke kom i mål. Som i det forrige utsnittet dreier samtalen seg også her om informantens bakgrunn i

organisasjonen, dvs. hun forteller om sin egen karriere i de 12 årene hun har jobbet i Gjensidige – en karriere som for øvrig har ført henne til en relativt høy plassering i hierarkiet og dermed inn i den gruppen jeg benevner som ”toppledere”. Her kommer vi inn i samtalen i etterkant av en avbrytelse i form av en inngående telefonsamtale (hun har bedt om å få ha telefonen på ”tilgjengelig” mens vi snakker):

- 1 ”[vi blir avbrutt av en telefonsamtale]
 2 *Skal jeg fortelle videre eller...*
 3 Ja, men først...du nevnte at du ble konstituert som avdelingsleder...husker du noe om
 4 den overgangen der...husker du hvordan det å bli leder..?
 5 *Ja, eller for det første så husker jeg hvordan det var å ha jobbet med et 100-millioner-*
 6 *kroners-prosjekt, som ble, som vi avsluttet uten å få noen effekt utav. For det var jo det*
 7 *som skjedde med N-prosjektet [hun navngir prosjektet]²⁹⁴. Og..*
 8 Det N-prosjektet, var det et IT-prosjekt..?
 9 *Ja, det skulle skaffe privatsiden et nytt IT-system..*
 10 Nå fikk jeg lyst til å høre om det prosjektet jeg...
 11 *Ja, det som skjedde var jo at vi jobba...Altså som sagt så var det en vanvittig stor*
 12 *investering. Vi hadde CC og DD [navn på to konsultentselskaper]...ja det siste er et IT-*
 13 *selskap som vi har outsourcet driften til, på vårt private IT-system... Og de var inn i*
 14 *prosjektet sammen oss...sammen med CC, som hadde det overordna prosjektansvaret.*
 15 *Og så var vi ganske mange brukere, fra Gjensidige eller Forenede²⁹⁵ sin side, så var*
 16 *alle brukerne helt ukjente med IT-prosjekt. De hadde lite kunnskap om prosjektet i det*
 17 *hele tatt. Vi hadde en prosjektleder fra vår side som aldri hadde vært prosjektleder før*
 18 *– selv om han var en erfaren leder. Så hadde vi en styringsgruppe, hvor blant annet*
 19 *RR [personnavn] satt [kort tenkepause]. Det som skjedde var at det satt folk uavhengig*
 20 *av hverandre og programmerte i hver sin ende av programmet, uten at noen hadde*
 21 *den overordna kontrollen. Så det ville aldri ha blitt ferdig, på en måte. Men det kunne*
 22 *jo blitt en løsning, men jeg tror at det var riktig at det ble lagt ned. Men det som var*
 23 *veldig synd, det var at det ble lagt ned på en sånn måte at vi fikk ikke lov til å evaluere*
 24 *etterpå...vi fikk ikke lov til å avslutte det. Så det var veldig mye sånne såre og bitre*

²⁹⁴ Navnet på prosjektet er anonymisert.

²⁹⁵ I tid ligger hendelsene i denne fortellingen plassert omkring den perioden da Gjensidige kjøpte selskapet Forenede Forsikring (jfr. omtale pkt. 3.2.2.1).

25 *følelser, folk hadde brukt to eller ett år av tida si, og jobbet som noen tullinger altså.*
 26 *Vi hadde jo overtid på 400-1000 timer ekstra, på samtlige som var med det året. Så*
 27 *det var en veldig dårlig prosjektavslutning, det var det. Så ble det masse sånne rykter*
 28 *om hvor mye det hadde kostet. Så hva det faktisk kostet det vet vi ikke. Men Gjensidige*
 29 *avskrev 100 mill når de tok over Forenede, med begrunnelse i prosjektet. Så vi som*
 30 *var med vi fleiper til folk om at vi har Gjensidiges dyreste utdanning da.”*

(I-J)

Utsnittet begynner med at jeg finner anledning til å ”avbryte” informantens tilbakeblikk på sin egen karriere, med å spørre henne om hun kan fortelle mer om noe hun så vidt har vært inne på tidligere i beskrivelsen av sitt ”løp” i organisasjonen.

Informanten responderer imidlertid ikke slik at hun besvarer min forespørsel; hun har tilsynelatende noe viktigere på hjertet som hun må nevne først. Jeg gjentar ikke spørsmålet om ”den gangen hun ble konstituert til avdelingsleder” senere i intervjuet og vi kommer da heller ikke tilbake til dette senere i samtalen. Jeg griper i stedet tak i den interessen hun viser for å fortelle om N-prosjektet. Det hun sier i første omgang om prosjektet (linje 5-7) tyder på at dette er noe som ”sitter igjen”, og at dette er mer relevant for henne når hun ser tilbake, enn det som jeg ber henne om å fortelle om. Hun klarer da også å vekke min interesse, bl.a. ved at hun nevner dette som et ”100-millioner-kroners-prosjekt” (linje 5) som ikke fikk noen effekt (resultater), noe som dermed kan oppfattes som relativt spektakulært. Hun presenterer altså hovedkonflikten i sin egen fortelling allerede her, og i den løpende samtalen før hun i linje 11 ’tar sats’ for å fortelle ”det som skjedde...”:

11 *”Ja, det som skjedde var jo at vi jobba...Altså som sagt så var det en vanvittig stor*
 12 *investering. Vi hadde CC og DD [navn på to konsultentselskaper]...ja det siste er et IT-*
 13 *selskap som vi har outsourcet driften til, på vårt private IT-system... Og de var inn i*
 14 *prosjektet sammen oss...sammen med CC, som hadde det overordna prosjektansvaret.*
 15 *Og så var vi ganske mange brukere, fra Gjensidige eller Forenede sin side, så var alle*
 16 *brukerne helt ukjente med IT-prosjekt. De hadde lite kunnskap om prosjektet i det hele*
 17 *tatt. Vi hadde en prosjektleder fra vår side som aldri hadde vært prosjektleder før –*
 18 *selv o m han var en erfaren leder. Så hadde vi en styringsgruppe, hvor blant annet RR*
 19 *[personnavn] satt [kort tenkepause]. Det som skjedde var at det...”*

(I-J)

Fra begynnelsen ser det ut til at hun vil gå direkte inn i en beskrivelse av det som skjedde, altså framstille de hendelsene som utgjør den retrospektive fortellingen (slik jeg har definert dette begrepet, jfr.s.49). Hun avbryter imidlertid seg selv ganske raskt (linje 11), og går over til å beskrive aktør- eller persongalleriet i fortellinga (fram til tenkepausen i linje 19). Denne beskrivelsen inkluderer informasjon om både posisjoner og relasjoner samt egenskaper ved personer som er med i fortellingen. Denne sekvensen kan sees som et uttrykk for at hun tar hensyn til at hun har en tilhører som er relativt uvitende om det ”universet” som fortellingen foregår i.²⁹⁶ Hun gir meg som tilhører dermed forutsetninger for å forstå, og dessuten et grunnlag som kan sannsynliggjøre hendelsene i fortellingen.

Flere teoretikere knytter denne type innledende sekvenser til en underliggende strukturering som alltid (men i varierende grad) vil påvirke utformingen av en fortelling. Donald Polkinghorne beskriver denne sekvensen slik: ”...a story sequence begins with a setting in which the narrator introduces the characters, the location and the time in which the story takes place. After the setting has been established, the story proceeds...”.²⁹⁷ Når det gjelder sekvensen ovenfor finner vi ikke mye informasjon om tid og sted. Grunnen til dette er imidlertid enkel, for dette er elementer som allerede er på plass fra den delen av samtalen som ligger forut for dette utsnittet. Som nevnt så var informanten i ferd med å fortelle om sin egen karriere i organisasjonen, og denne fortellingen om N-prosjektet inngår derfor som en del av denne beskrivelsen. Informanten kan derfor med rette forutsette at jeg som tilhører har informasjon om hvor i organisasjonen og hvor på tidslinjen vi befinner oss.²⁹⁸

Det at framføring av en fortelling indirekte betinger at fortelleren presenterer slik bakgrunnsinformasjon, kan også knyttes til metodiske overveielser omkring en narrativ tilnærming i sin allmennhet. Noe av begrunnelsen for den narrative intervjumetoden som brukes som grunnlag for samtale, finnes nettopp i ideen om at ”detaljering” (”detailed

²⁹⁶ Hun er nok likevel noe usikker på dette punktet. (jfr. evt. drøfting av intervjuerens rolle som ”ignorant” i forrige kapittel, pkt.3.3.3.3).

²⁹⁷ Polkinghorne, D.E. (1988): *Narrative Knowing and the Human Sciences*, s.111 (se evt også Jovchelovitch, S. & Bauer, M.W. (2000): ”Narrative Interviewing”. In Bauer, M.W. & Gaskell, G. (eds.): *Qualitative Researching. With Text, Image and Sound: a practical handbook*, s.60f).

²⁹⁸ Det gis imidlertid et indirekte signal om tidspunktet i linje 16, der hun nevner både Forenede og Gjensidige. Som lytter kan jeg slutte at det dreier seg om den perioden der Forende Forsikring blir kjøpt av Gjensidige.

texture”) kan sees som en av flere ”iboende krav i fortelling”.²⁹⁹ Slik kan vi si at dette utnyttes som et fortrinn i arbeidet med å framskaffe et ”rikt” materiale.

I vår sammenheng kan det være på sin plass å minne om at dette perspektivet dreier seg om den ’retrospektive fortellingen’, og at nettopp detaljering med informasjon om tid, sted og aktører er noe som skiller dette fortellingsbegrepet fra ’generalisert fortelling’ som blir fokusert senere i kapitlet.

Etter den ovenfor omtalte introduksjonen, vender informanten bokstavelig talt tilbake til det punktet der hun ”avbrøt seg selv” i linje 11 etter formuleringen ”*det som skjedde...*”:

19 ”..... *Det som skjedde var at det*
 20 *satt folk uavhengig av hverandre og programmerte i hver sin ende av programmet,*
 21 *uten at noen hadde den overordna kontrollen. Så det ville aldri ha blitt ferdig, på en*
 22 *måte. Men det kunne jo blitt en løsning, men jeg tror at det var riktig at det ble lagt*
 23 *ned. Men det som var veldig synd, det var at det ble lagt ned på en sånn måte at vi fikk*
 24 *ikke lov til å evaluere etterpå...vi fikk ikke lov til å avslutte det. Så det var veldig mye*
 25 *sånne såre og bitre følelser, folk hadde brukt to eller ett år av tida si, og jobbet som*
 26 *noen tullinger altså. Vi hadde jo overtid på 400-1000 timer ekstra, på samtlige som*
 27 *var med det året. Så det var en veldig dårlig prosjektavslutning, det var det. Så ble det*
 28 *masse sånne rykter om hvor mye det hadde kostet. Så hva det faktisk kostet det vet vi*
 29 *ikke. Men Gjensidige avskrev 100 mill når de tok over Forenede, med begrunnelse i*
 30 *prosjektet”*

(I-J)

²⁹⁹ Jovchelovitch, S. & Bauer, M.W. (2000): ”Narrative Interviewing”. In Bauer, M.W. & Gaskell, G. (eds.): *Qualitative Researching. With Text, Image and Sound: a practical handbook*, s.60.

Den sentrale hendelsen i fortellingen ser ved første øyekast ut til å være at prosjektet blir lagt ned uten at det dataprogrammet det ble arbeidet med ble satt ut i livet. Det som hender før dette, dvs. det at programmeringsjobbene ikke koordineres, men skjer uavhengig av hverandre, representerer den mest eksplisitte forklaringen på hvorfor dette skjer. Disse handlingene gir en situasjon der en *"aldri [ville] ha blitt ferdig"* (linje 21). Fra forrige utsnitt ser vi imidlertid at det antydes en underliggende forklaring på det som skjedde. Denne relaterer seg til det forhold at flere av deltagerne i prosjektet hadde liten kunnskap om IT-prosjekter samt at prosjektlederen aldri hadde vært prosjektleder før. Her ser vi hvordan opplysningene fra introduksjonen virker som en ressurs i fortolkningen av det som skjedde, og i dette tilfellet dessuten hvordan *personene* kommer i forgrunnen i forklaringen på det som skjedde.³⁰⁰

Uavhengig av hvilke forklaringer vi leser ut av det informanten sier, så ser vi at hun slår fast at det nok *"var riktig at det ble lagt ned"* (dvs. prosjektet). Det som derimot engasjerer henne mest er *måten* det ble lagt ned på, noe hun bl.a. uttrykker ved å utbryte: *...vi fikk ikke lov til å avslutte det*". Ved nærmere ettersyn er det dette som er det sentrale punktet i hennes fortelling om N-prosjektet. Dette kan begrunnes i at dette også er det emosjonelle høydepunktet i fortellingen,³⁰¹ men understrekes kanskje best ved den omfattende beskrivelsen av de reaksjonene dette førte til blant de som hadde deltatt (*"mye ... såre og bitre følelser"*). En slik lesning forutsetter selvsagt at vi ser situasjonen med de bitre følelsene (og ryktespredning om økonomi) som fortellingens slutt punkt (i stedet for nedleggingen av prosjektet).

Siste utsagn i presentasjonen av selve fortellingen er bekreftelsen på det høye beløpet som ble brukt i prosjektet (linje 30). Hun er dermed tilbake til det som hun brukte som utgangspunkt for å introdusere meg for fortellingen (i linje 5-6). Etter dette føyer hun til *"Så vi som var med vi fleiper til folk om at vi har Gjensidiges dyreste utdanning da"* (linje 30-31). Dette utsagnet

³⁰⁰ Det er relevant å ta et tilbakeblikk (jfr. 2.3.3) i denne sammenhengen: Donald Polkinghorne peker nettopp på hvordan en *forklaring* i ulike "kunnskapsformer" er grunnleggende forskjellig: I den vitenskapelige kunnskapsformen oppnås forklaring ved å vurdere en hendelse som et eksempel på en generell lovmessighet eller en kategori, mens en forklaring i den narrative kunnskapsformen består i å knytte en hendelse til et menneskelig prosjekt. Dette betyr, ifølge Polkinghorne, at "... narratives exhibit an explanation instead of demonstrating it." Jfr. Polkinghorne, D.E. (1988): *Narrative Knowing and the Human Sciences*, s.21).

³⁰¹ Av ekstralingvistisk informasjon har jeg notert en vekt på ordet *"avslutte"*, samt et kroppsspråk som markerer emosjonelt engasjement knyttet til dette punktet i samtalen. Tilføyes her kan også at Yannis Gabriel er opptatt av det emosjonelle aspektet (som et kriterium) i sin definisjon av "story"-begrepet" (jfr. teoretisk drøfting av fortellingsbegrepet pkt 2.3.4.).

minner oss på en av de spesifikke egenskapene ved fortellinger: de kan lett gjenfortelles, og slik spres i en organisasjon. Ut fra hennes utsagn kan vi tenke oss at denne ”fleipen” går både mellom de som var med på det famøse prosjektet, men også at denne type utsagn brukes til andre personer. Da kanskje gjerne som en kort referanse, som eventuelt i neste omgang gir henne anledning til å fortelle ”hele historien” – dersom lytteren viser tegn til å mangle de nødvendige kunnskaper til å kunne ”fyller” inn resten selv.³⁰²

Uavhengig av hvordan historien om N-prosjektet blir fortalt i andre sammenhenger, har vi sett at fortellingens tematiske kjerne, slik den blir framstilt av *denne* informanten, ikke blir det kostbare prosjektets mislykkede skjebne, men det at deltagerne (her representert ved fortelleren selv) ikke fikk anledning til å ”sette et skikkelig punktum” etter å ha jobbet engasjert og intenst over en lang periode. Selv om vi ovenfor så at dette prosjektet pr. i dag er noe man fleiper med, så har den retrospektive fortellingen et slutt punkt bestående av en tilstand av frustrasjon ved at prosjektet ikke ble avsluttet. Slik sett har ikke fortellingen noen ”løsning”, og lar oss sitte igjen med følelsen av ”løse tråder” som fortsatt ikke er festet.

Det ble lagt ned en stor innsats som ikke ga noe resultat i dette prosjektet. Denne tematikken skal vi forfølge videre utover i kapitlet, for dette er slett ikke den eneste fortellingen som handler om ”ikke å komme i mål”. Tvert i mot vil jeg argumentere for at oppfatningen om at en ikke lykkes i å få til de ønskede forandringer, er et sentralt tema blant de ansatte i Gjensidige-delen av konsernet.

4.2.2 Beregnerne. Varslet forandring som uteblir: uvisshet, uklarhet og manglende handlekraft

Forrige avsnitt hadde som empirisk referanse en fortelling om et IT-prosjekt som ikke kom i mål, og tematiserte slik følelsen av ikke å lykkes (ikke oppnå det en ønsker). Vi så at fortellingen endte i et slags vakuum der fortelleren måtte gå videre uten at hun fikk lagt brikkene på plass. Vi så også at når jeg ber henne se tilbake så er denne følelsen klart noe som sitter igjen i hennes erindring av sin egen tid i organisasjonen. Satsingen og dimensjonene på

³⁰² Jfr. her metodisk drøfting (pkt. 3.3.3.3, s.114-115) av fortellingens tendens til å ”krympe” (“shrink into coded signifiers”), i en gitt kontekst. (Gabriel, Y. (2000): *Storytelling in Organisations Facts, Fictions and Fantasies*, s.137).

N-prosjektet tyder på at konsekvensene av dette prosjektet kunne ha blitt store i organisasjonen, dersom det hadde blitt satt ut i livet. Slik sett innevarslet prosjektet forandringer i organisasjonen som uteble.

Planlagte forandringer i organisasjonen kan selvsagt oppfattes både som noe positivt og som noe negativt blant de ansatte, alt etter hvilke faktiske forandringer det er snakk om og i hvilken grad de berører den som skal vurdere konsekvensene.³⁰³ På et annet plan har vi imidlertid de forandringene som ønskes gjennomført men som det ikke blir noe av. For en gitt person kan dette selvsagt innebære et lettelsens sukk. Likevel vil både denne personen og omgivelsene i organisasjonen kunne sitte igjen med følelsen av manglende handlekraft og manglende retning i en slik situasjon: Usikkerheten og følelsen av et tilfældighetenes spill kan dermed være plantet.

La oss nå vende blikket mot et utsnitt av en samtale med en mellomleder. Forut for utsnittet snakker vi om lokalisering av ulike avdelinger innenfor det forretningsområdet hun jobber i, og den ulempen dette innebærer for henne, fordi hun må reise til ledermøter. Det har blitt bestemt at den avdelingen hun jobber i skal fortsette å være fordelt geografisk på to ulike steder i landet, men nå etter en viss funksjonelt basert arbeidsdeling. Hun fortsetter:

1 *”De har jo sagt da at denne endringen skulle være varig. Men det er ikke godt å vite*
 2 *hva dem vil gjøre...for det har også vært... Den avdelingen jeg skulle ta over, som jeg*
 3 *sa nei til...Det husker jeg veldig godt når jeg flytta, avdelingen var jo en liten avdeling*
 4 *i starten, og vi var alltid de som ble flytta på, når noen skulle flytte – for vi passa så*
 5 *godt inn i en sånn plan, ja vi flytter jo en gang i halvåret her [oppgitt stemme]. Det*

³⁰³ Vi skal tillate oss et sideblikk her til Morten Levin og Roger Klev, som mener at det er på sin plass med en påminnelse om dette i introduksjonen til sin bok om organisasjonsutvikling: ”Vi ser ofte at fremskritt og forandring forveksles, gjerne forstått slik at enhver endring i det store og hele vil være et gode for brorparten av de involverte, og at denne endringen vil føre til et positivt fremskritt.”. Fra Levin, M. & Klev, R. (2002): *Forandring som praksis. Læring og utvikling i organisasjoner*, s. 11.

6 *positive er jo at du får rydda bordet en gang i halvåret. Men da husker jeg at vi kom til*
 7 *disse beregnerne da, som de heter de som sitter med tunge beregnings saker og*
 8 *klagesaker og...litt sånn tørr kjedelig gjeng [de siste ordene uttaler hun langsomt for å*
 9 *illustrere] ikke sant. Vi så på dem som sanne flittige mus som bare holdt på med*
 10 *sitt...litt annen rase. Men jeg husker når vi flytta så fikk vi høre om at de hadde nå fått*
 11 *beskjed om at de var fristilt [sagt opp] – for nå trengte man dem ikke lenger. Jeg*
 12 *snakka med en av dem her om dagen faktisk, og han sa jo at ”vi har jo blitt fristilt før*
 13 *vi, og vi så jo åssen det gikk” sa dem. Og så fikk dem beskjed da om at dem hadde så*
 14 *og så mange måneder igjen. ...før dem måtte finne seg andre jobber. Men etter hvert*
 15 *så fikk dem vite at ”Nei, innen et år, så skulle avdelingen bort” Og så plutselig så*
 16 *hører dem aldri noe mer. Og siden har dem jobba der da, ikke sant. [stillhet, før begge*
 17 *ler] Det er bare liksom ... [ler igjen].*
 18 *De har fått bekrefte at ”nei, det ble ikke noe av, og dere kan bare sitte”?*
 19 *Nei, de fikk aldri noe mer beskjed. Nei det var det han sa, han jeg snakka med ”Nei, vi*
 20 *hørte jo aldri noe mer!”.*

(I-N)

Utsnittet åpner med at hun indirekte trekker i tvil den aktuelle ledelsens påstand om at den organisatoriske modellen som er valgt vil bli varig, ved å si at *”det er ikke godt å vite hva dem vil gjøre”*.³⁰⁴ Slik fremstilles ledelsen som en uforutsigbar størrelse i hennes vurderinger av forholdene. Dette kan også leses som en antydning om at ledelsen betraktes som en slags ”usikkerhetsfaktor” sett fra hennes ståsted, en faktor som på et vis kommer i tillegg til de rent rasjonelle grunnene til å velge det ene eller andre alternativet hva angår organisering.

Videre kommer hun inn på temaet flytting i fysisk forstand, og hun hevder at hennes avdeling har vært spesielt utsatt på grunn av størrelsen, dvs. at de har vært lette å bruke til å ”fylle opp med” i sammenheng med fysiske røkeringer av andre og større avdelinger. Deretter kommer hun med et lite hjertesukk om den hyppige flyttinga (linje 5-6), før hun føyer til en ironisk kommentar om det ”positive” ved dette.

³⁰⁴ Også her identifiserer jeg informantens uttrykk om *De* (linje1) og *dem* (linje2) til å gjelde ”ledelsen”, da synonymt med de personene som har makt til å bestemme over forhold som gjelder dette.

På et generelt plan så angir den første delen av utsnittet (linje 1-6) en viss følelse av instabilitet i det ”universet” hun befinner seg i. Dette ”universet” kan vi selvsagt assosiere til organisasjonen som en mer abstrakt størrelse, men det kan også være på sin plass å minne om den fysiske konteksten hun opererer innenfor med sitt utsagn om flytting, nemlig Gjensidige NORs hovedkontorbygning på Sollerud i Oslo. Dette kontorbygget var tidligere Gjensidiges hovedkontor, og er et meget stort kontorbygg som i nybygd tilstand i 1991 rommet 1300 kontorplasser.^{305 306}

Allerede i linje 2 er informanten i ferd med å foreta et tilbakeblikk, og hun tidfester her utgangspunktet for den retrospektive fortellingen om ”beregnerne” som kommer senere (fra linje 6), med utsagnet ”...Den avdelingen jeg skulle ta over, som jeg sa nei til...” (linje 2). Med dette utsagnet henviser hun til en spesiell episode som vi har vært inne på tidligere i samtalen, dvs. den gangen hun avslo tilbudet om å bli leder for sin avdeling for noen år siden

³⁰⁵ Opplysninger fra Mejlander, U.A. (1997): *Tiden går...Fra beskjeden grunntanke til solid finanskonsern. Gjensidiges historie gjennom 150 år*, s.90. Hovedkontorbygningen pryder for øvrig forsiden av denne boka. Enkelte informanter fra Gjensidige-delen uttrykker da også en viss stolthet over kontorkomplekset på Sollerud. En informant fra NOR-delen ser derimot bygningen som et uttrykk for at man i Gjensidige har sansen for det litt prangende, og dessuten mangler den økonomiske nøkternhet som de selv har lært gjennom bank-krisene. ”Har du sett den bygningen på Sollerud eller?” utbryter han i en samtale, for å underbygge sin påstand om at Gjensidige-folk er blitt ”velfødde og glade i direktørtitler”. (Mer om dette i delkapittel 4.6).

³⁰⁶ En digresjon: Noen inntrykk fra hovedkontorbygningen: Kontorfløyene er samlet omkring en gate med glasstak. Inntrykket fra mine opphold ved hovedkontoret var at det hersket en bemerkelsesverdig ro i denne samlende gaten. Dette var en arena som til nød ble brukt som transportetappe på vei til butikken, og ikke et sted der man treffer folk, stopper og slår av en prat. Selv om denne gaten gir en viss følelse av overblikk over bygningsmassen, så virker den også slik at følelsen av avstand fra en fløy til en annen blir stor. Bare størrelsen på kontorkomplekset i seg selv gjør imidlertid at en flytting fra f.eks. fløy B til fløy F vil bety at en mister den tilfeldige kontakten med de personene en hadde kontor i nærheten av tidligere.

(noe hun senere har sagt ja til). Det er dette tidspunktet hun refererer til med sitt ”**da**” i linje 6 når hun innleder tilbakeblikket om ”beregnerne”:

6 ”.....Men **da** husker
7 jeg at vi kom til disse beregnerne da, som de heter de som sitter med tunge
8 beregningssaker og klagesaker og...litt sånn tørr kjedelig gjeng [de siste ordene
9 uttaler hun langsomt for å illustrere] ikke sant. Vi så på dem som sånne flittige mus
10 som bare holdt på med sitt...litt annen rase.”

(I-N)

I denne sekvensen introduserer hun også som vi ser karakterene i fortellingen. Hun informerer om hvilken gruppe ansatte dette er funksjonelt og hun gir en karakteristikk av dem, før hun trekker inn avdelingens syn (”Vi”, linje 9) på denne gruppen ansatte. Denne sekvensen dreier seg, som jeg var inne på i forrige avsnitt, om ”etablering av en setting”, før fortellingen fortsetter:

10 ”.....Men jeg husker når vi flytta så fikk vi
11 høre om at de hadde nå fått beskjed om at de var fristilt [sagt opp] – for nå trengte
12 man dem ikke lenger. Jeg snakka med en av dem her om dagen faktisk, og han sa jo at
13 ”vi har jo blitt fristilt før vi, og vi så jo åssen det gikk” sa han. Og så fikk dem beskjed
14 da om at de hadde så og så mange måneder igjen. ...før de måtte finne seg andre
15 jobber. Men etter hvert så fikk de vite at ”Nei, innen et år, så skulle avdelingen
16 bort” Og så plutselig så hører dem aldri noe mer. Og siden har de jobba der da,
17 ikke sant. [stillhet, før begge ler] Det er bare liksom ... [ler igjen].
18 De har fått bekrefta at ”nei, det ble ikke noe av, og dere kan bare sitte”?
19 Nei, de fikk aldri noe mer beskjed. Nei det var det han sa, han jeg snakka med ”Nei, vi
20 hørte jo aldri noe mer!”.

(I-N)

Handlingen i det vi kan kalle ”fortellingen om beregnerne” kan settes opp punktvis slik:

- a. de får en beskjed om at de er overflødige, dvs. de er sagt opp
- b. de får ny beskjed om at de vil være overflødige om et visst antall måneder
- c. de får ny beskjed om at de blir overflødige om et år
- d. etter flere år jobber de fortsatt som før

Fortellingen er formidlet gjennom en som ikke selv har opplevd dette, dvs. for min informant er dette noe hun *"fikk...høre"* (linje 10-11). Fordi hun også forteller om møtet med han som fortalte om disse hendelsene, så kan vi si at hun legger en "ramme" omkring fortellingen. Handlingsmessig består denne rammen av disse hendelsene:

1. flyttinga (som gjorde at de fikk "beregnerne" til "naboer")
2. hun får høre at de er fristilt (i møte med den nye naboen)
3. møtet med *"en av dem her om dagen"*

Dette er altså informantens retrospeksjon på de omstendigheter som gjorde at hun fikk høre den fortellingen som er oppsummert i punkt a til d. Selv om det strengt tatt ikke er mulig å påvise dette entydig, så ser det ut til at det var under "møtet" i punkt 3. at denne fortellingen ble fortalt til informanten. Dette er altså uklart, for en annen mulig fortolkning av møtet *"her om dagen"*, er at hun på det tidspunktet kjente til det som skjedde, og at hun her bare refererer assosiativt til episoden.

I prinsippet så kunne informanten ha presentert denne fortellingen kun som noe hun har hørt, og deretter ha formidlet hendelsene i punkt a til d. Det at hun legger på rammen gjør imidlertid at fortellingen er mer troverdig: hun har vært "nabo" med dem det gjelder, og hun har snakket med dem både "den gangen" for flere år siden, og nylig. Denne økte troverdigheten kan det være behov for, for fortellingen er ganske absurd, spesielt det forhold at beregnerne aldri hører noe mer, dvs. aldri får noen avklaring på sin situasjon framover. Dette forholdet gjør at vi begge, etter en kort avventende stillhet, bryter ut i latter (linje 17). Jeg venter på fortellingens avslutning, mens hun er ferdig med fortellingen og muligens venter på min respons. Når ingen av oss tar noe initiativ blir det hele komisk, og vi begynner å le. Hun har oppnådd å formidle det absurde, og jeg innser det.

Det er altså ikke bare selve samtalesituasjonen som gjør at vi begynner å le. Den avsluttende tilstanden framstår som svært avstikkende sett i relasjon til konteksten. Fortellingen "finner sted" i en profesjonell organisatorisk kontekst som skal være preget av rasjonalitet og orden. Et stort forsikringsselskap "skal" i teorien være preget av ryddighet og juridisk avklarte forhold. Og selv om det selvsagt ikke alltid er slik i praksis, så er det denne konteksten

fortelleren spiller på når hun gjør sin ”punch-line” avslutningsvis: ”...og siden har dem jobba der da...”(linje 16).

Det er absurditeten i den avsluttende tilstanden i fortellingen som utløser mitt spørsmål i linje 18, der jeg i praksis legger opp til at informanten skal bekrefte at ledelsen har gitt sin ”endelige” avklaring til beregnerne. Informanten holder imidlertid på sitt, og sier at denne avklaringen aldri kom. Her ”siterer” hun også en av sine informanter for å styrke min tro på det hun sier: fortellingen er slik.

Dette peker på et interessant aspekt ved fortellingskategorien, nemlig dens egenskap av å være en konstruksjon, og ikke en rekonstruksjon (jfr. kapittel 2). Dette er en fortelling som informanten tydeligvis har glede av å fortelle til meg. Selv om jeg indirekte setter spørsmålstegn ved faktisiteten i avslutningstilstanden når jeg spør etter en ”avklaring”, så er ikke dette et sentralt punkt i min vurdering av fortellingen nå i ettertid. Prinsipielt uavhengig av de faktiske forhold omkring det som skjedde med beregnerne, så er det grunn til å tro at det er fortellingen slik den blir fortalt ovenfor som vil ha størst tendens til å bli fortalt videre blant de ansatte i organisasjonen. Hvordan den vil bli fortalt i praksis vil selvsagt likevel variere. Vi ser en antydning om dette i den rammen min informant legger omkring sin fortelling, der hun møter en av beregnerne (linje13) og ”siterer” hans utsagn ”vi har jo blitt fristilt før vi, og vi så jo åssen det gikk”. Et slikt utsagn vil fungere som en referanse til denne fortellingen, dvs. kan representere en minimal utgave av den – som en tilhører kan fylle inn selv, fordi han eller hun har hørt den før.³⁰⁷

Det er tid for å oppsummere dette avsnittet, som har handlet om ”fortellingen om beregnerne”. Vi kan starte med å spørre: Hva vil informanten formidle til meg med denne fortellingen? Innledningsvis i utsnittet snakker hun om en organisatorisk endring som angår henne selv, og hun uttrykker skepsis til om hun bør tro på ledelsen som sier at denne er varig: ”...det er ikke godt å vite hva dem vil gjøre...” (linje 1-2). Sett i lys av dette fungerer den fortellingen hun deretter presenterer som en underbygging av at hun har sine grunner til å se på ledelsen som uklare og ubestemmelige, og slik kanskje også som direkte upålitelige. Vurdert helhetlig sier hun derfor implisitt: se bare på hva som skjedde med beregnerne!

³⁰⁷ Også her ser vi altså tegn på hvordan en fortelling kan ”krympe” (jfr. forrige avsnitt).

Fortellingen om beregnerne i seg selv formidler imidlertid noe mer enn dette. Den er nemlig også en fortelling om løse tråder som ikke blir nøstet opp. Tar vi et sideblikk til de klassiske eventyrtellingene (særlig undereventyrene) der alt faller på plass til slutt (gjerne understreket ved avslutningsformel), så framstår denne fortellingen som *særlig* ufullkommen.³⁰⁸ Den ender i et vakuum, der hovedpersonene etterlates i uvissheten. Uvissheten blir faktisk et tematisk poeng i fortellingen, i tillegg til at den peker på hva som er skyld i uvissheten; nemlig en ledelse som ikke har innsikt nok til å bestemme seg og derfor mangler evne til å gjennomføre det de beslutter (for nå å sette det på spissen).

Den utilfredsstillende følelsen av løse tråder var vi også inne på i under forrige overskrift, dvs. i forbindelse med fortellingen om N-prosjektet. Som i det tilfellet, presenterer heller ikke denne fortellingen noen ”løsning”, og lar oss slik sitte igjen med behovet for å sette et slags punktum i fortellingen (noe som for øvrig umiddelbart reflekteres i mitt oppfølgingsspørsmål i linje 18). Følelsen av uavslutthet er interessant også fra en fortellingsteoretisk vinkel. Litteraturteoretikeren Peter Brooks legger i sin fortellingsmodell avgjørende vekt på slutten som meningsprodusent i en fortelling. Han skriver bl.a.:

”If the motor of narrative is desire, totalizing, building ever-larger units of meaning, the ultimate determinants of meaning lie *at the end*, and narrative desire is ultimately, inexorably, desire *for the end*.”³⁰⁹

Det “narrative begjæret” består altså i et begjær etter mening, som igjen er et ubønnhørlig begjær etter en slutt. Dette fordi det er slutten som vil kaste lys over fortellingen: ”It is at the end – for Barthes as for Aristotle – that recognition brings its illumination, which then can shed retrospective light”.³¹⁰ Den “manglende slutten” gjør fortellingen formelt avstikkende, men samtidig så blir det nettopp denne *formen* som bærer det jeg oppfatter som den mest sentrale tematikken i fortellingen, nemlig ”det uavsluttede” i seg selv.

³⁰⁸ Jfr. eksempelvis Danielsen, R. (1994): *Så levde de lykkelig- : barn, eventyr og verdier*, s.17.

³⁰⁹ Brooks, P. (1992): *Reading for the Plot. Design and Intention in Narrative*, s.52 (original kursivering).

³¹⁰ *ibid*, s.92.

4.2.3 Kundesenteret og retretten

I dette avsnittet skal vi se et eksempel på to versjoner av en fortelling som også støtter opp under tematikken i den foregående, for også her har vi å gjøre med en varslet forandring som det ikke blir noe av. Denne fortellingen belyser imidlertid tematikken på en måte som setter ”beslutningen” i forgrunnen. Jeg gjengir i denne delen to utsnitt der den samme fortellingen presenteres av to informanter som befinner seg på ulikt sted i organisasjonen. Begge inngår i kategorien mellomleder, selv om mellomleder 1 strengt tatt er plassert lengre ned i hierarkiet enn mellomleder 2.

Først fra samtalen med mellomleder 1, og versjon A av fortellingen. Vi snakker om forandringer som hun har opplevd på den avdelingen der hun jobber, da hun skyter inn:

VERSJON A:

- 1 *”Vår avdeling ble jo bestemt flyttet til Trondheim, og vi ble jo, holdt på å si, nedlagt.*
- 2 Hva var det som skjedde da?
- 3 *Det skjedde her, når var det da, det var bare noen dager før jul. Så ble det sagt i et*
- 4 *allmøte at...kundesenteret skulle flyttes til Trondheim. Og at det skulle gjelde fra 1.3.*
- 5 *men i mellomtiden, så har dem jo funnet ut at det var for risikofylt, for vi sitter med*
- 6 *veldig mye kompetanse. Og i en periode hvor bankene nå overtar porteføljene og de*
- 7 *trenger veldig mye hjelp, så ville det ikke gått. Det tar for lang tid å lære opp folk, og i*
- 8 *mellomtiden, i og med at vi sitter med den bakgrunnen vi hadde, så var det jo hele*
- 9 *selskaper som var interessert i å overta hele gjengen.*
- 10 Overta...
- 11 *Ja, ta inn hele og gå inn i et helt nytt selskap. Og bygge opp et nytt kundesenter. Så vi*
- 12 *følte ikke noe, vi var jo ikke redd for det å bli arbeidsledige fra 1.3, vi synes jo det var*
- 13 *forferdelig trist, men ...i dag så trengs det folk som kan sitte på telefonen og kan dette*
- 14 *her altså, tror det er litt av framtiden. Det blir mindre og mindre av sånne rene... Så*
- 15 *når dem fikk høre det så begynte dem jo å skjønne alvorret...[...] Så vi var...vi følte at*
- 16 *vi var sikra, men ”veit dem hva dem gjør?”. Men etter hvert så har vi altså fått dem til*
- 17 *å skjønne, hva vi utførte, hva det gikk ut på da, og hvor mye telefoner vi egentlig har.*
- 18 Så da har det på en måte snudd...
- 19 *Ja, så ble det snudd og det ble et ganske stort rabalder. Det var også en del andre*
- 20 *kollegaer som jobbet for andre avdelinger som visste hensikten med avdelingen vår,*
- 21 *husket fra før når vi ikke var, og hva vi har fått til”.*

(I-N)

Allerede i linje 1 ser vi at vi har å gjøre med et konkret tilbakeblikk på en episode om en beslutning som ble tatt, men som ikke ble gjennomført i organisasjonen. Jeg oppfordrer deretter informantene til å gå videre og fortelle mer. Hun gir så et konsentrert riss av den retrospektive fortellingen:

3 *”Det skjedde her, når var det da, det var bare noen dager før jul. Så ble det sagt i et*
 4 *allmøte at...kundesenteret skulle flyttes til Trondheim. Og at det skulle gjelde fra 1.3.*
 5 *men i mellomtiden, så har dem jo funnet ut at det var for risikofylt...”*

(I-N)

Her får vi tidfestet og til en viss grad detaljert innholdet i fortellingen. Hendelsene kan settes opp slik:

1. beslutning om nedlegging av kundesenteret i Oslo presenteres på et allmøte
2. ledelsen finner ut at det blir for risikofylt
3. ledelsen ombestemmer seg

Strengt tatt ser vi at det først er senere i utsnittet at vi får bekreftet hendelse 3 eksplisitt. Det ligger likevel implisitt at det gikk slik i formuleringen av hendelse 2. Resten av utsnittet blir i hovedsak en utdyping av hendelse 2, dvs. en forklaring på hvorfor ledelsen fant ut at *”det var for risikofylt”* (linje 5). Vi får bl.a. vite at det dreier seg om kompetanse og den aktuelle situasjonen i konsernet.³¹¹ Vi får også vite at det etter hendelse 1 kommer signaler om at andre selskaper står klare til å ansette folkene fra kundesenteret, men at dette ikke blir aktuelt i og med at ledelsen ombestemmer seg m.h.t. nedleggingsvedtaket.

Ledelsen framstår som lite innsiktsfulle i denne versjonen av fortellingen. For det første gjør de nedleggingsvedtaket før de finner ut *”at det var for risikofylt”* (linje 5) i den aktuelle

³¹¹ I forbindelse med fusjonen mellom Gjensidige og Sparebanken NOR, så ble det planlagt at ansatte i bankvirksomheten (NOR) skal fungere som distributører av en del forsikringsprodukter (fra Gjensidige). Hun henviser her til at dette vil bety at de vil ha behov for ekstra hjelp til å arbeide med dette, fordi de ikke kjenner produktene. Denne støttestruktur vil være en del av jobben for den avdelingen hun snakker om her.

situasjonen, en vurdering som selvsagt burde vært gjort før et vedtak ble presentert på allmøte. Dette forutsetter imidlertid at ledelsen har god kontakt med de involverte eller berørte – og at de er ute etter deres synspunkter på saken. Informanten peker nettopp på at grunnen til at de kunne ta beslutningen om nedleggelse var at de ikke forsto ”hva vi [avdelingen] utførte” (linje 17), men at de begynte ”å skjønne alvoret” (linje 15) etter hvert.

La oss nå se på den andre versjonen av denne fortellingen, versjon B. Også dette utsnittet er hentet fra en samtale med en informant i kategorien ”mellomleder”. Jeg har tidligere i denne samtalen spurt om det er ”forandringer som har blitt gjort” som hun ”husker spesielt godt”, og dette er ett av de svarene hun har:

VERSJON B:

23 *”De sto jo også på et infomøte og informerte blant annet om at et kundesenter vi har*
 24 *her, skulle flyttes til Trondheim, og at de ville bli tilbudt jobber andre plasser i*
 25 *konsernet da men, dette skulle ligge i Trondheim [understreker]. Med alle til stede. Så*
 26 *går det to måneder så viser det seg at de bare gjør en sånn retrett, så skal*
 27 *kundesenteret ligge i Oslo. Altså det liksom [slår ut med armene] ...ja, du kan le [jeg*
 28 *smiler antagelig av hennes kroppspråk her] det har vært mye rart her. Mm. Det er*
 29 *sånne ting som...*
 30 Hva tror du lå bak den der historien?
 31 *Det første var, tror jeg at, det var mye geografi der først, de ville [trykk på] ha dette til*
 32 *Trondheim. Og det kunne de gjemme seg bak det at et kundesenter liksom kunne ligge*
 33 *hvorsomhelst, bare noen svarer på telefonen, ikke sant? Så ble det etablert en enhet*
 34 *her i Oslo nå som de kaller for Privatmarked, som skal ha ansvar for personmarked,*
 35 *som skal ha ansvar for alt av distribusjon og markedsføring og alt dette. Og når han*
 36 *lederen ble ansatt der og skulle begynne å se på hva som skulle ligge i P1 [den nye*
 37 *enheten] Og begynte å snakke med sine ledere rundt forbi, så var de en veldig sterk*
 38 *gjeng altså. Da begynte de å si at ”jamen det kundesenteret det vil vi ha, vi vil ha*
 39 *ansvar for alt som har med salg av porteføljer. Og han har på en eller annen måte*
 40 *klart å få gjennomslag for fryktelig mye...vel, det er nå bare sett utenifra da...”*

(I-U)

I den første delen av dette utsnittet (linje 23-27), får vi presentert en fortelling som, ikke overraskende, samsvarer med versjon A: det er snakk om en beslutning som presenteres ”med

alle til stede” (linje 25), og som senere trekkes tilbake. Likevel ser vi umiddelbart at denne versjonen er enda knappere. Den består slik den fortelles her bare av hendelse 1 og 3 (kunngjøringen og retretten), og mangler slik sett den begrunnelsen for retretten som vi finner i versjon A (altså at ledelsen snur fordi de finner ut at det blir for risikofylt å gjennomføre denne beslutningen). I versjon B får vi derfor en fortelling om en ”ubegrunnet kuvending” som i større grad enn versjon A formidler at ”tilfeldighetene råder grunnen”, dvs. at ”*det har vært mye rart her*” (linje 28).

Naturlig nok slår jeg meg ikke helt til ro med denne versjonen, og ber derfor informanten om å forsøke å se ”bak” det som skjedde (linje 30). Resten av utsnittet utgjør så informantens respons på min indirekte oppfordring om å *forklare* ”retretten”. Hun bringer fram to aspekter ved saken. For det første sier hun at den kunngjorte beslutningen muligens ble tatt ut fra geografiske hensyn, at det dreide seg om en lokaliseringskamp. Med dette antyder hun at det ikke lå en legitim rasjonell begrunnelse bak beslutningen om nedleggelse. Retretten forklarer hun ved at det på om lag samme tid ble opprettet en ny enhet, og at ledelsen for denne ønsket en ”omkamp” på beslutningen. Ifølge henne var det denne lederen og den ”sterke gjengen” rundt ham som førte til retretten.

Hun signaliserer avslutningsvis at hun ikke har mye kjennskap til dette ved å si at ”...*det er nå bare sett utenifra da*” (linje 40), noe som minner oss om en klar forskjell mellom versjon A og B: Versjon A er fortalt av en person som var direkte berørt av beslutningen om nedleggelse, mens versjon B er fortalt av en ”utenforstående”. Informanten som forteller versjon A er selv deltager i fortellingen, og vi ser at hennes forklaring på retretten, dvs ledelsens gryende forståelse for at det er en feil beslutning, er mer integrert i hennes versjon (A). Ikke bare står hun nærmere hendelsene, hun er også en del av det ”vi” som fikk ”*dem til å skjønne*”(linje16-17). Versjon A blir derfor tydeligere en fortelling om at fornuften tross alt seiret, mens versjon B blir en enklere fortelling om en vinglete ledelse som etter eget forgodtbefinnende ”*bare gjør en sånn retrett*”(linje 26). De fleste som var til stede på det aktuelle allmøtet mangler den kunnskapen som informanten med versjon A har, dvs. de stiller trolig på linje med informanten som presenterer versjon B. Mye taler derfor for at det er den forenklete versjon B som har størst spredning i organisasjonen.

4.3 Analysenivå 2: Generalisert fortelling – via en fortolkning av skriptbegrepet

I forrige delkapittel så vi nærmere på noen 'retrospektive fortellinger' som jeg har fått høre i samtaler med informanter innenfor Gjensidige-delen av organisasjonen. Felles for disse fortellingene var at de handlet om "ikke å komme i mål". Mer presist kan vi si at det lå til grunn et ønske om forandring fra ledelsens side, men at dette forsøket på å få til "noe" rant ut i sanden slik at en mulig faktisk effekt (i form av gjennomførte forandringer) uteble. Ikke dermed sagt at det som skjedde ikke hadde virkning, for fortellingene om det som skjedde lever videre i organisasjonen. Som vi har vært inne på, så vil det for noen være en lettelse at det som avtegnet seg ikke ble noe av. For de som står lengre unna de aktuelle hendelsene vil fortellingene kunne danne grunnlag for mer generelle oppfatninger om forholdene i den organisasjonen de jobber i. Vi har vært inne på temaer som *følelsen av uklar ledelse og tilfeldig styring*, men kan kanskje oppsummere tematikken til å reflektere "det uavsluttede", det som ikke ble gjennomført likevel. Vi kan også si at fortellingene formidler en oppfatning som handler om *en manglende evne til å få til forandring*. I dette delkapitlet skal vi søke en mer presis forståelse av disse tematiske antydningene.

I dette delkapitlet skal vi også foreta en bevegelse fra det konkrete til det generelle, da ved å løfte fram det jeg har benevnt som 'generalisert fortelling'. Det er likevel et poeng å søke sammenhenger mellom et konkret nivå (analysenivå 1) og et generelt nivå (analysenivå 2) i materialet. For å understøtte dette poenget vil jeg ta utgangspunkt i to retrospektive fortellinger om et mislykket endringsprosjekt, før jeg vender meg mot et "tilsvarende" generalisert fortellingsnivå. Det er ingen tilfeldighet at det nettopp er et prosjekt som utgjør det naturlige utgangspunkt i denne sammenhengen. La oss se litt på bakgrunnen for dette.

4.3.1 Prosjekter i organisasjonen

Samtalene med informantene dreier seg, som vi har sett, om "organisasjonsendring". Dette gjør det opportunt å spørre: Hvordan skjer eller gjennomføres endringer i organisasjonen? Det er klart at noen forandringer skjer gradvis, nesten umerkelig for en utenforstående – f.eks. som stadige justeringer i gjeldende regelverk, som opplevelsen av stadig mer krevende kunder, eller det kan skje f.eks. gjennom arbeid med å legge til nye funksjoner i datasystemer. Andre former for forandringer derimot, skjer ved at det planlegges og initieres mer markerte "prosesser", gjerne representert i organisasjonen ved at det opprettes større eller mindre 'prosjekter'. Forandringsprosjektet blir derfor blant de mer synlige uttrykk for ledelsens

ønske om å bevirke forandringer i organisasjonen. Det er altså dette fenomenet vi skal ha som utgangspunkt i dette delkapitlet.

I teorikapitlet var jeg inne på at den narrative tilnærmingen i avhandlingen bl.a. impliserer en fokusering på forløp. Å gi en narrativ framstilling av en prosess eller et prosjekt, innebærer nettopp at forestillinger om temporale hendelsesforløp kommer i forgrunnen. Dette er en vesentlig avgrensning av min interesse her, for et forandringsprosjekt (-eller prosess) vil kunne kartlegges og forstås på svært mange måter. Min narrative tilnæringsmåte i avhandlingen (teoretisk, metodisk og analytisk) innebærer altså at det nettopp er forløps-aspektet som blir framhevet.

Som nevnt vil jeg ta utgangspunkt i det som to informanter forteller om et slikt prosjekt i dette delkapitlet. Videre vil jeg antyde hvordan disse erfaringene kan danne grunnlag for, eller konstituere, en mer generell oppfatning av hvordan forandringsprosessene forløper i organisasjonen. Dette vil jeg gjøre ved å bruke begrepet om 'generalisert fortelling'.

Som nevnt manifesterer forandringsprosessene her seg bl.a. i prosjekter, og før jeg går inn på den konkrete framstillingen av et slikt prosjekt, vil det være nyttig å gi et mer teoretisk innblikk i organiseringen av prosjekter som sådan.

4.3.2 Prosjekter som forløp

Et prosjekt har minst to generelle kjennetegn: Det har en målsetting og det er begrenset i tid.³¹² Selve *hensikten* med prosjektet kommer til syne i målformuleringer, og prosjektgruppenes arbeid rundt disse har et eller annet slutt punkt. Kronologisk kan vi grovt sette opp 4 prosjektfaser: Etablering (f.eks. ut fra et oppfattet behov for endring) – definering (f.eks. strategidiskusjon/planlegging) – utførelse (f.eks. utredning, jobbing i prosjektgrupper) – avvikling (f.eks. rapportering, overføring til basisorganisasjon/linje). Prosjektet avsluttes i praksis gjerne ved at deltagerne går tilbake til sin ordinære jobb i organisasjonen. Underveis

³¹² Det finnes mange beskrivelser av prosjektfenomenet/prosjektorganisering i faglitteraturen. Noen passende referanser fra den norske faglitteraturen for dette formålet kan være: Busch, T. & Vanebo, J.O. (1991): *Organisasjon, ledelse og motivasjon*, s.218ff og Johansen, S (m.fl) (1998): *Prosjektstyring i praksis*. I tillegg bør Svein Arne Jessens bok *Prosjektadministrative metoder* (2002) nevnes, for denne skal vi vende tilbake til i kapittel 5 i forbindelse med drøftingen av analysens implikasjoner (pkt 5.3.2.1).

er det tatt noen beslutninger, som nå vil gjennomføres. Idealtypisk kan tidsforløpet rundt et prosjekt se slik ut:

1. Oppfattede behov for endring, målsettinger utformes
2. Etablering av et prosjekt som arbeider med utvalgte problemstillinger
3. Det gis anbefalinger til tiltak
4. Beslutninger fattes
5. Arbeidet med gjennomføring av beslutningene starter og videreføres i organisasjonen.
6. Målsettinger oppnås eller danner ”retning” for videre arbeid

Selv om det formelle prosjektet kan være avsluttet underveis i dette forløpet (kan f.eks. være avsluttet i punkt 3 eller 4), så vil alle disse punktene være knyttet til en vurdering og opplevelse av prosjektets vellykkethet blant de ansatte i organisasjonen. F.eks er det først når en har kommet godt i gang med det nest siste punktet at prosjektet begynner å vise sin konkrete betydning for organisasjonsmedlemmene.

I kapittel 2 innførte jeg skriptbegrepet som ”en sekvens av hendelser som er organisert temporært”, og sa dessuten at det dreier seg om en generell struktur (i motsetning til en spesifikk) (jfr. pkt 2.4, s.55). Vi ser at denne lista nettopp kan minne om en slik sekvens, og dermed kan betraktes som et slags ’skript’. Her vil jeg for senere formål navngi den ovenstående sekvensen som et ”teoretisk prosjektskript”.

4.3.3 Livsviktig: To fortellinger om et ”mislykket” endringsprosjekt

Nå skal vi vende oss mot empirien igjen, dvs. til to retrospektive fortellinger om et endringsprosjekt. Jeg har tidligere vært inne på en grov todeling av materialet, da fundert i de to partene som etablerte Gjensidige NOR i 1999, nemlig Gjensidige-gruppen og Sparebanken NOR. På samme vis som hittil i dette kapitlet, så baserer vi oss fortsatt på informanter som på intervjuetidspunktet arbeider innenfor det jeg har definert som Gjensidige-delen. Det prosjektet som det fortelles om nedenfor ble således gjennomført innenfor denne delen av konsernet. De to informantene faller for øvrig begge inn under det jeg har kategorisert som ”mellomledere” i metodekapitlet, men de er plassert både fysisk og funksjonelt innenfor helt ulike og atskilte områder i organisasjonen. Slik er utsnittene av samtalene der de to informantene forteller om prosjektet:

INFORMANT S:

1 *”Vi hadde jo et effektiviseringsprosjekt i fjor, som vi kalte for Livsviktig. Og prosjektet*
 2 *ble kjørt igjennom...på en relativt tilfredstillende måte vil jeg si. Vi fikk jo delta i*
 3 *prosessen og fikk jo...lov til å komme med innspill og vi fikk...vi var forsåvidt ganske*
 4 *godt med, og fikk informasjon. Så måten denne prosessen ble kjørt på vil ikke jeg,*
 5 *absolutt ikke kritisere, den tror jeg ... men så var det da man kom til at man skulle*
 6 *trekke konklusjonene. Da følte jeg at det sviktet, da sviktet...de som hadde bestilt...*
 7 Hva var det som skjedde da?
 8 *Lite og ingenting. Altså for det første så var det en del konklusjoner som var klare da,*
 9 *økonomisk. Vi skulle spare kostnader, i et visst omfang, vi hadde registrert hvor mye vi*
 10 *skulle spare, og hvilke tiltak som var nødvendige. Og da begynte med en gang*
 11 *revirkampen å dukke opp, og så ble jo...lokaliseringskampen osv. Og så ble det en*
 12 *kniving...eee. Som ikke jeg, jeg kjenner ikke til detaljene, men jeg bare konstatere at*
 13 *fra man la fram resultatet, rapporten, til man begynte å se ...til man begynte å gjøre*
 14 *noe, så gikk det jo fire måneder. Med opplevd stillstand, og stillhet, og ...man*
 15 *etterlyste jo det nye, men de sa, ”det skal vi få, men vi må bruke tid, gjøre det*
 16 *skikkelig...” Og det falt jo tunge kommentarer på mangel på handlekraft, og mangel*
 17 *på...når det da først kom, så viste det seg at, da ble jo en del av de forslagene som helt*
 18 *klart viste...men man falt i den gamle fella – at det ble mye politikk.”*

(I-S)

INFORMANT U:

25 *”... når det prosjektet ble nedsatt så tror jeg de fleste var veldig positive til at det, ”det*
 26 *er bra, vi må se på det, vi kan ikke ha doble rutiner og, vi må få ting på plass” liksom.*
 27 *Men etter hvert som det...glei videre det prosjektet så ...er det jo ingen som sitter igjen*
 28 *med den følelsen. Vi hadde inne ei fra NOR Forsikring som leda det prosjektet, som*
 29 *jeg synes er veldig dyktig og tror gjorde en veldig god jobb i dette. Men det begynte jo*
 30 *på slutten da en skulle begynne å se på helt konkret, hvordan bør du organiserer ulike*
 31 *områder. Ikke sant for det ble nedsatt arbeidsgrupper med flertall fra Trondheim i alle*
 32 *gruppene, da var det i gang altså... da ble det ingen gode vurderinger, og det ble bare*
 33 *sin egen situasjon som talte. Og folk i utvalgene hadde ment ting som de ikke kunne*
 34 *stå for, for nå hadde det ikke blitt som de ville...det ble veldig mye rart, [...] Og så ble*
 35 *det levert en innstilling som vi visste hva var, men vi var ikke enig i innstillinga liksom,*

36 *som var fra flertallet. Og den ble levert til leder av Livsviktig som vi også visste var*
 37 *enig med oss i vår tolkning. Og så hørte vi ikke noe mer...Så slutta hun, så kom det inn*
 38 *en ny leder av selskapet, men ingen som erstatta hun med en gang ikke sant. Og så ble*
 39 *det helt dødt, så hørte vi ingenting. Før vi plutselig hadde ny administrerende i*
 40 *kantina, og den nye organisasjonen på plass [...] Og så var det liksom når han sa da,*
 41 *at ”nå skal vi se i to måneder på organiseringa innen spareforsikring”. Det var ikke*
 42 *på plass da han sto der. Det er klart at folk blir demotiverte. Og så kommer det da på*
 43 *slutten – at det var ikke noe særlig som ble flytta likevel. Så det var masse sånn,*
 44 *egentlig uten noe resultater ... ** Når de først har satt i gang en sånn prosess på*
 45 *trekvarter år, når alle bare gikk og venta og var forberedt på det aller meste, så...burde*
 46 *de ha gjort det mye mer drastisk.”***

(I-U)

Vi ser raskt at den tematikken som ble brakt fram i forrige delkapittel også her gjør seg gjeldende: For begge informantene dreier det seg om noe ”uavsluttet”, en prosess som ikke kom i mål - og slik dessuten et ”mislykket” forsøk på å bevirke forandring fra ledelsens side. Jeg vil imidlertid ikke gå detaljert inn på den beskrivelsen de to gjør av prosjektet her, slik jeg gjorde med fortellingene i forrige delkapittel.³¹³

Poenget her er heller å vise at de to informantene, fra to ulike posisjoner i organisasjonen, framstiller dette prosjektet relativt likt – sett fra en viss synsvinkel. Begge informantene ser ut til å regne prosjektet som lite vellykket totalt sett, noe andre informanter jeg har snakket med innenfor Gjensidige-delen også gjør. Når det gjelder forløpet i prosjektet så kan vi se visse fellestrekk hos de to. Grovt sett skisserer begge opp et bilde av et prosjekt som virket

³¹³ Likevel er det fristende å ta et sideblikk til det forhold at det prosjektet de to forteller om fikk navnet ”Livsviktig”. Dette er sannsynligvis fordi dette prosjektet angår det gamle ”Livsforsikrings-selskapet” (nå Gjensidige NOR Spareforsikring, Hovedområde Sparing), i tillegg til at det ble ansett som ”viktig” (viktigere enn andre prosjekter). Det at prosjektet i ettertid anses som mislykket, gir noen pussige konsekvenser med tanke på de opprinnelige konnotasjonene en kan tenke seg til noe som er ”livsviktig”. Noe som er livsviktig, er selvsagt tvingende nødvendig å få til, og navnet handler således ikke bare om å motivere folk til å engasjere seg, men også om å skremme folk til å innse alvoret (det handler om å overleve, dvs. om å redde arbeidsplassen sin). Når det likevel ikke får særlige følger at det mislykkes, så kan en jo forstå den noe avslappede holdningen til informant S. NB: Det hører imidlertid med til historien at ”Livsviktig-prosjektet” ble knyttet til en kostnadsreduksjon på et visst antall kroner innenfor denne delen av organisasjonen. Om det har lyktes ser ut til å være ukjent for informantene. Poenget er at den organisatoriske opprydningen ble mislykket (og jeg ser det som sannsynlig at det er denne de to informantene ovenfor refererer til når de mener at prosjektet ikke kom i mål).

fornuftig, både med hensyn til hensikt og gjennomføringsmåte (linje 1-5 og linje 25-26), men som når det nærmet seg slutfasen, med konkretisering av tiltak og konklusjoner, ”sviktet” (linje 6) og dermed ble ”*egentlig uten noe resultater*” (linje 44). Med sideblikk til min generelle skisse av prosjektforløpet ovenfor, kan vi vel si at dette prosjektet ser ut til å ha ”strandet” omkring punkt 4 (se s.163).

Begge tilkjenner at de er noe oppgitt over det som skjedde, og denne skuffelsen kan selvsagt leses som et uttrykk for at de hadde forventninger om at prosjektet skulle bidra til å forandre organisasjonen i en positiv retning. Informant S modifierer imidlertid dette bildet like etter at han har fullført sekvensen ovenfor, når jeg ber ham om å presisere det siste uttrykket i utsnittet ovenfor ”...*at det ble mye politikk.*” (linje 18). Slik fortsetter samtalen med informant S:

- 19 ”Og da mener du...med politikk?
 20 *Ja da gikk man på akkord med de rent forretningsmessige aspekter. Og det...jeg*
 21 *skjønner jo begrunnelsen for dette, men vi tenkte at dette er sånn det alltid har vært.*
 22 Ja, så da kjente du igjen noe fra fortida?
 23 *Ja, jeg kjente igjen en del...- sporene var tydelige – stiene hadde ikke grodd til*
 24 *[latter]”.*

(I-S)

Han forklarer hva han mener med uttrykket om ”*politikk*” (linje 18), og føyer til som en slags konklusjon på sin fortelling om prosjektet ved å si at ”...*vi tenkte at dette er sånn det alltid har vært*” (linje 21). Han inkluderer flere enn seg selv i denne ”konklusjonen”, noe som kan tyde på at han mener at omgivelsene deler dette synet. Vi ser også at han ler etter siste utsagn i sekvensen ovenfor, og dermed på et vis modifierer skuffelsen over at det gikk galt med prosjektet. Informanten har lang fartstid i Gjensidige-delen og han ser ut til selv å ha erfart at dette er noe han har måttet venne seg til.

Også informant U kommenterer sin egen historie om prosjektet senere i samtalen. I motsetning til informant S er hun imidlertid ny i Gjensidige-delen av konsernet. Hun har arbeidet i NOR-delen i en årrekke, men har (i og med fusjonen) flyttet over til Gjensidige-delen like før det prosjektet de forteller om blir satt i gang. Slik kommenterer hun prosjektet lengre ut i samtalen:

45 *”...vi ble informert av de som jobba i avdelinga, som kom fra gamle Gjensidige, om at*
 46 *”ja, men sånn har det alltid vært”, ikke sant, når de begynte på Livsviktig igjen , så*
 47 *var det sånn ”jaja, det har de prøvd på ørten ganger før, så da får vi se hvor langt de*
 48 *kommer nå”.*

(I-S)

Hun ble altså ”advart” på forhånd når prosjektet ble etablert og satt i gang. I praksis ble hun bedt om ikke å forvente for store resultater av prosjektet. Til tross for dette er det klart at det er hun som gir sterkest uttrykk for oppgitthet over det som skjedde i prosjektet.

Vi har nå sett to informanter som forteller om et mislykket prosjekt. Vi har også sett at de to trekker opp et lignende forløp; grovt sett i form av en god start, men en dårlig avslutning. For den ene (informant S) faller dette ”på plass” og inn i et mønster han selv har erfart at finnes i denne delen av organisasjonen (dvs. Gjensidige-delen), mens for den andre (Informant U, som ikke kjenner forholdene i Gjensidige) er dette noe mer ukjent. Sistnevnte får imidlertid bekreftet at den advarselen hun fikk på forhånd av kolleger stemte: ”Ikke forvent for mye av prosjektet! Slike prosesser ”pleier å gå galt her i Gjensidige”. Disse ansatsene til generelle ”forløpsmønstre” for endringsprosjekter i Gjensidige-delen, her med utgangspunkt i konkrete erfaringer fra et prosjekt, er interessante og skal omtales nærmere i det videre.

4.3.4 En ’generalisert fortelling’

Tidligere har jeg antydnet en analogi mellom ideen om mentale skript og gjennomføringen av et ”endringsprosjekt” i organisasjonen. Beskrivelsen av det ”teoretiske prosjekt-skriptet” er ikke basert på mye egenerfaring fra min side, men på et mer teoretisk og boklig innblikk. Beskrivelsen er likevel såpass grov at de fleste trolig vil kunne gå med på hovedtrekkene, men da hovedtrekkene i hvordan de *ideelt sett* kan tenke seg at et endringsprosjekt forløper. Vi skal nå lytte til en informant som har mye erfaring på dette området. Som informant S og U ovenfor, er også denne informanten en mellomleder. Hun er for øvrig plassert uavhengig av begge de to andre i organisasjonen, dvs. på et annet sted både fysisk og funksjonelt. Før vi ser på utsnittet er det for ordens skyld grunn til igjen å minne om at den tematiske ”overskriften” for samtalene i prosjektet er ”organisasjonsendring” (jfr. kapittel 3)). Slik forteller hun om sin

egen opplevelse av gjennomføringen av det hun kaller ”prosesser” i Gjensidige-delen av organisasjonen:

60 ”...en del av det som vi sliter med, og som jeg synes vi har slitt med i det hele tatt i
61 kulturen vår, det er det her at det er så alt for lett å bare begynne å kjøre ballen på
62 nytt igjen, dvs. å kjøre runden på nytt igjen. Altså at det er en prosess, og det
63 involveres og det sendes, det er høring og så videre..., det kan gå på nesten uansett hva
64 det er, og det kommer fram til noen beslutninger. Og en begynner å jobbe i forhold til
65 dem, og så er det noen som tar tak i...en flik av det igjen, og begynner å rulle ballen
66 på nytt igjen. Og...for det ene så tar det veldig mye energi, og ja det andre er at en
67 kan komme til å gjøre en del sånn unyttig jobbing, og det kommer en annen
68 beslutning, altså det resulterer i ei ny beslutning som... Selyfølgelig så kan det noen
69 ganger være ei riktigere beslutning, det veit jeg ikke, men det blir så mye feil i det der
70 likevel for det er så demotiverende.”

(I-T)

Heller ikke denne mellomlederen er tilfreds med situasjonen, og det hun sier kan tyde på at hun opplever et gjentakende mønster som går ut over motivasjonen. På et teoretisk plan kan en skille mellom beskrivelsen av en *episodisk* hendelse versus en *generell* hendelse (jfr. pkt 2.4.). Den episodiske hendelsen er unik, den har kun funnet sted en gang, og kan knyttes til det jeg har kalt ’retrospektiv fortelling’. Fortellingene om det mislykkede prosjektet som informant S og U framførte i forrige avsnitt, er i denne forstand episodiske. Fortellingen ovenfor (ved informant T) er derimot generell i sin form, dvs. den kan knyttes til det jeg har kalt ’generalisert fortelling’, og den ser ut til være basert på *gjentatte* episodiske hendelser. Den har da også mange kjennetegn som samsvarer med det som omtales som en skript-narrativ i teorien: Det fortelles i presens (mens episoden fortelles i preteritum), den spesifiserer ikke deltakere, sted og tid (en episodisk narrativ inneholder informasjon om dette), og den er konsentrert og detaljfattig (mens episoden i større grad utbroderes og detaljeres).³¹⁴

³¹⁴ Hudson, J.A. (1986): ”Memories are Made of This: General Event Knowledge and the development of Autobiographic Memory”, In Nelson, K. (ed.): *Event Knowledge. Structure and Function in development*. (Se evt. pkt 2.4. for mer om dette).

Hvordan er så forholdet mellom det episodiske og det generelle? I kapittel 2 så vi at skript-teorien drøfter dette spørsmålet i forbindelse med utviklingen av skript. Vi skal gjenkalle Fivush & Slackman's oppsummering av denne diskusjonen:

“In summary, the evidence indicates that a general script may be acquired after just one experience with a new event. The newly constructed event representation will be based on the actual experience with the event, on knowledge about all events and experience with similar events, and on expectations about the event derived from social interactions. Nonetheless, after one experience, a general framework is constructed such that future occurrences of the event will be assumed to be similar to the first occurrence.”³¹⁵

Selv om de innledningsvis, og interessant nok, skriver at et skript kan tenkes å utvikle seg allerede etter en unik erfaring,³¹⁶ så peker de videre på at flere faktorer gjør seg gjeldende i utviklingen av et skript: Faktisk erfaring med det aktuelle hendelsesforløpet, kunnskap om og erfaring med *lignende* hendelser, og forventninger omkring hendelsen skapt av sosial omgang med andre mennesker.

Informant T ovenfor bekrefter indirekte at det hun sier er basert på hennes lange erfaring med ”prosesser” i organisasjonen.³¹⁷ Hos informant S får vi, med hans tilføyelse etter fortellingen om forløpet i det mislykkede prosjektet (”...men vi tenkte at dette er sånn det alltid har vært”, linje 21), det inntrykk at erfaringen med prosjektet i ettertid føyer seg inn i, eller bekrefter, de forestillingene både han og hans kolleger (ifølge ham) har om hvordan et prosjekt av denne typen pleier å forløpe. Her øyner vi dermed en ”motsatt” bevegelse: ”Skriptet” konstitueres ikke, det bekreftes.

Informant U, på sin side, gir uttrykk for at hun fikk del i ”andrehånds” (sekundære) erfaringer fra kolleger som jobber innenfor Gjensidige-delen (selv var hun ny) – og da erfaring av den

³¹⁵ Fivush, R. & Slackman, E.A. (1986): “The Acquisition and development of Scripts”, In Nelson, K. (ed.): *Event Knowledge. Structure and Function in development*, s.80.

³¹⁶ Fivush, & Slackman drøfter også selve rapporteringen hos informanter i tilknytning til dette: ”...a general event representation appears to be constructed on the basis of the first encounter with an event. Even after one experience, children's reports are general and well organized” (ibid, s. 94).

³¹⁷ Her kan tilføyes at informant T har vært ansatt i 14 år.

type informant S viser til i sin tilføyelse. Til tross for dette, uttrykker hun stor skuffelse og oppgitthet over det som skjedde, og karakteriserer prosjektet som ”...utrolig dårlig” (senere i samtalen). Informant S er noe mer nøktern i sin beskrivelse av det som skjedde; han er også oppgitt, men avslutter likevel sekvensen med å le av det hele.

La oss nå ta et raskt tilbakeblikk på det teoretiske prosjektskriptet jeg satte opp tidligere:

SKRIPT X

1. Oppfattede behov for endring, målsettinger utformes
2. Etablering av et prosjekt som arbeider med utvalgte problemstillinger
3. Det gis anbefalinger til tiltak
4. Beslutninger fattes
5. Arbeidet med gjennomføring av beslutningene starter og videreføres i organisasjonen.
6. Målsettinger oppnås eller danner ”retning” for videre arbeid

Sammenligner vi informant T’s beskrivelse av det hun opplever som et typisk prosjektforløp i organisasjonen, med denne skissen av prosjektforløpet ovenfor, så ser vi at forløpet stopper opp på punkt 5, det nest siste punktet, slik at prosessen ikke går til sin ende. Informant T’s ønsker virker klare: Når det startes ”en prosess” (et prosjekt) som det legges innsats og engasjement i, så er det (naturlig nok) ønskelig at prosessen kommer til sin ende, dvs. at en får jobbe med og sette ut i livet de beslutningene som er fattet. Sett i lys av den tenkte skissen ovenfor, blir T’s generaliserte utgave omtrent slik:

SKRIPT Y

1. Oppfattede behov for endring, målsettinger utformes
2. Etablering av et prosjekt som arbeider med utvalgte problemstillinger
3. Det gis anbefalinger til tiltak
4. Beslutninger fattes
5. Arbeidet med gjennomføring av beslutningene starter.
6. *Noen griper en tilgrensende problemstilling, og ønsker ny vurdering av beslutningene.*
7. *En ny prosess settes i gang, og gjennomføringsarbeidet stopper opp.*

Situasjonen som informant T beskriver bryter altså med det teoretiske prosjekt-skriptet (Skript X). Mye i det hun sier kan tyde på at det er om lag Skript X som vanligvis aktiviseres hos

henne når et nytt prosjekt startes opp i organisasjonen, og at det på et vis er derfor hun blir skuffet. Hos informant T kan vi slik snakke om at det *opplevde* forløpet (Skript Y) bryter med det *ønskede* forløpet (analogt med Skript X). Hypotetisk og rent prinsipielt kan en vel si at hvis hun ikke hadde noen forventning om at en prosess skulle ende med beslutninger som hun fikk jobbe videre med (analogt med Skript X), så ville hun vel heller ikke opplevd de gjentatte skuffelser som hun gir uttrykk for (analogt med Skript Y).

I kapittel 2 så vi at et skript er organisert omkring et mål (for eksempel for restaurant-skriptet var målet ”å spise”). Dette målet nås etter å ha gått gjennom en rekke generaliserte handlinger som alle bygger opp under og peker fram mot målet. I de prosessene som T snakker om, vil de konkrete målene selvsagt variere, men fra T’s perspektiv skal slike prosesser generelt sett ende opp med beslutninger som en kan ”*jobbe i forhold til*” og sette ut i livet. Dette er altså det generaliserte målet for en prosess av denne typen. Problemet slik T fremstiller det, er at etter at en har gått gjennom de generaliserte handlingene som hører til en slik prosess (”*det involveres og det sendes ut høring ...det kommer fram til noen beslutninger...*”), så kommer en ny generalisert hendelse som gjør at prosessen går over i en ny prosess som forhindrer måloppnåelsen.

Det informant T sier impliserer at noe av problemet nettopp ligger i folks forhold til *beslutninger*, at det er noen som på dette punktet ”*begynner å rulle ballen på nytt igjen*” – etter at beslutningene er fattet. Dette er et tema som vi skal komme tilbake til senere i kapitlet.

4.3.5 Foreløpig oppsummering

Et gjennomgående tema så langt i kapitlet har vært ”følelsen av ikke å komme i mål”. Vi har sett eksempler på forekomster av retrospektive fortellinger som bl.a. handlet om ”behovet for å sette punktum”, om varslet forandring som uteblir, og om det som ses på som mislykkede prosjekter. På dette 2. analysenivået har vi beveget oss fra disse unike og konkrete fortellingene og over til en generalisert oppfatning av at vi her har å gjøre med noe *typisk* i Gjensidige-delen av organisasjonen. Så langt er denne oppfatningen fremført i form av informant T’s ’generaliserte fortelling’ (oppsummert i Skript Y), og den er antydning i forlengelsen av de retrospektive fortellingene til informant S og U. Blant informantene i Gjensidige-delen finner jeg en rekke forekomster av generaliserte fortellinger med trekk som kan understøtte informant T’s oppfatninger (omkring det hun kaller ”*demotiverende*” forhold

i organisasjonen). Vi skal nå se nærmere på noen av disse. Både informant S, U og T tilhører mellomleder-kategorien i organisasjonen, og det vil derfor være av interesse å vende blikket mot de to andre hierarkiske nivåene. Det største materialtilfanget har vi nederst i organisasjonens hierarki, dvs. i den gruppen informanter jeg har valgt å kalle ”øvrige ansatte”, eller rett og slett ”ansatte”.

4.3.6 På lavere nivå i hierarkiet: Stemmer fra ”fotfolket”³¹⁸

La oss i første omgang se på noen utsnitt fra samtaler med ansatte som berører det aktuelle temaet. Først til en informant som snakker om de arbeidsoppgavene han har hatt de siste årene:

1 *”... det er sånn som du har hørt det i alle år at nå skal det endres og nå blir det masse*
 2 *nye arbeidsoppgaver og det har gått veldig seint...det er sånn du begynner å lure på...*
 3 *du får beskjed om å motivere deg for nå skal det bli en masse endringer også skjer det*
 4 *aldri noen ting, så hver gang du hører det så tenker man ja, ja liksom... [latter]. Det er*
 5 *ikke så veldig mye nytt. Vi gjør det samme, det er de samme kundene og de samme*
 6 *arbeidsoppgavene som må gjøres så de endringene som kommer det er*
 7 *tileggsoppgaver, så jeg synes kanskje det blir haust litt mye opp hele tiden alle*
 8 *endringene... og det at det skal gå så fort...jeg tror ikke det kommer til å gå så*
 9 *fort...det var vel i fjor de sa at alle kundene skulle føre endringer i mappa si direkte*
 10 *inn på Internett...da skulle vi ikke gjøre noe ajourhold og det skulle være så greit, men*
 11 *jeg ser jo vi sitter og holder på med det samme som vi gjør før. Vi slutter å tro på*
 12 *endringer etterhvert, slutter å bry deg om det... Man gjør jobben sin...Det som skjer*
 13 *betyr så lite i forhold til alt det vi gjør. Det blir brukt så mye store ord i forhold til det*
 14 *som egentlig er reelt. Det er jo ikke noen endringer som har vært arbeidsbesparende*
 15 *enda...men det skal jo bli bedre, men jeg tar det med stor ro...[latter]”* (I-k)

³¹⁸ ”Fotfolket” er et uttrykk som jeg har møtt i samtaler med enkelte ledere. I min kategorisering svarer et slikt uttrykk til det jeg ganske enkelt har kalt ”ansatte”. Poenget er at dette avsnittet henter sine utsnitt fra samtaler med informanter i denne gruppen.

Denne informanten snakker om "endring" nærmest som synonymt med "forbedring" eller "effektivisering". Han gir ikke direkte uttrykk for å ha en vanskelig arbeidssituasjon, men antyder likevel at han ønsker seg forandringer som er "arbeidsbesparende" (linje 14) når han sier at "det skal jo bli bedre" (linje 15). Problemet er imidlertid det at "du får beskjed om å motivere deg for nå skal det bli en masse endringer også skjer det aldri noen ting" (linje 3-4). Dette er en generalisert utgave av en tematikk som vi har vært inne på ved flere anledninger (under pkt. 4.2).

Vi kan fortolke dette glimtet av generalisert fortelling i lys av informant T ovenfor. Perspektivet er imidlertid annerledes: Hos informant T, som er mellomleder, er problemet at det ikke oppnås beslutninger som hun kan sette ut i livet. Denne informanten står for sin del uten lederfunksjon og fjernere fra beslutningene i organisasjonen, og han lager en generalisering som er mer grovmasket. Hovedmomentene i Skript Y ovenfor (s.170) er likevel inkludert: 1) Det startes prosesser som skal føre til endringer; 2) Endringer varsles for å øke "beredskapen" i organisasjonen; 3) Resultater og virkning uteblir. Han kommer ikke nærmere inn på hvorfor dette skjer "hver gang", slik informant T gjør, men han er mer tydelig på hvilke konsekvenser det kan ha at det er slik.

I en viss forstand kan vi si at Skript Y (s.170) er et "destruktivt skript". I motsetning til mellomlederen (informant T), som stadig lar seg skuffe over at det virvles opp nye prosesser i stedet for at beslutningene blir gjennomført, så er ikke informant k bare skuffet: han er desillusjonert. Her er han til en viss grad på linje med den noe tilbakelelte holdningen som informant S avrunder sin fortelling med (s.166), men følelsen ser likevel ut til å være sterkere: "Vi slutter å tro på endringer etterhvert, slutter å bry deg om det... Man gjør jobben sin...Det som skjer betyr så lite i forhold til alt det vi gjør." (linje 11-13)

Forventningene signaliseres å ligge så lavt at han distanserer seg fra forsøkene på å gjøre forandringer i organisasjonen. Her øynes konsekvensene av en oppfatning om at Skript Y er "rådende", i motsetning til Skript X: Dersom det oppfattes som "typisk" at en ikke kommer i mål med de endringsforsøkene som varsles, så vil det heller ikke ha noen hensikt å engasjere seg. Informant k bekrefter dette eksplisitt senere i samtalen, når han sier: "...du slutter å tro på dem, du slutter å engasjere deg, du sitter og gjør jobben din og hører ikke på det fine og flotte som blir presentert.". Her ser vi også at han retter sin mistro mot "dem", noe vi kan

anta å gjelde ledelsen, eller representanter for ledelsen (dvs. de som presenterer det ”fine og flotte”, som det likevel ikke blir noe av).

I linje 9-11 ser vi at informant k konkret peker på et eksempel der en teknologisk løsning ikke ble realisert. Ut fra dette kan vi trekke den slutningen at det er uteblivelsen av endringer i teknologi som blir forespeilet de ansatte, som er det konkrete utgangspunktet for de generaliseringer vi ser hos informanten. Informant T i forrige avsnitt, har derimot ingen henvisninger til teknologi i sin generaliserte fortelling. Det at ”stoffet” kan være ulikt for de to informantene, betyr imidlertid ikke at følelsen av at en ikke lykkes i organisasjonen, kan være delt. Noe som videre danner grunnlaget for aktivisering av Skript Y når endringer, prosesser eller prosjekter blir lansert og etablert.

Vi skal se på noen flere utsnitt fra samtaler med andre ansatte i Gjensidige-delen av organisasjonen. Hovedhensikten er å dokumentere utbredelsen av generaliserte oppfatninger som kan sies å ha fellestrekk med hovedstrukturen i Skript Y – da i første omgang den egenskapen ved dette skriptet som tilsier at en prosess eller et prosjekt ikke vil komme i mål resultat- og effektmessig.

Det neste utsnittet er fra en samtale med en ansatt som, i motsetning til de fleste andre informantene, er relativt ny i organisasjonen. Her snakker han om teknologiprojekter:

- 1 *”... enkeltpersoner som sitter her vet jo ikke hva som skjer i de prosjektene der man*
 2 *skal prøve å forbedre teknologien, nye systemer osv. Det har vært jobba med i to*
 3 *omganger tidligere. Tendensen er at vi får beskjed om hva som skal gjøres, så et par*
 4 *ganger hvor langt det har kommet, og så at det er skrinlagt...og det gjentar seg gang*
 5 *på gang...det er klart folk blir frustrert, men det er jo noe vi ikke har noe innflytelse på*
 6 *i det hele tatt, ingen påvirkning, så det...*
 7 Så det er bare å håpe at det blir bedre fremover ?
 8 *Ja...det beste du kan gjøre er å ikke bruke energi på det.*
 9 Snakkes det mye om det ?
 10 *Ja, det blir nevnt med jevne mellomrom.*
 11 Føler du at du ser det annerledes siden du er ung og forholdsvis ny ?
 12 *Ja det merker en for de nye er jo som jeg, sjokkert rett og slett, men de som har vært*
 13 *her i 15 år ser det ikke som noe problem,... De ser at det er tungvint, men de kan det*

14 *så godt at det går greit for det, men det blir nok brukt en del energi på det og snakket*
 15 *om det.”*

(I-e)

Også denne informanten plasserer seg i klar distanse til de prosessene han snakker om: Det foregår en hel del arbeid som skal kunne føre til forandringer i hans arbeidssituasjon, men han er ikke selv en deltager i dette arbeidet. En av grunnene til at han ikke er med på dette arbeidet, kan tenkes å være at det dreier seg om høyt spesialisert teknologi-arbeid. Samtidig er det (selvsagt) likevel tenkelig at han kunne hatt et nærmere og mer positivt forhold til det arbeidet som skal få betydning for hans egen arbeidssituasjon. Vi kan nok lese en implisitt misnøye hos informanten over den distansen han opplever (linje 1-2), men vi kan også lese noe av bakgrunnen for distansen ut fra den generaliserte framstillingen av prosjektforløpene som han presenterer: *”Tendensen er at vi får beskjed om hva som skal gjøres, så et par ganger hvor langt det har kommet, og så at det er skrinlagt”*(linje 3-4). Hendelsesforløpet blir ut fra dette slik:

1. nytt prosjekt presenteres
2. det informeres om arbeidets gang
3. det informeres om arbeidets gang igjen
4. det informeres om at det er skrinlagt

På det konkrete plan, og i forkant av denne ”skript-narrativen”, nevner informanten at det har vært jobbet med dette i *”to omganger tidligere”* (linje 2-3), mens han i etterkant formulerer at dette er noe han oppfatter som et generelt mønster: *”det gjentar seg gang på gang”* (linje 4-5). Sett i relasjon til skript-teorien er disse utsagnene interessante. Som vi var inne på tidligere, så behøver ikke antallet gjentakelser av konkrete hendelsesforløp å være høyt før en kan tenke seg at det dannes generaliserte utgaver av dette. I denne sammenhengen var vi også inne på det sosiale aspektet ved skript-utvikling. Det er ikke bare det en opplever selv som bidrar til å konstituere skript, men også det en blir fortalt av andre, altså sekundære erfaringer. På analysenivå 1 var vi dessuten inne på det spredningspotensialet de retrospektive fortellingene har. Felles for disse fortellingene var at de handlet om at *”en ikke kommer i mål”*. En kan dermed tenke seg at de fortellingene som sirkulerer, eller som det refereres til, bidrar til å understøtte den generaliseringen som informant e gjør – til dels uavhengig av at det er snakk om prosjekter eller prosesser med svært ulikt innhold og målsetting

(teknologiutvikling, geografisk organisering, omlegging, funksjonell omorganisering etc.). På basis av denne tankegangen blir det nærliggende å spørre om følelsen av at en ikke lykkes i denne organisasjonen (dvs. Gjensidige-delen) blir et grunntema – uavhengig av de faktiske forhold og resultater som oppnås.

I de siste fire linjene i utsnittet (12-15) får vi en antydning om at en kan ”venne seg til” det mønsteret som informant e beskriver. Konkret snakker han her om at de som har vært ansatt lenge kan de gamle systemene så godt at de ikke har det samme behovet for forbedringer i teknologien. Mer generelt sett så kan vi forstå dette som et uttrykk for nedjusterte forventninger: En forventer ikke at forbedringsprosjektene skal komme i mål, så ”*det beste du kan gjøre er å ikke bruke energi på det*” (linje 8). Informanten medgir likevel avslutningsvis at dette opptar folk en del og at det blir ”*snakket om det*” (linje 14-15).

Vi skal se at også neste informant snakker om forventninger. Også her er det teknologiprosjekter som er temaet:

1 *”Vi venter på bedre systemer.... Det var lovt 19. februar som kanskje kommer i april.*
 2 *Det har vært mye frustrasjon rundt systemet, mangel på funksjonaliteten, det er der*
 3 *den største frustrasjonen ligger. Vi jobber tungt, hver gang det settes i gang nye*
 4 *prosjekt så har vi en forventning om at dette skal bli bra, men så har det en tendens til*
 5 *at jo høyere opp du kommer jo mer strømlinjeformet ser det ut, så når man skal jobbe*
 6 *med det så er det vanskelig, mye som skal sjekkes manuelt, så der er det en stor*
 7 *utfordring å finne ut av dette. Koding osv. Vanskelig. Sånn som det er nå, så er IT*
 8 *bare tillegg, men sånn som det skal bli så håper jeg vi får en mye bedre hverdag.*
 9 *Akkurat i den perioden her så sitter vi med flere arbeidsoppgaver og færre folk, så det*
 10 *er litt tøft., det sliter. Men det er bare å stå på.”*

(I-m)

Innledningsvis i utsnittet forteller han om frustrasjonen omkring datasystemet, og at de venter på et nytt system som skulle komme til en frist som allerede er overskredet. Deretter presenterer han en generalisert fortelling om prosjektforløp som handler om hard jobbing og positive forventninger som ikke blir innfridd: ”*Vi jobber tungt, hver gang det settes i gang nye prosjekt så har vi en forventning om at dette skal bli bra, men så har det en tendens til*

at...” (linje 3-5). Den skript-lignende sekvensen fortsetter med en slags vandring oppover i organisasjonen, og det ligger under at prosjektet renner ut i sanden underveis.

I motsetning til informant k (og til en viss grad e), så har imidlertid ikke informant m ”gitt opp”, og han lanserer en slags forklaring på hvorfor de ikke kommer i mål med prosjektene. Beskrivelsen av det som skjer i prosjektene antyder at informanten mener at avstanden vertikalt i organisasjonen blir for stor. Nærmere bestemt at de som er involvert i og arbeider med prosjektene sitter for langt vekk fra de som skal dra nytte av forbedringene, slik at detaljeringskravene og kompleksiteten blir overveldende i arbeidet med å ferdigstille prosjektet.

4.3.7 Skript Y i lys av de ansattes generaliseringer

Vi har nå sett noen generaliseringer som har noen fellestrekk med det jeg betegnet som Skript Y tidligere (s.170):

SKRIPT Y

1. Oppfattede behov for endring, målsettinger utformes
2. Etablering av et prosjekt som arbeider med utvalgte problemstillinger
3. Det gis anbefalinger til tiltak
4. Beslutninger fattes
5. Arbeidet med gjennomføring av beslutningene starter
6. *Noen griper en tilgrensende problemstilling, og ønsker ny vurdering av beslutningene*
7. *En ny prosess settes i gang, og gjennomføringsarbeidet stopper opp*

Dannelsen av dette skriptet baserte jeg på samtaler med informanter fra mellomlederkategorien, og da spesielt på beskrivelsen fra en mellomleder som gir en relativt innholdsrik fremstilling av det hun oppfatter som en typisk prosess i Gjensidige-delen. De generaliseringene vi finner hos de ansatte ovenfor er mer grovmaskede og kan sies å inneholde følgende:

1. Oppfattede behov for endring
2. Det startes en prosess/et prosjekt
3. Endringer varsles
4. Prosessen stopper opp, og resultater og virkning uteblir

Fellestrekkene er der, men det ligger et mer distansert blikk til grunn for denne siste generaliseringen. Informant e formulerer denne avstanden slik: *”...enkeltpersoner som sitter her vet jo ikke hva som skjer i de prosjektene”* (linje 1-2), og fastslår at *”det er jo noe vi ikke har noe innflytelse på i det hele tatt, ingen påvirkning”* (linje 5-6). Punktene ovenfor peker i seg selv på prosesser som må karakteriseres som mislykkede. Samtidig ligger det under i den generaliserende formen at dette er noe som er ”typisk”, noe en til en viss grad kan forvente at skjer.

Alle de tre foregående informantene benytter formuleringer der de viser til gjentagelsen som grunnlag for sine generaliseringer (”hver gang”, hos informant k og m, ”gang på gang” hos informant e). Gjentagelsen er på en måte inkludert i Skript Y, da i form av punkt 7: En ny prosess startes og avløser den forrige fortløpende (før denne har kommet i mål). Informant m peker videre på det problematiske i dette, når han her responderer på en forespørsel om å gjøre et tilbakeblikk:

- 1 ”Er det noen hendelse eller erfaring som er spesielt betydningsfull for deg, hvis du ser
2 deg tilbake...?”
3 *Ja det å opprette kundesenter og spesialproduksjon som har endret inndeling av*
4 *arbeidsoppgaver. Ellers så har vi hatt endring av organisasjonen. Så det er greit nok,*
5 *men det som kan være frustrerende er hvis man gjør en endring også får man ikke se*
6 *hva den endringen gjør før man går inn på en ny endring. Det er frustrerende. Ny org*
7 *1.1 ny org 1.4 ny 1.8 og så videre [”org” er en muntlig forkortelse for ”organisasjon”]*
8 *..., da har man ikke sett resultatene av de endringene før det kommer noen nye”*

(I-m)

Informantens betraktning er i tråd med Skript Y: Resultatene av forandringsprosessen blir ikke satt ut i livet slik at de får konsekvenser – fordi de ”avløses” med nye endringsforsøk. Det er imidlertid ikke mulig å tolke utsagnet sikkert dit hen at informanten mener at det er slik; at dette er typisk. I prinsippet snakker han her hypotetisk, dvs. han sier at det ville vært problematisk dersom det var slik. Til tross for dette kan vi selvsagt ane at det ligger en viss egenerfaring bak det han her beskriver som *”frustrerende”*, da kanskje særlig med bakgrunn i utsagnet som skal eksemplifisere hva han mener: *”Ny org 1.1 ny org 1.4 ny 1.8 og så videre”* (jeg tenker her på det forhold at datoene angis konkret).

4.3.8 En stemme fra toppen av pyramiden

Informanter fra mellomledersjiktet var utgangspunktet for dette delkapitlet (som i praksis ”svarer til” analysenivå 2). Videre har vi beveget oss nedover i hierarkiet til ansatte uten lederoppgaver. La oss nå vende oss mot en representant for ”topplederkategorien”, for også her kan vi finne generalisering som kan belyse de temaer som behandles ovenfor.³¹⁹ La oss se hvordan vi finner gjenklang hos en toppleder fra Gjensidige-delen:

1 ”Hvis du skal beskrive gjennomføringen av et prosjekt, på en måte...hvordan du helst
2 vil gjøre det...
3 *Altså sånn det burde være så burde man bruke veldig lang tid på å vurdere...
4 muligheter og konsekvenser, og hvorfor man skal kjøre et prosjekt. Og så bør du ha en
5 fase hvor du rett og slett bare planlegger prosjektet. Og så bør du ha en fase hvor du
6 jobber igjennom prosjektet. Og sånn forholdsmessig, så bør den første fasen, og
7 konsekvensfasen, og planleggingen, det bør være mye mye mer enn 50% hvertfall, av
8 prosjektet. Og slik det faktisk er: så opplever jeg at det er lite diskusjoner rundt
9 muligheter og konsekvenser, og det er liten tid til planlegging, og så går man rett løs
10 på gjennomføringen.
11 Og videre da...
12 Og videre så synes jeg det...veldig lite...altså idet et prosjekt har nådd slutten, så
13 synes jeg at gjensidige-måten å gjøre det på, det er at man nærmest ikke får tid til å
14 trekke pusten engang etter at det er ferdig, før noe annet stort og nytt er i gang. Dette
15 gjelder litt større prosjekt da...det er veldig liten tid til å ta ut effekten av prosjektet,*

³¹⁹ Jeg minner igjen om kategoriseringen: denne kategorien er den som (i samsvar med den klassiske hierarkiske oppbyggingen) har færrest informanter. Kategorien ”toppleder” er imidlertid ikke nødvendigvis i samsvar med det som vil ligge i begrepet internt i organisasjonen. I konsernet vil ”toppleder” gjerne referere til noen ytterst få personer i ledelsen. Til tross for at også jeg sikter til personer som er plassert høyt i organisasjonshierarkiet, så har jeg altså en noe mer romslig begrepsbruk.

16 *du får aldri tid til å synliggjøre gevinsten av prosjektet. Det er veldig liten fokus på å*
 17 *følge opp, hva har vi fått igjen...fikk vi igjen det vi faktisk ønsket å få...til å begynne*
 18 *med. Det er sjelden at vi har faktisk, en kost-nytte-analyse i begynnelsen, og at vi*
 19 *klarer å ta det ut i den andre enden.”*

(I-J)

Mitt innledningsspørsmål virker kanskje noe uklart her. Jeg ber informanten om å beskrive gjennomføringen av ”et prosjekt”, slik hun ”helst vil gjøre det”. Spørsmålet leder dermed inn mot et generelt og normativt svar, noe som er en atypisk spørsmålsstilling for samtalene i materialinnsamlingens første fase, der jeg i hovedsak (som vi har sett) forsøker å legge til rette for konkrete retrospeksjoner hos informanten.

Informanten griper (overraskende) raskt tak i mine antydninger; hun har tydeligvis noe på hjertet omkring dette temaet. Gjennom sine betraktninger om hvordan det ”burde være” (linje 3), så ligger det imidlertid under at det er aspekter hun oppfatter som uheldige ved den typiske praksisen som hun beskriver (linje 3-7). Hennes hovedpoeng her er at det legges for lite vekt på de innledende faser i prosjektførløpet. I linje 8 kommer hun eksplisitt til en vurdering av ”slik det faktisk er”: En går for tidlig ”rett løs på gjennomføringen” (linje 9-10). Hun vil ha mer tid til ”diskusjoner rundt muligheter og konsekvenser” (linje 8-9) før prosjektene går over i selve gjennomføringsfasen. Vi ser at dette representerer et perspektivskifte i forhold til de ansatte som vi så på i forrige avsnitt. Denne informanten legger vekt på sine behov som leder for å planlegge og diskutere mer før en går i gang med et prosjekt, og står slik fram i en mektigere og mindre distansert posisjon i relasjon til det temaet hun snakker om.

Til tross for at hun er plassert relativt høyt oppe i hierarkiet, så er det imidlertid ikke henne alene som kan forandre denne praksisen; det er tydeligvis ”andre” som presser på for (prematurt) å komme i gang med prosjektet og gjennomføringen. Vi skal komme tilbake til dette temaet senere i kapitlet, for dette berører noe som kan sette de to delene av konsernet, Gjensidige-delen og NOR-delen, i relieff til hverandre.

I fortsettelsen ser vi derimot at hun framfører en generalisering som informanter både i mellomleder- og ansattekategori har vært inne på, nemlig det at et prosjekt (eller en prosess) avløses av et nytt før en får tatt ut ”effekten” av det opprinnelige. Dette mønsteret kan vi kjenne igjen fra Skript Y. Hun savner også en form for evaluering av det som er gjort,

noe som også minner oss på et tema som vi behandlet på analysenivå 1; nemlig ”utilfredsstillelsen i det uavsluttede” og ”behovet for å sette punktum” (avsnitt 4.2.1). Dette kaller denne informanten, med lang fartstid i Gjensidige og fra sin posisjon i øverste sjikt i organisasjonen, ”*gjensidige-måten å gjøre det på*” (linje 13). Hun identifiserer dermed dette som en praksis som hun avgrenser til å gjelde Gjensidige-delen av det nyfusjonerte konsernet. Dette kan vi selvsagt forstå dit hen at det jo er denne delen av organisasjonen hun føler at hun kan si noe om, fordi det er den hun har sin praksis fra. På den annen side kan vi forstå dette som en påstand om et slags kulturelt aspekt eller trekk ved denne delen av organisasjonen. Denne muligheten skal vi komme tilbake til utover i kapitlet.

4.3.9 Perspektivering av funn på analysenivå 1 og 2

Innledningsdelen til dette kapitlet besto blant annet av et avsnitt som jeg kalte ”tematisk anslag” (4.1.2). Denne tematikken dreide seg bl.a. om noe vi har sett gjøre seg gjeldende i avslutningen av Skript Y; nemlig det forhold at en ny prosess avløser den opprinnelige før denne har ”kommet i mål”. Videre utover i kapitlet har vi sett dette strukturelle aspektet som et gjennomgående trekk ved fortellinger både av retrospektiv art og av generalisert art. De informantene som har gitt opphav til dette mulige ”funnet” er alle fra Gjensidige-delen av organisasjonen.

Dette kan vi derfor velge å forstå dit hen at det dreier seg om en utbredt praksis i Gjensidige-delen. Som nevnt er det imidlertid ikke strengt tatt et mål i dette arbeidet å avdekke den ”faktiske praksisen” i organisasjonen. Problemstillingen og tilnæringsmåten i avhandlingen peker mer i kulturalanalytisk retning (slik den er presisert i vår sammenheng). I prinsippet er det derfor ikke egentlig praksisen som står i sentrum, men oppfatninger av praksisen. Ikke dermed sagt at de oppfatninger som er utbredt omkring praksis, ikke kan si noe om den faktiske virksomheten som foregår i organisasjonen – men det ville krevd en annen tilnærming å fokusere på dette i seg selv. Jeg velger altså å la informantenes meninger om hva som er ”typisk” stå i sentrum (men selvsagt likevel betraktet gjennom min fortolkning og analyse strukturelt og tematisk). Jeg ønsker videre selvsagt å ta de påstandene som er identifisert på alvor.

Funnet av Skript Y, og de tilgrensende tematiske gjennomgangstemaer, gjør det opportunt å spørre om vi har å gjøre med identifiserte kulturelle trekk ved Gjensidige-delen av

organisasjonen. I kapittel 2 var vi inne på at fortellingsstoff kan representere en kulturanalytisk innfallsvinkel, da med et fortellingsbegrep som knytter an til det vi har brukt på analysenivå 1. Et av poengene her er at fortellingene i seg selv kan gi innsikt for meg som forsker. Samtidig kan vi anta at fortellingsstoffet har egenskaper som gjør det ”spredningsdyktig”, noe vi så flere eksempler på dette i de første avsnittene av dette kapitlet.

I den teoretiske behandlingen av den generaliserte fortellingsformen var skript-teorien sentral som analogisk forståelsesform. Her plasserte jeg videre ideen om skript inn i en sosiokulturell sammenheng, og identifiserte skript som ”cultural knowledge” som bl.a. kan overføres via fortellinger.³²⁰ Vi har vært inne på dette aspektet i forbindelse med utviklingen og utbredelsen av skript-lignende sekvenser i arbeidet med analysenivå 2. I forlengelsen av dette så vi i den teoretiske gjennomgangen også at Condor & Antaki fremmet muligheten av å bringe skript-begrepet ut av den mentalistiske tradisjonen ved å se skript som ”cultural rules ready to be invoked by people at appropriate times and places”.³²¹

I denne forståelsen kan skript dermed sies å være tilhørende ”kulturen”, og slik være deler av en intersubjektiv felles forståelsesform, som den enkelte kan trekke veksler på i sin fortolkning av situasjoner han/hun står overfor. I vår sammenheng kan vi dermed si at det identifiserte Skript Y tilbyr en relativt nærliggende mulighet som fortolkningsramme.

I vårt tilfelle er det selvsagt individer som utgjør utgangspunktet for å kunne snakke om en viss utbredelse av oppfatninger som har fellestrekk med det vi har kalt ”Skript Y”. Selv om disse individene til dels gir signaler om at deres forestillinger tilhører noe ”typisk”, at det dreier seg om ”gjensidige-måten å gjøre det på” (for å sitere siste informant), så er det likevel klart at de samtidig presenterer sine personlige individuelle fortolkninger. For å ta høyde for denne dobbeltheten, introduserte jeg (i kapittel 2, pkt 2.4.7) Bradd Shores begrep om ”kultur som bestående av modeller”, der de delte kulturelle modellene ikke skaper fullstendig *like* oppfatninger innenfor et gitt felleskap, men der de personlige modellene innenfor fellesskapet har en viss ”overlapp”:

³²⁰ Fivush, R. & Slackman, E.A. (1986): “The Acquisition and development of Scripts”, In Nelson, K. (ed.): *Event Knowledge. Structure and Function in development*, s.74.

³²¹ Condor, S. & Antaki, C. (1997): “Social Cognition and Discourse”, In Dijk, T.A. van (ed.): *Discourse studies: a multidisciplinary introduction*, Vol.1: *Discourse as structure and process*, s.320.

”Such ‘shared’ cultural models will not produce total cognitive homogeneity among individuals within a community but rather a tendency for personal models to overlap far more than they would if left to purely individual experience.”³²²

Innenfor Shores kulturbegrep kan vi forstå eksempelvis et skript som en slik kulturell modell, (da modell som dels tilhører individene og dels hører hjemme *i mellom* individene, dvs. i kollektivet). Med støtte i empirien ser det ut til at vi kan anta at Skript Y representerer en kulturell modell innenfor Gjensidige-delen av organisasjonen. Vi kan i alle fall slå fast at modellen er en relativt utbredt fortolkningsmulighet, som vi finner innenfor alle de tre hierarkiske nivåene i organisasjonen, når en skal ”møte” eller forholde seg til en endringsprosess eller et endringsprosjekt.

Vi skal ha det kulturelle perspektivet i bakhodet i fortsettelsen. Oppfatningene om forholdene omkring endringsprosesser i Gjensidige-delen av organisasjonen så langt, er naturlig nok tuftet på samtaler med en rekke personer som jobber innenfor denne delen av organisasjonen. I det videre, for å sette funnene så langt i relieff til en annen del av organisasjonen, vil jeg i tillegg trekke inn informanter fra den *andre* delen av konsernet, dvs. NOR-delen. I det videre vil det også være naturlig å søke forklaringer på de forholdene som, på ulike måter, hevdes å gjelde i Gjensidige-delen. Hvilke synspunkter har informantene på dette? Et rimelig startpunkt for dette er å finne i formuleringen av Skript Y, som kan representere en essens eller oppsummering av et mønster som ser ut til å være gjennomgående blant mange av de informantene jeg har snakket med innenfor Gjensidige-delen. Hvis vi går tilbake til den mellomlederen (informant T) som dannet utgangspunktet for formuleringen, så kan vi huske at han impliserte en forklaring på sin generalisering ved å peke på folks forhold til *beslutninger*, at det er noen som ”*begynner å rulle ballen på nytt igjen*” – etter at beslutningene er fattet. Vi skal nå foreta en første utdyping av analysenivå 2 i behandlingen av materialet, ved nettopp å se nærmere på temaet beslutninger.

Med dette for øye foretar vi også en ”bevegelse” som er dels metodisk, dels analytisk og dels teoretisk. I kapittel 3 skrev jeg at vi kan sette opp to faser m.h.t. materialinnsamlingen. I den første gjennomførte jeg samtaler på tre ulike nivåer i Gjensidige-delen av organisasjonen,

³²² Shore, B. (1996): *Culture in Mind : cognition, culture, and the problem of meaning*, s.48.

mens jeg i fase to i hovedsak gjennomførte samtaler i NOR-delen. Så langt har vi arbeidet med materiale tilhørende første fase i innsamlingen. Vi har beveget oss analytisk på to nivåer (dvs. analysenivå 1 og 2), og har gjennom dette funnet en gjennomgående tematikk, essensialisert gjennom Skript Y, som vi har sett nærmere på – og som nå har blitt antydning å kunne utgjøre et kulturelt trekk ved Gjensidige-delen. Idet jeg beveger meg over til materialinnsamlingens andre fase skjer det to ting:

For det første er bevisstheten omkring funn i Gjensidige-delen til stede hos meg når jeg gjennomfører samtaler i NOR-delen (slik det også er i denne presentasjonen av resultatene). I prinsippet brukes de samme ”retningslinjer” for intervjuene, men nå med et ”tilleggsaspekt” som har med funnene jeg ønsker å få satt i relieff å gjøre. I praksis betyr dette at jeg til tider opptrer noe mer ”målrettet” i samtalen; det er visse ting jeg ønsker å få synspunkter på, finne ut av og få belyst i denne andre delen av organisasjonen; f.eks. forholdet til beslutninger.

For det andre så er jeg ikke like fokusert på de narrative elementene i samtaler og i bearbeidingen i etterkant. Den narrative tilnæringsmåten i avhandlingen er basis for de funn som er gjort; nå ønsker jeg å få disse funnene belyst og satt i relieff, og da vil jeg (i den grad det er formålstjenlig) åpne for informantenes ”teoretisering” over de temaer jeg bringer på banen. *Likevel* skal vi se at vi ”henter inn” igjen det narrative perspektivet i den siste delen av kapitlet (4.6.). Men da på en annen måte og i form av et tredje analysenivå.

4.4 Om forholdet til beslutninger – tematisk utdyping av analysenivå 2

4.4.1 En toppleders selv-karakteristikk av ”Gjensidige-kulturen”

Selv om vi nå skal ta i bruk samtaler fra NOR-delen, vil jeg starte med et utsnitt fra en samtale med en informant som har lang fartstid i Gjensidige. Denne informanten har ”jobbet seg oppover” i hierarkiet og tilhører nå, i mine termer, ”topplederkategorien”. Her ser vi at det er jeg som introduserer temaet beslutninger i samtalen:

- 1 ”Jeg tenkte at jeg skulle spørre deg om en annen ting også...det er ...hvordan folk
- 2 forholder seg til beslutninger...

3 *Sånn som jeg har opplevd det i Gjensidige, så forholder folk seg til beslutninger på*
 4 *den måten at...de krangler så busta fyker...også kan de bli enige, og så går de og gjør*
 5 *det de hadde tenkt å gjøre opprinnelig allikevel...[ler litt]. Det stemmer helt sikkert*
 6 *ikke alle steder og overalt, men det derre med konsekvens, det er veldig lite til stede i*
 7 *Gjensidige-kulturen, altså det at når man har vedtatt noe, konsekvensen av å ikke*
 8 *forholde seg til det for eksempel...den har aldri vært til stede, har aldri vært synlig,*
 9 *det har aldri hatt noen konsekvens å gå på tvers av vedtak. Og det har gjort at folk har*
 10 *følt at det har vært lite vits i å gjøre vedtak, for folk gjør jo som de vil allikevel... ”*

(I-J)

Jeg legger til en viss grad opp til at informanten skal gi en generell karakteristik med min bruk av det allmenne uttrykket ”folk” (linje 1) i spørsmålet, men jeg antyder ingenting om hvilken retning denne karakteristikken kan gå i langs den implisitte skalaen fra ”folk forholder seg greit til beslutninger” til ”folk følger ikke beslutninger”.

Hun besvarer spørsmålet mitt med å gi et generalisert forløp som kan settes opp slik:

1. det diskuteres høylytt og åpent (og det utveksles standpunkter)
2. man blir enige, kommer til et felles vedtak
3. hver enkelt gjennomfører sitt opprinnelige standpunkt (uten at det har negative konsekvenser)

De første to punktene kan vi se på som positive forhold. At de ”*krangler så busta fyker*”(linje 4), kan jo i utgangspunktet høres problematisk ut, men vitner i denne konteksten like gjerne om ”takhøyde”: det er lov til å si det en mener i denne organisasjonen og det legges ikke lokk på diskusjoner. Ifølge informanten så blir man også ”enige” etter en slik diskusjon. Denne enigheten viser seg imidlertid å være overflatisk, for i hennes beskrivelse så følger det ikke en gjennomføring av det man ble enige om; tvert imot, det som avgjør hvorvidt man følger vedtaket, er om det samsvarer med det standpunktet man hadde før man gikk inn i diskusjonen.

Informantens karakteristik av hvordan ”folk” forholder seg til beslutninger bærer nok preg av å være en karikatur, hun ler da også litt av seg selv underveis (linje 5), men vi merker at hun står inne for det hun sier når hun utdyper svaret sitt videre i utsnittet. Kompatibiliteten

med Skript Y er selvsagt besnærende; hun bekrefter en generell forestilling om svak lojalitet til beslutninger – som så kan forklare hvorfor prosesser ikke når sine endepunkt. Informanten er også inne på hvilken virkning hun mener disse forholdene har: *”folk har følt at det har vært liten vits i å gjøre vedtak”* (linje 9-10). Her kan en for øvrig også tenke seg en motsatt effekt; nemlig den at en viss form for ”offisiell enighet” i form av et vedtak, er lettere å oppnå blant de med alternative synspunkter – fordi enigheten ikke forventes å ha konsekvenser: Det vil alltid være muligheter for ”nye runder” senere.

Videre lanserer hun bakgrunnen for forholdene (at det ikke har ”konsekvenser” ikke å følge beslutninger) som et trekk i *”Gjensidige-kulturen”* (linje 7). Hun tar sine forbehold (linje 5-6), men øker slik sin troverdighet; for ingen kan i fullt alvor tro at en organisasjon har flere tusen ansatte som aldri følger beslutninger. Hun bruker videre termen ”kultur” for å si at hun her snakker om en tendens, noe hun oppfatter som avstikkende typisk ved sin organisasjon.

4.4.2 En mellomleder som har krysset grensen fra NOR til Gjensidige

Informanten ovenfor foretar altså indirekte en sammenligning med andre organisasjoner, noe vi skal se at neste informant også gjør: Denne mellomlederen er lokalisert på et annet sted i organisasjonen enn forrige informant, og han er dessuten relativt ny i Gjensidige-delen av organisasjonen. Han har mange år bak seg i NOR-delen av det nye konsernet, og kom inn i sin nåværende stilling gjennom fusjonen i 1999. I praksis betyr dette at det selskapet han jobbet i før befant seg innenfor NOR-systemet, og at dette nå er integrert i Gjensidige-delen. Dette har medført at de personene som jobbet i hans tidligere enhet er spredt utover i ulike funksjoner og avdelinger innenfor de aktuelle forretningsområdene i den nye organisasjonen. (Dette er for øvrig en lignende situasjon som den informant U (fra pkt. 4.3.3) befinner seg i; for også hun kom fra NOR-delen inn i Gjensidige-delen.).

Slik sett kommer denne informanten, i motsetning til forrige informant (J), ”utenfra” i sin vurdering av forholdene i Gjensidige-delen. Det er nettopp fusjonen i 1999 vi har snakket om i forkant av følgende utsnitt. Vi kommer inn i samtalen idet han sammenligner sin gamle og sin nye arbeidsplass:

- 1 *”Det å ta beslutninger, har man jo da mange måter å gjøre det på. Og du kan si at en*
- 2 *av levereglene var at før en beslutning ble truffet, så hadde enhver plikt til å grave og*

3 *fighte og stå i for sitt syn. Men etter at beslutningen er fattet, så skal man være lojal*
 4 *mot den. Og dette var jo ganske spennende tema for, hvis du tenker deg at det er ting*
 5 *du kan være dønn uenig i, så skal du dagen etter vedtaket snu og snakke varmt for*
 6 *dette her. Og det er jo ikke så helt enkelt og helt naturlig, og det er [...] og du kan si at*
 7 *det er en ting som, mange steder i vår organisasjon her mangler totalt. Folk er ikke*
 8 *vant til det, de bare fortsetter å snakke sin sak. Og det er klart at det er veldig*
 9 *ubehagelig og unødvendig, det går masse tid. Det er liksom slik at folk får en*
 10 *beslutning, og så tror de ikke på den! – er ikke vant til å forholde seg til den. Uting*
 11 *deluxe altså!”*

(I-R)

I linje 1-6 forteller han om sin gamle arbeidsplass, dvs. hvordan han opplevde forholdene i Sparebanken NOR, mens han kontrasterer denne beskrivelsen i det videre når han forteller om forholdene der han nå jobber. Jeg antar at han sikter til Gjensidige-delen når han bruker uttrykket ”*vår organisasjon her*” (linje 7). Denne antagelsen bygger på at vi i samtalen befinner oss innenfor temaet ”sammenslåingen av Sparebanken NOR og Gjensidige”, og dermed har de to organisasjonene som referanseramme for den sammenligningen han foretar. I tillegg så har denne informanten flyttet fra hovedkontoret til (tidl.) Sparebanken NOR og til hovedkontoret til (tidl.) Gjensidige, slik at hans ”*her*” også kan tenkes å vise til de fysiske bygningene – som igjen kan assosieres med de to organisasjonene.

Andre steder i samtalen har han forøvrig flere positive ting å si om sin nye arbeidsplass versus sin gamle, men på dette spesifikke punktet faller den nye ikke heldig ut. Han underslår ikke at det kan være vanskelig å være lojal mot og engasjert for en beslutning han kan være uenig i, men sier indirekte at dette er en helt nødvendig innstilling å ha. Han snakker for øvrig ikke om blind lydighet i en autoritær kontekst her, for et viktig element i den forrige jobben var plikten til å ”*fighte og stå i for sitt syn*” (linje 3) – men det skulle altså skje før beslutningen var fattet. Den beskrivelsen han gjør av forholdet til beslutninger i Gjensidige-delen, etter å ha arbeidet her kun om lag ett år, er isolert sett noe oppsiktsvekkende; Han mener å se en klar kontrast til NOR-delen når han sier at folk rett og slett ikke er ”*vant til*” (linje 8) å være lojale mot beslutninger.

Vi vet at denne informanten befinner seg på et mellomledernivå, noe han også gjorde før han krysset grensen mellom de to organisasjonsdelene. Slik vil han ha et visst tilfang på

informasjon ut over de lokale forhold på den avdelingen han jobber. Likevel så kan vi selvsagt ikke tillegge informanten fullstendig kjennskap til forholdene på et generelt plan for de to organisasjonene: Han uttaler seg om de forholdene han *selv* kjenner til der han har vært (i NOR) og der han er nå (i Gjensidige), men han er klar i sin påstand om ulikhet i forholdet til beslutninger. Han gjør imidlertid ikke som forrige informant bruk av en generell betegnelse om ”kultur”, noe som i dette tilfellet eventuelt ville vært uttrykt som ”kulturforskjeller”.

Denne informantens observasjoner kan fungere som en forklaring på hvorfor Skript Y blir som det blir. Det spesielle forholdet til beslutninger som han mener finnes i Gjensidige-delen, støtter og sannsynliggjør de beskrivelsene vi har sett at tidligere informanter gir omkring gjennomføringen av prosesser/prosjekter i denne delen av organisasjonen. På et vis så representerer hans betraktninger et ”blikk utenfra” med henblikk på forholdene i Gjensidige-delen.

Hans beskrivelse av forholdene rommer imidlertid, som vi har sett, også en påstand om at det er annerledes i NOR-delen. At beslutninger ikke alltid følges lojalt opp i organisasjoner av denne størrelsen, vil neppe være et helt unikt funn med tanke på Gjensidige-delen. Hans sammenligning gjør det derfor interessant å forfølge temaet i samtaler med informanter fra NOR-delen. Hvordan ser NOR-ansatte på sin egen praksis i NOR-delen omkring beslutninger? Og hvordan ser de på tilsvarende forhold i Gjensidige-delen?

4.4.3 Stemmer fra NOR

Vi skal nå se nærmere på noen utsnitt fra en samtale med en mellomleder med lang fartstid i Sparebanken NOR. Hun har fortalt om hvordan prosjekter, etter hennes vurdering, typisk gjennomføres i NOR-organisasjonen.³²³ Hun ender sin beskrivelse med at en kommer fram til en målsetting som nå skal gjennomføres. Her griper jeg anledningen og stiller et spørsmål om hvordan hun oppfatter beslutningenes status i ”banken” (en betegnelse som brukes om NOR-

³²³ Beskrivelsen er, interessant nok, svært ulik den beskrivelsen vi har sett tidligere av tilsvarende prosesser i Gjensidige. Jeg tenker her eksempelvis på informant J (i avsnitt 4.3.8) som legger vekt på at det brukes for lite tid i den innledende planleggingsfasen når et prosjekt skal settes i gang, og at det er en tendens til å gå ”rett løs på gjennomføringen” for tidlig. Denne informanten fra NOR forteller derimot om et typisk prosjektforløp med omfattende innledende diskusjoner og strategiske grunnlagsprosesser som gjennomføres før en går i gang med selve prosjektet. Dette temaet skal vi komme tilbake til senere i kapitlet, da i forbindelse med en vurdering av temaet ”forankring” i NOR-delen.

delen, dvs. tidligere Sparebanken NOR, både av folk som arbeider der og til tider av folk som jobber i Gjensidige-delen):

1 ”Når den beslutningen er fattet...om hvordan det skal gjøres da. Du beskrev en prosess
2 fram dit på en måte, ...hvordan forholder folk seg til sånne beslutninger...?
3 *Veldig greit hos oss [i banken]...det er vel kanskje den største forskjellen nå etter at vi
4 fikk Gjensidige inn i huset. Altså vi er vant til at når...og vi kan diskutere så mye vi vil
5 og det er stor takhøyde, ...før beslutningen er fattet. Er beslutningen fattet, da
6 forholder vi oss til det, da gjør vi det sånn – det har vi lært av Kran.
7 ... [jeg ser noe spørrende ut]
8 *Ja, for ellers får du ikke gjennomført noe. Og det er vel en av de største forskjellene,
9 når vi fikk Gjensidige inn i huset. For vi oppfatter vel det at når beslutningen blir
10 fattet der [i Gjensidige] så er det grunnlaget for å diskutere hva man eventuelt skulle
11 gjøre. [ler litt] det er en sånn kulturkollisjon... [ler litt mer].”**

(I-C)

Her opptrer jeg altså relativt ”direkte” hva angår konkretisering av tema som jeg ønsker synspunkter på. Jeg tilstreber samtidig stor varsomhet for ikke å legge fram mine antagelser om en mulig ulikhet mellom de to delene (som jeg har dannet ut fra samtaler med informanter i Gjensidige, f.eks. via de to sistnevnte). Det er da også hun som lanserer sammenligningen med Gjensidige.³²⁴ Det at denne sammenligningen er det første som, nærmest umiddelbart, faller henne inn på mitt spørsmål, styrker mitt inntrykk av at dette er et tema som har utpekt seg som en klar ”distinksjon” i forholdet mellom de to partene i fusjonen.

Hun framstår svært skråsikker i sin vurdering av forholdet til beslutninger i NOR-delen (”*hos oss*”, som hun sier i linje 3). Hun legger vekt på ”takhøyden” i diskusjonene, men samtidig at dette gjelder forut for beslutningen. Hun konkluderer slik: ”*Er beslutningen fattet...da gjør vi det sånn*”(linje 5-6), og identifiserer i samme åndedrett opphavsmannen for denne enkle

³²⁴ Jeg har imidlertid ingen forestillinger om at jeg har full ”kontroll” over mine informanter. Det at hun her foretar en sammenligning av de to delene, kan reflektere hennes forsøk på å innfri mine uuttalte forventninger. Hun vet for det første at jeg har snakket med folk fra Gjensidige tidligere i prosjektet. Dessuten er det nok en viss mulighet for at informanter fra NOR-delen tenker at jeg jobber med utgangspunkt i, og slik ”tilhører”, Gjensidige-perspektivet. Dette medfører da også en viss riktighet slik prosjektet utviklet seg underveis.

tanken: ”– det har vi lært av Kran” (linje 6). Min umælende reaksjon skriver seg fra denne resolute pekeren på en person. Nærmere bestemt dreier det seg om den forrige konsernsjefen i Sparebanken NOR. Senere i samtalen og gjennom samtaler med andre NOR-informanter øker min kunnskap om bakgrunnen for dette. Vi skal komme tilbake til denne lederfiguren i forbindelse med analysenivå 3 i behandlingen av materialet (4.6).

Informanten utfyller videre den kontrasten hun presenterte i begynnelsen av sekvensen. Mye er allerede sagt indirekte, for hun har allerede antydning at det nettopp ikke er slik at beslutninger følges i Gjensidige, i motsetning til hva ”vi [som arbeider i NOR] er vant til” (linje 4). Vi ser at selve karakteristikken av forholdet til beslutninger i Gjensidige sammenfaller med tidligere informanter, og at den dermed er kompatibel med Skript Y. Vi har nå fått en første antydning om et sammenfall i betraktninger om Gjensidige-delen på dette punktet, både sett ”innenfra” og ”utenfra” – og dessuten sett fra en informant som har krysset denne organisatoriske grensen.

Vi ser også et sammenfall mellom forrige informant og denne informanten (som altså befinner seg i to helt uavhengige posisjoner i forhold til hverandre) i vurderingen av tilsvarende forhold i NOR-delen: Her skal man diskutere fritt fram til vedtak, men så følge beslutningen lojalt når den er fattet, selv om en skulle være uenig i den.

Vi får utdypet sammenligningen mellom de to organisasjonsdelene i fortsettelsen av samtalen med informant C:

- 11 ”Når du beskrev den prosessen i sted, så sa du det at takhøyden er bra, og dere
12 diskuterer høyløst, fram til et punkt..
13 *Ja*
14 Gjør de det i Gjensidige og så da, også fortsetter de etterpå...?
15 *Ja. Mens vi da slutter...hvis Olav Hytta har sagt at ”da gjør vi det på den måten der”,*
16 *så ville jeg gjort det på den måten der. Alle jeg kjenner her i banken, ville gjort det på*
17 *den måten der. Da hadde ikke vi begynt å diskutere det. Da måtte det være noe veldig*
18 *spesielt som skjedde, som gjorde at beslutningen...ble på trynet, og det kan jo skje.*
19 *Utenforliggende omstendigheter kan jo påvirke deg så mye. Men vanligvis da, så ville*
20 *vi gjøre/gjort det [som Olav Hytta sa]. Men min opplevelse av Gjensidige er at selv om*

21 *en beslutning var fattet, så begynte man å diskutere etter beslutningen, om det var*
 22 *noe fornuftig å gjøre det. Og resultatet av det blir jo bare kaos, synes vi da, eller jeg.*
 23 *Husker du noen eksempler..?*
 24 *Nei...jeg kan gi deg et eksempel som ikke vedrørte meg, men det var et prosjekt som*
 25 *het prøvekantorsprosjektet, hvor man skulle samlokalisere ...forsikring og bank. Og*
 26 *...nettopp fordi at bank da, når beslutningen var fattet gjorde det, mens forsikring da*
 27 *begynte å diskutere. Det gjorde at det prosjektet mer eller mindre tryna.*
 28 *Mm, kan du si noe mer om det..?*
 29 *Jeg har ikke detaljkunnskaper da, så det blir litt på sidelinjen, men...kulturkollisjonen*
 30 *ble så stor at folk jobbet mot hverandre, istedenfor med hverandre. Og resultatet ble*
 31 *at...et av de kontorene, som da skulle være det første kontoret som skulle "oppe og*
 32 *stå", det kom aldri oppe og stå.*
 33 *Nei...*
 34 *Og man rett og slett skrinla det.*
 35 *Akkurat*
 36 *Det er jo et par tre år siden dette..*
 37 *Det har vel blitt noen sånne kontorer nå...*
 38 *Ja, så noe godt kom det utav det til slutt, men det som skulle være den gangen, det*
 39 *funka ikke. Og da oppdaget man vel for første gang, hvor store kulturforskjeller det*
 40 *egentlig var. Og særlig dette med beslutninger, at vi fulgte beslutningene, men det*
 41 *gjorde ikke de."*

(I-C)

Her rekapitulerer jeg det hun har sagt tidligere for å få bekreftet min forståelse, samtidig som jeg indirekte ber om en utdyping av den sammenligningen hun har lansert.³²⁵ Hun bekrefter kontrasten mellom de to organisasjonsdelene, og mener seg ikke alene i oppfatningen om at lojaliteten til beslutninger er høy i "banken": "Alle jeg kjenner her i banken, ville gjort det på den måten der" (linje 16-17).

³²⁵ I linje 14 går jeg ganske langt i å fortolke det hun har sagt, men, som vi så ovenfor, så mener jeg at det hun allerede har sagt kan forstås slik.

I resten av utsnittet snakker vi om et eksempel som, etter hennes mening, kan støtte det synet hun lanserer på ulikheten mellom ”banken” og Gjensidige. Fusjonen i 1999 har ført til at de to kommer i interaksjon med hverandre, og dette gjorde ifølge informanten at man oppdaget *”hvor store kulturforskjeller det egentlig var”* (linje 39-40), og tilføyer at dette gjelder *”særlig dette med beslutninger, at vi fulgte beslutningene, men det gjorde ikke de.”* (linje 40-41)

Det eksemplet hun gir, *”prøvekontorsprosjektet”*, representerer en bevegelse fra ’generalisert fortelling’ og over til en ’retrospektiv fortelling’ (overgangen skjer på mitt initiativ med spørsmålet i linje 23). Hun har for øvrig tydeligvis ikke selv vært i begivenhetenes sentrum, men opplevd dette fra *”sidelinjen”*(linje 29). Tross dette identifiserer hun klart årsaken til at *”prosjektet...tryna”* (linje 27) som knyttet til denne ”kulturforskjellen” hun hevder finnes i konsernet. Prøvekontorprosjektet var, som også informanten er inne på (linje 31-32), en av de første ”prøvesteinene” etter fusjonen i 1999. Det er derfor grunn til å tro at dette prosjektet ble fulgt med interesse fra flere i organisasjonen (flere enn de som var direkte involvert). Prosjektet kan slik ha fått en symbolsk funksjon ut over det konkrete nivået. Nå vet verken jeg eller informanten mye om hva som skjedde omkring prosjektet. Vi ser imidlertid at denne informanten fortolker hendelsene fra ”sidelinjen” som et grunnlag for sin generelle forestilling om forholdene i både NOR-delen og Gjensidige-delen.

4.4.4 En stemme fra en posisjon ”utenfor” de to organisasjonsdelene

Vi skal nå lytte til en informant som har en posisjon som strengt tatt gjør at han ikke ”tilhører” en av de to organisasjonsdelene. Informanten er plassert på ”konsernnivået” i den forstand at den avdelingen han har ansvar for, skal betjene hele Gjensidige NOR med innkjøpstjenester. Det må likevel nevnes at informanten har sin fartstid, med de samme arbeidsoppgaver, i Sparebanken NOR, og at det derfor nok er denne delen av organisasjonen han har mest erfaring fra. Dette gjør ham imidlertid ikke mindre interessant med henblikk på en vurdering av ulikheten i de to organisasjonsdelene. Her forteller han om hvordan han opplever de to delene av organisasjonen ulikt, sett ut fra den jobben han har:

- 1 *”...sett fra vårt ståsted, som jobber innenfor et sånt fagområde som jeg har ansvar for*
- 2 *[innkjøp] – så er det mye lettere å forholde seg til bankorganisasjonen, mye enklere,*
- 3 *mye lettere ...for sentrale mennesker å ta...beslutninger som får konsekvenser ...for*

4 *alle egentlig – istedenfor at du må spørre den og den og den og den og den og den*
5 *osv...*
6 *[...]*
7 *...jeg vil si at beslutningsprosessen er veldig ulik...eee.. imellom bank og forsikring.*
8 *Forsikring er bygd opp med en helt annen desentral struktur. Selvfølgelig sikkert*
9 *mange fordeler med det, men...men innenfor en del av de områdene som...er sagt skal*
10 *legges i et sentralt spesialistmiljø, et sentralt miljø [her snakker han vel om dem selv]*
11 *– så må jeg si at...siden vi er avhengig av en del slike beslutninger, så er det mye*
12 *lettere å forholde seg til bankorganisasjonen, fordi...hvis da et menneske som sitter*
13 *veldig sentralt, f.eks. på personal, sikkerhet, IT ...hvor det måtte være. Har på en måte*
14 *sagt at ”sånn skal det være” i bank – så blir det sånn. Mens i forsikring så er ikke det*
15 *like enkelt altså. Veldig mange som skal uttale seg om det, veldig vanskelig å ...få*
16 *være sikker på at det som blir sagt, faktisk også blir gjort.*
17 *[...]*
18 *Og for oss som jobber innenfor et fagfelt som dette, så er det nesten en dyd av*
19 *nødvendighet. For vi må...gjennom våre avtaler, gjennom våre diskusjoner med våre*
20 *leverandører osv så må vi...på en måte kunne innestå for det vi faktisk sier. Sier vi at*
21 *det er sånn, at beslutningen er sånn, så må vi forutsette at da blir det også gjort sånn.*
22 *Det har vært litt...”*

(I-A)

Også fra denne posisjonen ser vi at det framheves forskjeller mellom de to delene i organisasjonen nettopp med hensyn til temaet beslutninger. Vi har imidlertid med et noe annet perspektiv å gjøre her, for denne informanten berøres svært så direkte i sitt arbeidsområde av denne forskjellen. Behovet for sentrale beslutninger med full gjennomslagskraft er nyttig når han skal betjene organisasjonsdelene: for ham er de to delene ”kunder”, og det mest effektive blir derfor at så få personer som mulig, kan snakke på vegne av så mange som mulig. Fra hans ståsted er det selvsagt upraktisk at han må snakke med mange flere i Gjensidige-delen enn han må i NOR-delen.

Dette kan i prinsippet leses som et ønske om forhold med en liten grad av medvirkning, og en desto større grad av sentralisert autoritær struktur. Fra vårt ståsted er likevel et spesielt aspekt ved det informanten sier kanskje mer interessant. For han sliter ikke bare med det at det er ”veldig mange som skal uttale seg” (linje 15) i Gjensidige: Det er vel så kritisk at han ikke

kan ”*være sikker på at det som blir sagt, faktisk også blir gjort*” (linje 16). Det er dette han er opptatt av i resten av denne sekvensen. Problemet hans er relasjonen til leverandører i omverdenen, dvs. at han er avhengig av at beslutninger står fast: ”*Sier vi at det er sånn, at beslutningen er sånn, så må vi forutsette at da blir det også gjort sånn*” (linje 20-21).

Tidligere har vi vært inne på antydninger om svak lojalitet til beslutninger, som bakgrunn for de generelle forestillingene representert ved Skript Y som en mulig ”kulturell modell” i Gjensidige. Selv om vi nok kan ane en lignende underliggende forestilling hos denne informanten, så peker han mest eksplisitt på de organisatoriske strukturer i Gjensidige som årsak, nemlig det at ”*Forsikring er bygd opp med en helt annen desentral struktur*”.³²⁶ (linje 8)

Informanten vender senere indirekte tilbake til dette temaet. La oss se på et konkret eksempel, en retrospektiv fortelling, som han presenterer noe senere i samtalen. Vi snakker her om fusjonen i 1999, og jeg har spurt ham om hvordan han selv opplevde fusjonen:

23 ”... jeg tror veldig mange av oss som jobber mot hele konsernet fikk noen sånne aha-
24 opplevelser – underveis - som vi rett og slett ikke trodde. Jeg kan ta et sånn veldig
25 enkelt eksempel...: Vi kjøper inn sånn såkalt konsernantrekk, alle i filialnettet i
26 banken, har et antrekk. Og dette ble besluttet i banken for mange år siden. Og da
27 gjennomførte man en del undersøkelser mot kunden, og fant ut at ”åltreit, vi ønsker at
28 alle de som sitter i front skal ha et antrekk” Også ble det, var det prosess på det,
29 hvilke type antrekk, leverandør osv – jeg satt ganske sentralt i det prosjektet. Så
30 besluttet man det. Det er greit, det har gått i mange år, og fornyet seg – og så har det
31 vært en stor grad av samlokalisering, på gang [i forbindelse med fusjonen mellom

³²⁶ Her kan for øvrig bemerkes at jeg sidestiller informantens term ”Forsikring” med ”Gjensidige”. Selv om Gjensidige-delen i prinsippet består av mer enn rene forsikringstjenester, så benytter han seg her av en grovinndeling av konsernet i to deler: bank (=NOR) versus forsikring (=Gjensidige). Dette med bakgrunn i at dette representerer de helt klart dominerende aktivitetene i de to organisasjonsdelenes virksomhet.

32 Sparebanken NOR og Gjensidige]. Og da var det flere i forsikring som tenkte, ”jøje
 33 meg, her er det mange som har antrekk, og det kunne de godt tenke seg”. Men det er
 34 ofte sånn at når du gjennomfører sånne beslutninger, så må du på en måte bestemme
 35 deg, ”skal du ha det, eller skal du ikke ha det”? Dette er store ordrer, det syes jo ikke
 36 på Toten eller på Møre lenger, ikke sant. Det syes jo i Kina eller Portugal eller hvor
 37 det måtte være, og da er det relativt store ordre som blir plassert. Da var vi veldig
 38 avhengig av ”Hva gjør forsikring?”! Ikke sant? Så går man til forsikring, f.eks.
 39 sentralt i forsikring, og spør: ”hva gjør dere?” [...pause] Også blir de veldig usikre,
 40 ”ja men skal vi ta en beslutning for alle, forsikringsregionene?” Så sier vi ”ja, vi
 41 ønsker det” det er ganske naturlig, Også blir det veldig sånn usikkerhet, også kommer
 42 de tilbake til meg og så sier de ”nei, dette må dere spørre alle regionene om”. Og da,
 43 ikke sant, da må du ut og spørre, x antall regioner, 14 eller 20 regioner ”hva vil
 44 dere?” Og så er det faktisk sånn også at regionene heller ikke klarer å beslutte noe
 45 sånt, ikke sant ”nei det må du spørre, kontorene om!” Altså du skal ganske langt ned
 46 [i organisasjonen], og det er klart at da blir det sånn at...Jo det ender kanskje med at 5
 47 regioner av 14 gjør dette her, i første omgang. Og så blir det på en måte, du blir aldri
 48 ferdig med det altså! Og der ser man veldig tydelige forskjeller. Mens banken kan si at
 49 ”ålrreit dette gjør vi” dette beslutter ledelsen. Og det er for så vidt en sånn veldig enkel
 50 beslutning å ta, skulle man tro. Men det viser seg veldig ofte at det er tungt altså,
 51 veldig veldig mange sånne eksempler, på at ting tar mye lenger tid, og sett fra vårt
 52 ståsted, kan jo det være noe...frustrerende, men for så vidt også litt utfordring. For det
 53 er jo noe av det vi skal jobbe med, å få en økt oppslutning – for veldig mange av de
 54 avtalene vi inngår. Og vi ser jo at oppslutningen i banken er vesentlig høyere enn i
 55 forsikring. Nettopp fordi man er vant til å tenke på den måten.

56 Er det også sånn...hvis vi tar det her med antrekk, når du i banken da...når det blir
 57 besluttet – det er jo lenge siden – at liksom når det ble tatt en slik beslutning, så er det
 58 liksom sånn ”yess! Det gjør vi!” liksom [viser tommelen] ... Har jeg forstått deg
 59 riktig...?

60 Ja, det blir mer slik. Det informeres om det, sendes ut brosjyrer, liksom, du lager litt,
 61 du tar bilder og...begrunner hvorfor, du lager et enkelt uniformsreglement...sier
 62 hvordan skal dette antrekket brukes og...liksom du går opp hele løpet ordentlig, du
 63 gjør en ordentlig jobb. Og da er det noen få mennesker som får den jobben – å gjøre
 64 den jobben – du får en mye større entusiasme. Så kan du si at, noe kan jo gå galt
 65 underveis, men allikevel: det er et ønske om...å lykkes med det blant folk, og da lykkes

66 *man som regel med det også. Og og...du slipper på en måte den evinnelige*
 67 *diskusjonen i etterkant. Det er besluttet, alle filiallederne vet hvordan de skal gjøre*
 68 *dette, hvordan de skal forholde seg til det, og slik er det på veldig mange områder i*
 69 *bank, hvor man har vært mye flinkere til å ta sånne relativt enkle beslutninger.”*

(I-A)

Informanten snakker her ut fra egen erfaring, og har igjen sitt eget arbeidsfelt, innkjøp, som perspektiv. Fortellingen representerer en av de ”aha-opplevelser” (linje 23-24) han fikk etter at han fikk utvidet sitt ansvarsområde til også å gjelde Gjensidige-delen. Fortellingen er bygd opp omkring kontrasten til ”banken”, og på konkret nivå er det den vellykkede (sett fra hans ståsted) prosessen i banken på samme felt som utgjør referansen når han forteller.

Fortellingen bekrefter det generelle bildet han ga i forrige utsnitt av ulikheten mellom de to organisasjonsdelene. I tillegg til det rent kvantitative problemet (at en får lavere pris jo større ordren er, dvs. grunntanken bak samordnet innkjøpsfunksjon), så er det et problem i Gjensidige, nemlig at ”du blir aldri ferdig med det” (linje 47-48). Dette er en forestilling om forholdene i Gjensidige som vi kan kjenne igjen fra tidligere.

Informanten omtaler sin egen fortelling som ”et sånn veldig enkelt eksempel” (linje 24-25) innledningsvis. Spørsmålet om antrekk for de som jobber i filialnettet, kan da også virke som et mindre viktig spørsmål sammenlignet med de fleste andre vi har vært inne på tidligere i kapitlet. Sett i lys av uttalelsene i forrige utsnitt er dette likevel bare et utslag av en mer dyptloddende forskjell i denne informantens øyne. Også her er han da inne på at det er snakk om hvordan ”man er vant til å tenke” (linje 55) i banken versus i Gjensidige.

Etter mitt spørsmål i linje 56-59 forteller informanten om ”fremgangsmåten” i banken, og gir oss dermed et innblikk i det han ser som den ”riktige måten” å gjøre det på: ”Du går opp hele løpet ordentlig” (linje 62), sier han oppsummerende, og legger vekt på at hvis du oppnår at ”det er et ønske om...å lykkes med det blant folk”, så ”lykkes man som regel med det også” (linje 65-66). I lys av den kontrasten informanten snakker innenfor kan vi lese dette som en antydning om at folk i Gjensidige-delen ikke har et slikt ”ønske om å lykkes”. Informanten skuer deretter tilbake til det han tidligere har sagt om sine erfaringer med Gjensidige, når han trekker konsekvensen av måten dette gjøres på i banken: ”...du slipper på en måte den

evinnelige diskusjonen i etterkant. Det er besluttet” (linje 66-67). Vi kan for øvrig merke oss at informanten i sitt eksempel vektlegger at det er det ”forarbeidet” som gjøres i banken (det ”løpet” som ”gås opp” i forkant av beslutningen) som er bakgrunnen for at en unngår den ”evinnelige diskusjonen i etterkant”. Dette er et tema som det vil være interessant å se nærmere på i sammenligningen av oppfatninger om praksis i henholdsvis ”banken” og i ”Gjensidige” – og som vi derfor skal komme grundigere tilbake til i det videre.

4.4.5 Bekreftelser og nyansering fra toppen. Medaljens bakside?

Vi har nå sett et visst sammenfall i betraktninger om forholdene i Gjensidige-delen fra ytterligere en posisjon i konsernet. Vi ser at selve sammenligningen av de to delene hos informantene gjør at denne kontrasten blir tydeliggjort, og kanskje forsterket. Selv om jeg forutsetter at disse funnene må leses som antydninger om tendenser, og mer eller mindre dominerende ”trekk” innenfor de to delene, så kan det være på sin plass å minne om at bildet selvsagt er mer nyansert – for selvsagt er det ikke slik at enhver beslutning møter problemer i Gjensidige, mens alt går smertefritt i banken.

Neste informant bidrar til dette, riktignok samtidig som han kaster lys over en annen mulig interessant kulturell forskjell hos de to partene. Denne informanten tilhører toppleder-kategorien i banken. Her ber jeg ham karakterisere det han oppfatter som ”typiske trekk” i banken når det gjelder beslutninger:

- 1 ”Hvordan tas beslutninger her i banken, er det noen typiske trekk ved...ved den
- 2 prosessen, også da inkludert hvordan folk forholder seg til beslutninger...
- 3 *Du kan si at vi har to måter å operere beslutninger på her i banken, som er veldig*
- 4 *forskjellige. Og det er at vi har...vi tar jo hver dag beslutninger når det gjelder*
- 5 *forretningsmessige ting, kredittmessige ting, så vi har på en måte en beslutnings-*
- 6 *struktur, for å kunne ta...du vet jo at vi har ganske store låneeksponeringer ute. Og*
- 7 *beslutninger på det har vi en veldig enkel vei, og en veldig autorativ vei, ...en har*
- 8 *fullmakt til så mye, og den som sitter over der har fullmakt til så mye, og så et nivå*
- 9 *over der...og så møtes vi...og så er det ingen annen vei ut av det møtet, enn å enten si*
- 10 *”ja” eller ”nei”. Kan ikke henlegge saken, og liksom utrede mer og sånne ting, veldig*
- 11 *få tilfeller for kunden stiller...gir deg en anledning til enten å si ja eller nei. Og der er*
- 12 *vi rågode, rågod på analyse, rågod på presentasjon, og diskusjon og konklusjon – og*

13 *alt skjer i et mønster som alltid går...ok, vi blir enige, og nesten aldri er det splid, vi*
 14 *mener enten ja eller nei. Og vi står ved det vi har sagt – du må stå for den*
 15 *beslutningen, ikke sant for du kan tape masse penger på en feil beslutning, og du kan*
 16 *tape masse anseelse på en feil beslutning, men du kan liksom ikke luntre unna, for det*
 17 *er veldig klart definert; den tok beslutningen...I andre ting som går på ting av en*
 18 *annen karakter, så er vi ikke så gode – verken på forberedelser til beslutning,*
 19 *definisjon av hvem som kan ta beslutning, eller på en måte det å konkludere, i og med*
 20 *at vi har ikke den derre...Og da forsvinner veldig mye av tryggheten...I den forenkla*
 21 *verden vi har på kreditt, der vet du så veldig godt hva som skal skje, det er*
 22 *forutsigbart ikke sant. Mens når du går utenfor det området så er du mer usikker, ikke*
 23 *sant, ”er dette min beslutning, eller din beslutning?” – så blir det sendt rundt*
 24 *omkring, ikke sant, og så involverer det masse mennesker som ikke har noe med det å*
 25 *gjøre – bare for at du skal være sikker på at alle har blitt tatt hensyn til og..*
 26 *”forankring”, og ”cover my ass” og, ikke sant? Og beslutningsvegring, så bruker en*
 27 *masse tid og masse ressurser – og egentlig...det du heller ikke har, du har ikke noen*
 28 *som setter seg ned og skriver et beslutningsnotat, som er på en måte...som på kreditt*
 29 *der du tar på deg, på en måte, hele ansvaret, der er det definert, ”dette er*
 30 *kundeansvarlige X sitt ansvar – å dra den saken frem til beslutning. I andre saker så*
 31 *glir det mye mer.”*

(I-H)

Også her velger informanten å svare ved å kontrastere ved hjelp av en todeling, men nå mellom ”to måter å operere beslutninger på” (linje 3), internt i ”banken”. Beskrivelsen av beslutninger som handler om ”forretningsmessige ting” (linje 5), får vi fra linje 5 til linje 17. Her dominerer klare ansvarsforhold, enkle strukturer og dessuten en god evne til å komme til enighet uten splid. Dette sammenlignes så med en restkategori av beslutningsområder som han bare omtaler som ”andre ting” (linje 17). Det er denne kategorien som svarer til den typen beslutninger som har blitt omtalt tidligere i kapitlet. Mens de er gjennomgående ”rågode” (linje 12) når det gjelder den første typen beslutninger, så er de, ifølge informanten, ”ikke så gode” (linje 18) på det andre området: Der finner vi den tydelige motsetningen i uklare ansvarsforhold og usikkerhet.

Mens NOR-informanter tidligere har gitt et fordelaktig bilde av banken, så får vi her en mer nyansert fremstilling, for informant M trekker frem det han ser som problematiske aspekt ved

håndteringen av visse beslutningsområder (beslutninger som gjelder ”andre ting”). Likevel er det klart at han her snakker om det som skjer før en beslutning fattes. Uklarheten i ansvarsforhold gjør at saken blir ”*sendt rundt omkring*” (linje 23-24) og dessuten så involveres det en rekke personer ”*som ikke har noe med det å gjøre – bare for at du skal være sikker på at alle har blitt tatt hensyn til*”. (linje 24-25)

Vi kan forstå dette dithen at det legges mye vekt, brukes mye tid og ressurser, på det som skal skje før en beslutning fattes i banken. Tross den negative valøren denne toppleder gir i sin beskrivelse, så kan dette fortolkes positivt, sett fra en viss vinkel. Dersom vi husker tilbake til informant J (pkt. 4.3.8), en toppleder i Gjensidige-delen, så var det nettopp forarbeidet, det som skjedde før beslutninger fattes, hun mente det gjennomgående ble lagt for liten vekt på i Gjensidige. For eksempel så sier hun:

8 ”..... slik det faktisk er: så opplever jeg at det er lite diskusjoner rundt
9 muligheter og konsekvenser, og det er liten tid til planlegging, og så går man rett løs
10 på gjennomføringen.”

(I-J)

Det er fristende å lese disse to beskrivelsene som et uttrykk for ”kulturell ulikhet” i de to organisasjonene. Informant J’s beskrivelse har tidligere blitt sett i sammenheng med utviklingen av Skript Y i Gjensidige. Gjennom den beskrivelsen informant H gir av forholdene i banken, kan vi her øyne en mulig forklaring på det som kan oppfattes som ulikt mellom de to delene. Altså at bruken av ”*masse tid og masse ressurser*” (linje 27) i forkant av beslutning i banken bidrar til at beslutninger følges opp og får virkning i større grad enn i Gjensidige, der vi har sett en rekke informanter oppfatte det motsatte som et problem (jfr. Skript Y).

Informant H oppsummerer sin egen beskrivelse av forholdene i banken ved hjelp av stikkordene ”*forankring*”, ”*cover my ass*” og ”*beslutningsvegring*” (linje 26). De to siste uttrykkene har entydig negativ klang, mens det første blir negativt ladet i denne sammenheng fordi informanten sammenstiller det med de to andre. Vi har i tillegg sett at informant oppfatter forholdene omkring disse beslutningsområdene som problematiske tidligere i utsnittet.

I samtalene med NOR-ansatte har begrepet ”forankring” i de fleste sammenhenger, derimot en positiv valør. Strengt tatt kan vi også spore dette hos informant H. Hos ham ser det ut til at vi kan knytte begrepet til det han sier like før han oppsummerer med de tre uttrykkene, nemlig ”at alle har blitt tatt hensyn til” (linje 25). Hvorvidt dette er positivt eller ikke, kommer vel an på om en ser det fra et ”demokratisk medvirkningsperspektiv”, eller om en først og fremst legger vekt på effektiviteten, eller hastigheten, i beslutningsprosessen. Det er selvsagt en større diskusjon hvorvidt det er riktig å legge vekt på hastighet her. Vi kan ikke beskyldte informant H for å være negativt innstilt til ”medvirking” som sådan; men han mener tydeligvis at ”det går for langt”, at folk i for stor grad vegrer seg for å ta beslutninger. Slik han bruker begrepet framstår det kanskje som et slags ”honnørord”, som en dekker seg bak når en vegrer seg.

Begrepet om forankring er interessant i vår sammenheng. Jeg finner begrepet sjelden nevnt i samtalene med Gjensidige-informanter, mens det tvert imot synes å utgjøre en vanlig del av vokabularet hos informanter fra NOR-delen. I tillegg så kan vi se at dette begrepet kobles til nettopp det temaet som vi har sett på i dette delkapitlet, nemlig beslutninger. Til tross for at informant H er kritisk til den praksisen han beskriver ovenfor, så kan vi nøkternt sett se dette som et utslag av at det brukes mye tid og krefter på aktiviteter knyttet til begrepet forankring i NOR-delen (riktignok for mye tid ifølge informanten H).

4.4.6 Beslutninger og forankring

La oss se på et kort utsnitt fra samtalen med en annen ansatt i NOR-delen. Jeg er fortsatt opptatt av temaet beslutninger her i min spørsmålsstilling:

- 1 ”En annen ting som jeg lurer på, det er det her med...beslutningsprosesser...hvordan
- 2 mønster vil du si at det er i beslutningsprosessene i banken, finnes det en viss måte å
- 3 gjøre ting på der...”?
- 4 *Jeg tror kanskje...det er vel kanskje litt sånn i banken at...i og med at det har vært*
- 5 *sånn desentrale prosesser, eller sånn at det skal være veldig desentralt, at det er*
- 6 *veldig mange som skal være med å mene hele tida. Og du kan si at det har vel den*
- 7 *fordelen at det blir...selvfølgelig bruker du mye tid...men det blir kanskje bedre*
- 8 *forankret da. Folk får lov til å skrike og gape litt, hvis dem er negative til det. Det blir*
- 9 *ikke på en måte sånn overstyrt. Og det er...det er vel som en tidligere leder her sa at*

10 *”forankring er liksom 80% av jobben” [kniser]. Så det er...når du har fått forankret*
 11 *noe så...kan du på en måte få gjøre som du vil...når du har fått tillit, når noen har*
 12 *tillit til deg – så kan du få til mye mer.”*

(I-B)

Denne informanten fremstiller praksisen i ”banken” omkring beslutninger på en mer positiv måte enn forrige informant. Hun bekrefter samtidig det bildet vi så ovenfor: *”at det er veldig mange som skal mene hele tida”* (linje 6). Grunnen til at dette likevel er positivt, til tross for at en *”bruker mye tid”* (linje 7), er nettopp at det blir *”bedre forankret da”* (linje 7-8). Her ser vi hvordan begrepet forankring fylles: det er mange som skal få komme til orde. Samtidig ser vi at hun trekker konsekvensen av denne praksisen: Det er dette som gjør at det som skal skje ikke blir *”overstyrt”* (linje 9), som skaper *”tillit”* (linje 11 og 12), og som gjør det mulig å *”få til mye mer”* (linje 12).

4.4.7 Oppsummering

Vi har nå, fra en rekke uavhengige posisjoner, fått presentert et bilde av praksisen omkring beslutninger i NOR-delen som gir oss en kontrast til den praksisen som har blitt beskrevet i Gjensidige-delen. Grovt sett gir bildet et inntrykk av at forholdet til beslutninger er ulikt i de to organisasjonsdelene, noe som igjen kan danne grunnlag for å sette funnene fra Gjensidige-delen (essensialisert i Skript Y) i relieff til en organisasjon som kanskje nettopp har sin styrke på dette området. ”Forholdet til beslutninger” ser slik ut til å være nøkkelen som kan forklare det som Gjensidige-delen sliter med; nemlig å komme i mål med sine ”prosesser”.

Når vi så finner en gjennomgående annerledeshet i oppfatningen om praksis på dette punktet i den andre delen av organisasjonen, NOR-delen, så vil det være av interesse å spørre: Hvorfor oppfattes forholdet til beslutninger annerledes i ”banken”? Vi har allerede fått en antydning til en mulig forklaring på dette i begrepet ”forankring”, ved å lytte til de to informantene ovenfor. Jeg finner det derfor interessant å se nærmere på temaet forankring hos informanter som har erfaring fra NOR-delen, noe neste delkapittel skal vies til.

4.5 Om forankring – ytterligere tematisk utdyping av analysenivå 2

Det komparative perspektivet som har utviklet seg i forrige delkapittel, gjør det aktuelt å starte med en informant som har krysset grensen mellom de to organisasjonsdelene. Denne mellomlederen har lang praksis fra NOR-delen, men har på samtaletidspunktet arbeidet ca et og et halvt år innenfor Gjensidige-delen. Det bør nevnes at hun tidligere hadde sitt arbeid i NOR Forsikring, dvs. i ”forsikringsdelen” av Sparebanken NOR.³²⁷ Her ber jeg henne sammenholde sine erfaringer:

- 1 ”Merket du noen konkrete eksempler på forskjellig arbeidsmåte fra der du kom fra, når
2 du begynte her?
3 *Ja, altså, ...altså vi var vant med at ting var jobbet gjennom, og at det var en prosess,*
4 *og at alle viste at ”dette gikk vi for”. Her var det mye mer tilfeldig virka det som. Det*
5 *kom en beslutning på toppen og...liksom... ”ja vel ja”, altså det var liksom ikke noen*
6 *sånne...runder på det...”*

(I-U)

Spørsmålet i linje 1-2 stiller jeg informanten tidlig i samtalen, og før vi har kommet inn på temaet beslutninger. Jeg formulerer meg bredt tematisk (”arbeidsmåter”), men lanserer selv, i denne konkrete sammenhengen, selve sammenligningen mellom de to delene av organisasjonen. Som respons på mitt spørsmål, er det nettopp ulikheten omkring beslutninger hun trekker fram, og hun bekrefter dermed det ”trekket” vi har sett tidligere. Hun knytter denne ulikheten til det som hun var ”*vant med*” fra NOR-delen, nemlig at ”*ting var jobbet gjennom, og at det var en prosess*”.

Hun nevner ikke begrepet ”forankring” i denne sammenhengen, men vi ser at hun beveger seg nært innholdet i dette begrepet i sin beskrivelse av hva som skiller de to organisasjonene hun har jobbet innenfor. Litt senere i samtalen vender hun tilbake til sammenligningen:

³²⁷ NOR Forsikring var et heleid datterselskap av Sparebanken NOR. Denne virksomheten inngikk i Gjensidiges forsikringsvirksomhet i forbindelse med fusjonen.

7 ”...det var også noe vi merka veldig når vi kom inn her i Gjensidige, at...vi var vant til
 8 å forholde oss til banken, Sparebanken NOR. Det var banken, på en måte, som styrte
 9 eller satte agendaen for fryktelig mye. Vi kunne komme med innspill, f.eks. at vi ville
 10 ha ut et produkt. Hvis banken sa nei, så kunne vi glemme det. Altså det måtte inn i
 11 kverna, og inn i handlingsplaner og inn i alt det der – lang tid i forkant. Og vi var vant
 12 med å jobbe på denne måten, det skulle forankres, det må avstemmes og ...Og når vi
 13 kom hit [til Gjensidige] så fikk vi beskjed om ”glem nå den der banken, vi gjør som vi
 14 vil” det er kulturen i Gjensidige...”

(I-U)

Vi ser at hun gir uttrykk for å ha befunnet seg utenfor ”sentrum” eller ”kjernevirksomheten” i Sparebanken NOR –konsernet: Hun omtaler ”banken” som noe en måtte ”forholde” seg til, altså som en ”ekstern” størrelse. Poenget til informanten her er at avhengigheten av ”andre” eksterne størrelser ikke eksisterer i den virksomheten hun nå jobber. Det er da også en naturlig følge av at hun før arbeidet i en virksomhet der ”forsikring” var en liten del utenfor kjerneaktiviteten (bankvirksomhet), mens dette feltet er det dominerende der hun nå jobber.

Dette er imidlertid av sekundær interesse i vår sammenheng. Det som er interessant, er at forankrings-begrepet igjen dukker opp i beskrivelsen av ”banken”: Dette var et av de vilkårene hun arbeidet under før når hun arbeidet innenfor NOR-konsernet: ”det skulle forankres” (linje 12); Dette var en av de tingene de måtte ta høyde for dersom deres innspill skulle kunne settes ut i livet.

4.5.1 Forankring i mål-middel-tenkning

Som nevnt tidligere, så ser det ut til at begrepet ”forankring” utgjør en vanlig del av vokabularet til informanter som har erfaring fra NOR-konsernet – i motsetning til informanter fra Gjensidige. Vi skal se flere eksempler på dette i det videre, men vi skal også søke å utdype betydningen av begrepet og se hvordan det brukes.

Dessuten vil det være interessant å se litt på hvilke konsekvenser det kan ha for vurderingen av praksis i egen organisasjon. La oss nå lytte til en mellomleder i NOR-delen. Her snakker hun om et prosjekt som hun nylig har vært med på:

1 *”Det som jeg tror er faren, og som vi nok gikk litt på også, er at prosjektet var*
 2 *håndtert av en liten ledergruppe på toppen. Mens resten bare fikk høre et lite*
 3 *bruddstykke i ny og ne. Så det er på en måte en baby skapt ovenifra og, den er liksom*
 4 *ikke født hele veien [latter]. Og det er en utfordring altså. Så vi har nok slitt med at det*
 5 *har tatt mye lengre tid enn vi trodde og få gjennomført dette her. Blant annet fordi det*
 6 *ble noen lederskifter underveis som vi...egentlig ikke visste om når vi starta, men som*
 7 *nok har gitt oss en skikkelig setback. Eee...så organisasjonene har nok opplevd at dem*
 8 *har hørt om det her veldig lenge – uten at det på en måte har tatt av. Og det har vært*
 9 *vanskelig å kombinere deltagelse nedenfra i organisasjonen, på å utforme dette*
 10 *her...med det som faktisk har vært gjort på toppen – hvis du skjønner...*
 11 Har det vært ønskelig...har det egentlig vært ønskelig i utformingen av det der
 12 konseptet, har det vært mulig og ønskelig?
 13 *Ja jeg tror det. Men det er min teori og min måte å jobbe på, men jeg tror det. Jeg tror*
 14 *at vi i større grad kunna ha brukt...at i flere av de tinga som vi har jobba med nå,*
 15 *kunne ha involvert flere i organisasjonen. Også for å få en forankring...det å ha noen*
 16 *som kan noe om det og som går for det i organisasjonen, er også en veldig viktig*
 17 *påvirkningskraft. Så jeg tror vi missa litt på det, men ...”*

(I-D)

Det første dette utsnittet minner oss på er at vi må nyansere et eventuelt ”svart-hvitt-bilde” av forholdene i NOR-delen versus Gjensidige-delen. Det er ikke slik at praksis i NOR-delen alltid er slik at ”alle blir hørt og involvert”; altså at begrepet om forankring står så sterkt at dette alltid gir seg utslag i en praksis der forankringen i organisasjonene er så god at det i neste omgang alltid vil følge en lojalitet og gjennomføringskraft i etterkant av de beslutninger som fattes. (denne nyanseringen var vi også inne på i avsnittet om beslutninger).

Likevel er det interessant å merke seg den bekymringen som knytter seg til dette eksemplet hos informanten. Prosjektet hun snakker om er et ”toppstyrt” prosjekt (linje 2) og diverse omstendigheter gjorde det ”vanskelig å kombinere deltagelse nedenfra i organisasjonen, på å utforme dette her...med det som faktisk har vært gjort på toppen” (linje 9-10). Tidligere i samtalen vurderer hun dette omorganiseringssprosjektet som vellykket innholdsmessig, og hun er svært entusiastisk i forhold til det som skal skje framover med utgangspunkt i den nye

organiseringen. På dette punktet er det tydeligvis likevel et ”organisatorisk imperativ” som ikke er fulgt, og det bekymrer henne: prosjektet ble ikke tilstrekkelig forankret.

Ut fra det jeg har hørt om prosjektet tidligere i samtalen spør jeg om det ville vært ”mulig og ønskelig” (linje 12) å praktisere en involvering fra flere ansatte i akkurat dette tilfellet. Svaret hennes peker ikke primært på at en slik involvering ”nedenfra” ville ha gitt en bedre løsning i seg selv (vi vet at hun er svært fornøyd med løsningen som den er). Svaret dreier seg, slik jeg tolker det, primært om å ”få en forankring” (linje 15), noe som igjen betyr å ha ”ambassadører” for den nye løsningen i organisasjonen (ut over den lille ledergruppen på toppen). Det hennes bekymring primært knytter seg til er viktigheten av ”å ha noen som kan noe om det og som går for det i organisasjonen” (linje 16-17).

Den samme informanten kommer inn på temaet igjen når hun senere i samtalen snakker om en annen ”prosess” hun har vært med på. Det prosjektet hun her snakker om, dreier seg om en forandring fra lukkede kontorer til åpent kontorlandskap på hennes avdeling:

18 *”...jeg vet ikke hva du vil høre eller ikke høre, men jeg har veldig klare ideer om at i*
 19 *alle sånne endringsprosesser som vi jobber med, så må du ta det til en viss grad ned i*
 20 *organisasjonen, tidlig. Så det vi fikk gjort [i forhold til det med endring til åpne*
 21 *kontorlandskap] var at vi fikk satt opp et arbeidsprosjekt med folk fra området her –*
 22 *sånn at dem sjøl var med på å utforme hvordan løsningene skulle se ut. Og da plukka*
 23 *vi bevisst folk som var veldig i mot – og noen som var veldig for – og noen som var*
 24 *midt i mellom. Og så tar vi det derfra på en måte, tar støyten der, og jobb ordentlig*
 25 *med det, og ha ambassadører som er i organisasjonen – ikke bare jobb med det fra*
 26 *ledelsen. Jeg tror veldig på en del sånne ting, for å få ting gjort.”*

(I-D)

Den prosessen hun snakker om her ble (til en viss grad i motsetning til prosjektet i forrige utsnitt) gjennomført mer i tråd med den måten hun mener er riktig. Vi får en viss utdyping av innholdet i hennes begrep om forankring her. Dette handler om å ”ta det til en viss grad ned i organisasjonen, tidlig” (linje 19-20), og at de som involveres er med ”sjøl...på å utforme...løsningene” (linje 22). Igjen er det imidlertid den bevisste håndplukkingen av de riktige ambassadørene som blir den sentrale hensikten med forankringen. Fra hennes ståsted, og lest gjennom disse utsnittene, handler altså dette ikke om et demokratisk sinnelag eller

innhenting av nødvendig kunnskap; det handler om noe som er et helt nødvendig middel ”for å få ting gjort”(linje 26).

Her er det selvsagt fristende å tenke tilbake på det som oppfattes som et problem i Gjensidige: å få ting til å skje, og å komme i mål med det en forsøker å gjøre. Dette, kombinert med et fravær av begrepet om forankring (som igjen kan forklare bakgrunnen for forskjellen i forholdet til beslutninger mellom de to organisasjonsdelene), gir oss en antydning om noe som mangler i Gjensidige.

4.5.2 En kritisk røst fra toppen: Forankring som ”organisatorisk påbud”

Vi har vært inne på den koblingen som gjøres mellom ”forankring” og beslutninger. Hos mellomlederen ovenfor så vi at dette med forankring er noe som hun ser som helt nødvendig å ta hensyn til i arbeidet med endringsprosesser. Jeg har sagt at selve begrepet ser ut til å ha en sentral plass hos de informantene jeg har snakket med som har erfaring fra NOR-delen. Vi skal nå lytte til en toppleder i NOR-delen som er noe kritisk til den dominerende posisjonen denne praksisen har fått i organisasjonen. Vi har hørt fra denne topplederen tidligere, da under avsnittet om beslutninger (4.4.5), der han fortalte om forskjellen på beslutningsprosessen når det gjelder henholdsvis ”forretningsmessige forhold” versus ”andre forhold”. Her kommer vi inn i samtalen etter at han har fortalt om en større omorganiseringsprosess som de har gjennomført innenfor hans ansvarsområde i banken. Jeg er fortsatt opptatt av temaet beslutninger i mitt spørsmål til informanten:

- 1 ”Men når da beslutninga er tatt i en sånn sammenheng [dvs. når det gjelder
2 beslutninger som har å gjøre med organisatoriske forhold]...hvordan forholder folk
3 seg til disse beslutningene, for de andre [beslutninger som gjelder ”forretningsmessige
4 forhold”] er jo på en måte greie...
- 5 *Jeg har sittet i bankens toppledelse en periode og...Det er kanskje noe forskjellig i*
6 *forskjellige deler av organisasjonen, hvorvidt en aksepterer en beslutning for å være*
7 *endelig, eller om du liksom fortsatt diskuterer saken etter at den er beslutta, tar den*
8 *opp igjen og sånne ting...der er nok en svakhet som finnes enkelte steder i*
9 *organisasjonen [”banken”]...der [på disse stedene / i de tilfellene] tror jeg veldig ofte*
10 *at det skriver seg fra at det har ikke vært gjort en skikkelig forberedelse til en*
11 *beslutning...du har ikke på en måte et definert beslutningsnotat, slik som du alltid har*

12 på kreditt – så du har ikke på en måte det å gå tilbake til at ”dette er beslutningen,
 13 sånn er den”. Det er mer sånn vage formuleringer...og du har nok dette i banken, og
 14 sikkert i forsikring og, vært veldig opptatt av at alle skal være enige. Sånn at du har
 15 brukt veldig mye tid på at det kanskje...du lurer av og til ”er den beslutningen egentlig
 16 tatt?” Altså om dette bare er en såkalt ”forankringsrunde”, det er et begrep som blir
 17 brukt veldig mye her [i ”banken”]. At du må skape...at du må ha prosess på ting, for å
 18 få alle til å bli enige og...få folk til å trekke samme veien og sånt, og det er klart at det
 19 – her er det delte meninger, men – etter min mening så er det alt for mye prosess, alt
 20 for mye involvering. Jeg blir jo involvert i ting som...fordi at NN [navnet på hans
 21 ansvarsområde] bør liksom være involvert, og da går det ofte rett på toppen ikke sant,
 22 og da stiller jeg meg ofte spørsmålet sånn at ”kan jeg egentlig velge å ikke la meg
 23 involvere...? det er liksom litt sånn krav til at du skal involvere deg i ting da ...du
 24 sitter der og involverer deg i en masse ting som du...ikke burde være involvert i...jeg
 25 tenker ofte at det er helt greit at noen andre tar den beslutningen, bli ferdig, og gå! !
 26 [dvs. iverksette / handle], ikke sant. [ler litt]...jeg er nok kanskje litt mer på det
 27 ekstreme at jeg ønsker å være ...forretningsorientert...De store, de som sitter midt
 28 inne i banken her, kanskje liksom ikke har den type agenda, som vi på forretningsiden
 29 har. De kan sitte å kjøre sånne prosesser att og fram og...kanskje blir de mer opptatt
 30 av prosesser enn målet. Dette tror jeg ikke er spesielt for vår organisasjon, men
 31 akkurat dette begrepet om ”forankring” har nå satt seg veldig tungt hos oss da.
 32 Og i praksis betyr det...
 33 Du skal ikke ta beslutning før alle har vært hørt, og alle har fått lov til å være med og
 34 påvirke beslutningen og...sånn at alle skal være veldig enige og lojale etterpå. Det er
 35 jo da du får på en måte – når du har involvert alle, og alle føler at de har bidratt...til
 36 beslutningen – så får du på en måte et veldig sterkt lag – etter at beslutningen er tatt.
 37 Men det går betydelig ut over effektiviteten. Og jeg tror at du må ha dette på viktige
 38 ting, men ikke på alle ting... Da må du bare ”gå”, ta beslutninger, og folk vil
 39 akseptere...”

(I-H)

Utsnittet starter med at jeg stiller et spørsmål som gjelder lojaliteten til beslutninger. Spørsmålet er formulert på en slik måte at jeg setter beslutninger som gjelder ”forretningsmessige forhold” opp i mot beslutninger som gjelder ”organisatoriske forhold”. Førstnevnte kategori omtaler jeg, med bakgrunn i det informantene har sagt tidligere, som

”greie” (linje 4). Denne konstruksjonen fra min side kan nok oppfattes som en antydning om at jeg forventer at sistnevnte kategori byr på flere problemer med henblikk på oppfølging og lojalitet.

Informanten innfrir til en viss grad mine forventninger, men går ikke veldig langt i den retningen jeg antyder. Når det gjelder *”hvorvidt en aksepterer en beslutning for å være endelig”* (linje 6-7), så mener han at dette kan være *”en svakhet som finnes enkelte steder i organisasjonen [”banken”]”* (linje 8-9, ”min” understreking). I den grad dette er et problem, så forklarer han dette med at disse tilfellene *”skriver seg fra at det har ikke vært gjort en skikkelig forberedelse til en beslutning”* (linje 9-10).

I linje 16 bruker han uttrykket ”forankringsrunde”, og sier at dette er *”et begrep som blir brukt veldig mye her [i ”banken”]”*. Til tross for at han anerkjenner hensikten med disse ”forankringsrundene” (*”få folk til å trekke samme veien og sånt”*, linje 17-18), så mener han at dette har gått for langt: *”etter min mening så er det alt for mye prosess, alt for mye involvering”* (linje 19). Han uttrykker at han føler et visst press fra omgivelsene i organisasjonen omkring dette: *”det er liksom litt sånn krav til at du skal involvere deg i ting da”* (linje 22-23).

Selv om denne informanten befinner seg i toppleder kategorien (han sier da også selv innledningsvis at han tilhører, eller har tilhørt *”bankens toppledelse”* (linje 5)), så identifiserer han seg ikke med *”de store, de som sitter midt inne i banken”* (linje 27-28). Ved denne distinksjonen konstruerer han videre et skille mellom *”vi på forretningssiden”* (linje 28) og de som *”kanskje blir ...mer opptatt av prosesser enn målet”* (linje 30). Her indikerer han muligens at sistnevnte gruppe har kommet for langt unna kjernevirksomheten i banken: det å betjene kunder, og slik sørge for inntekter (”drive forretninger”, være forretningsorientert). Han ser dette som et generelt problem i en organisasjon, men tilføyer at *”akkurat dette begrepet om ”forankring” har nå satt seg veldig tungt hos oss da”* (linje 31). Jeg ber om en nærmere utdyping etter dette utsagnet, og vi får dermed en eksplisitt ”definisjon” av hans oppfatning av begrepet ”forankring”:

33 *”Du skal ikke ta beslutning før alle har vært hørt, og alle har fått lov til å være med og*
 34 *påvirke beslutningen og...sånn at alle skal være veldig enige og lojale etterpå. Det er*
 35 *jo da du får på en måte – når du har involvert alle, og alle føler at de har bidratt...til*

36 *beslutningen – så får du på en måte et veldig sterkt lag – etter at beslutningen er*
 37 *tatt.”*

(I-H)

Her får vi tydeliggjort koblingen mellom forankring og beslutning som vi har vært inne på. Begrepet fylles her med et innhold som handler om at folk skal bli ”hørt”, være med og ”påvirke”, bli ”involvert” og ”føle at de har bidratt” – i forhold til den beslutningen som fattes. Informantens innledende formulering her, ”Du skal ikke...”, gjør det fristende å innrømme min egen assosiasjon til kristendommens ti bud. Hans øvrige fremstilling støtter i alle fall en tolkning der han opplever det han sier her som en slags ”organisatoriske forbud”, som han altså for øvrig mener at i for stor grad gjelder. Han formulerer imidlertid også styrken ved denne arbeidsmåten³²⁸, men tilføyer sin innvending: ”Men det går betydelig ut over effektiviteten” (linje 37). Det er en utålmodighet over det som denne informanten uttrykker; en må oftere ”bare ’gå’, ta beslutninger” (linje 38), mener han. De begrepene som gir innhold til uttrykket ”forankring” kan assosieres til et demokrati-begrep. Kanskje kan vi her snakke om en slags ”demokratisk pris” han ikke er villig til å betale?

Jeg skal ikke gå inn i en slik normativ diskusjon omkring de standpunktene som fremføres her. Det interessante i denne omgang er at denne informanten, fra sitt utsiktspunkt høyt oppe i organisasjonen, og ved hjelp av sin kritiske holdning, i høy grad bekrefter en oppfatning av at det bak begrepet om forankring skjuler seg en spesifikk og utbredt praksis i NOR-delen av den nye organisasjonen. Vi har slik funnet en mulig bakgrunn for påstandene om et positivt forhold til beslutninger i denne delen av organisasjonen. Dette er selvsagt interessant sett i relasjon til funnene omkring oppfattelsen av forholdet beslutninger i den andre delen av organisasjonen, dvs. i Gjensidige-delen. Det fordi dette indirekte kan bidra til å besvare spørsmålet: Hvorfor fortsetter de å diskutere etter at beslutningen er fattet i Gjensidige? (og svaret i lys av dette blir selvsagt: fordi beslutningen ikke er godt nok forankret).

³²⁸ ...selv om vi kan ane et snev av ironi i linje 34. Jeg tenker da på formuleringen ”veldig enige”, der ordet ”veldig” markerer en viss distanse; han spiller her på det forhold at det strengt tatt ikke går an å være mer enn ”enig”.

4.5.3 Tilbake til Gjensidige: En leders møte med ”forankringskulturen” i NOR

Vi har nå sett fra materialet at det utkrystalliserer seg en gjennomgående oppfatning om en ”kulturforskjell” mellom de to organisasjonsdelene i konsernet. Vi har sett dannelsen av et slags ”kollektivt selvbilde” i Gjensidige-delen, som bl.a. gikk ut på en oppfatning av at en ikke ”kommer i mål” med prosjekter og prosesser i denne delen av organisasjonen. På bakgrunn av dette ble kvaliteten i ’forholdet til beslutninger’ utpekt som en mulig bakgrunn for dette problemet. Informanter som var relativt nye i Gjensidige, pekte også på dette punktet som problematisk, samtidig som de framhevet at dette området nettopp var noe av styrken ved NOR-delen, som de kom ifra. Samtalene med informanter fra NOR bekrefter dette bildet av egen organisasjon, samtidig som de hevder at forholdet til beslutninger er noe av det problematiske ved sin nye partner, Gjensidige. Videre så vi at forholdet til beslutninger knyttes til et begrep om forankring som praksis i NOR-delen. Her fant vi et begrep og en praksis som oppfattes å ha stor utbredelse innenfor denne organisasjonsdelen.

Før vi avslutter denne delen om forankring, skal vi nå ta en tur tilbake til Gjensidige-delen, da til en informant i toppleder-kategorien. Denne informanten gjennomførte jeg to samtaler med i prosjektet, en i første innsamlingsfase, og en i etterkant av andre innsamlingsfase. Vi har da også vært innom denne informanten tidligere, da med et utsnitt fra den første samtalen jeg hadde med henne (jeg tenker her på utsnittet under pkt. 4.2.1). Utsnittet nedenfor skriver seg fra den andre samtalen, og vi skal se at jeg her leder informanten i retning av de funnene jeg har gjort i NOR-delen. Denne samtalen blir så en form for etterprøving av momenter som ble aktualisert gjennom andre innsamlingsfase.³²⁹

³²⁹ Slik etterprøving kunne selvsagt vært gjort i større grad. Jeg har imidlertid måttet sette begrensninger ut fra tids- og ressursbruk. Jeg mener likevel at jeg har et tilstrekkelig materiale til å trekke de slutninger som jeg gjør, så denne samtalen representerer strengt tatt ingen nødvendighet. Grunnen til at jeg velger ut et utsnitt likevel, er at det som sies er relevant og illustrativt på dette punktet i materialbearbeidingen. Forøvrig kan bemerkes at når det gjelder etterprøving på et mer generelt plan, så skal vi vende tilbake til dette i innledningen til kapittel 5.

Utsnittet innledes med at jeg stiller et åpent spørsmål:

1 ”Hvordan ser du på den nye partneren deres, banken?
 2 *De er litt trege, mens vi er mer visjonære kanskje. De synes nok at vi går for fort fram*
 3 *i endringsprosessene. Det synes de vel også om toppsjefen vår, hun ligger rimelig*
 4 *langt foran det de har tenkt på sjøl i forhold til framtida, hva som bør skje og sånn.*
 5 *Men så virker vi kanskje for utålmodige, men ting forandrer seg jo så fort at det er*
 6 *nødvendig å være litt rask til å snu seg, så jeg tror ikke helt at de evner det altså. De*
 7 *mener kanskje sjøl at de er gode på forandring, de som jobber i banken har jo den der*
 8 *berømmelige bank-krisa som de liksom har lært så mye av den gangen på 80 90-tallet,*
 9 *men jeg tror på en måte at de har glemt det som skjedde, tror at det kan skje dem igjen*
 10 *dette... men de tror de er så gode at.*

11 Mm...folk jeg har snakket med i banken nevner at de lærte det med ”forankring” av
 12 den forrige konsernsjefen, Kran... har det...

13 *Jeg kan gi deg et eksempel som godt kan illustrere forskjellen på banken i forhold til*
 14 *oss. Plutselig en dag her så fikk jeg en henvendelse på e-post der jeg ble bedt om å*
 15 *uttale meg i forbindelse med at banken skulle lage en intranettløsning for små og*
 16 *mellomstore bedrifter. Jeg bare la det bort, jeg tenkte faktisk at det hadde kommet til*
 17 *feil person, for jeg har ikke noe kunnskap om slike ting, og har det heller ikke verken*
 18 *som ansvarsområde eller arbeidsområde. I tillegg kommer jo at jeg jobber i en annen*
 19 *del av selskapet...Vel...i henvendelsen ble det også nevnt noe om et møte som skulle*
 20 *avholdes da og da om saken. Vel, uansett så la jeg det litt sånn unna, for det virket*
 21 *ikke særlig relevant, så jeg glemt vel hele saken. Men vet du hva: så ringte de til meg*
 22 *etter en stund å lurte på ...”de hadde ikke hørt noe fra meg” og så videre. Så måtte*
 23 *jeg nesten dra på det møtet da, og det var jo interessant, og sånn men; litt snedig. Vel*
 24 *poenget er at etter hvert så har jeg skjønt at de gjør ting annerledes i banken på sånne*
 25 *ting. Vet du hva, i dette prosjektet så hadde de satt av seks hele årsverk (!) til denne*
 26 *jobben, de jobba faktisk på fulltid med dette kjempelenge. Det var den gruppa som sto*
 27 *for henvendelsen til meg, avholdt møter og styra på. De skulle ikke bare gjøre jobben*
 28 *med å lage dette intranettet, nei de trakk inn all verdens synspunkter fra folk i*
 29 *arbeidet, og de jobba nettopp med det som du nevner; forankring. Og det at dette*
 30 *skulle lages hadde stått i handlingsplaner osv i ett til to år! Så de er ikke så raske*
 31 *akkurat, men når det så var ferdig, da var det jo bare å rulle ut hele greia, alle visste*
 32 *om det, ingen overraskelser for noen at dette kom, og alle var liksom med på det, følte*

33 *eierskap eller hva en skal si. Men det tok tid må jeg si... Så skulle vi da, lage ett sånt*
 34 *slags nettsted for kunder her hos oss også [i Gjensidige-delen], det var egentlig noe*
 35 *veldig likt opplegg, sånt opplegg for små og mellomstore bedrifter. Da huket ledelsen*
 36 *tak i en to-tre stykker og ga dem 130% jobb, med dette i en tre-fire uker. De i banken*
 37 *hadde måneder altså, hvis det ikke var et halvt år. Og de beklaga seg over dette med*
 38 *den korte fristen, de i arbeidsgruppa, men sjefen vår pusha på; ”dette, må være på*
 39 *plass kjapt, dere får stå på”. Og siden så har ihvertfall ikke jeg hørt noe mer..., har*
 40 *vært helt stilt fra det prosjektet, så vi får nå se hva som kommer da.... Så der ser du*
 41 *noe av forskjellen på oss og dem, her hiver vi oss rundt rimelig kjapt, men så går det*
 42 *litt sånn på halv tolv litt for ofte, mens de i banken er utrolig grundige da. Men de er*
 43 *seine til å snu seg rundt da, der er vi bedre så... for ting er jo i rask endring rundt oss,*
 44 *så ...*

45 Men det blir ikke problematisk at når dere tar utgangspunkt idet at det er så rask
 46 endring, at det blir mye kav og uklar retning...?

47 *Jo, men slik blir det kanskje litt når en tenker mye framover, prøver å være litt*
 48 *visjonær, men det er klart at folk kan bli litt sånn forvirra. [...] men som sagt om de i*
 49 *banken, når de først har kommet til veis ende i en prosess, har bestemt noe, så står*
 50 *folk bak det. Når det først kommer inn i en handlingsplan eller noe sånt, da blir det*
 51 *satsa skikkelig og grundig, med ressurser osv – men det er vanskelig å komme inn en*
 52 *sånn plan altså. Der er det et nåløyne der hos dem – det er vel ikke akkurat sånn at det*
 53 *sprudler av prosjekter i alle retninger der i gården nei.”*

(I-J)

Mitt spørsmål i linje 1 innbyr nærmest til karakteristikker av ”banken”, noe informanten griper tak i ved å gjøre sammenligninger av ”de” versus ”vi”. Denne sammenligningen kommer (kanskje ikke overraskende) informantens egen organisasjon, Gjensidige, best ut av – i første omgang gjennom karakteristikkene ”visjonær” versus ”treg” (linje 2). Hun antar som en videreføring av dette, at ”de” (dvs. folk som jobber i ”banken”) nok synes ”at vi går for fort frem i endringsprosessene” (linje 2-3), men framholder at denne ”utålmodigheten” (linje 5) er nødvendig sett i lys av den raske endringstakten i omgivelsene.

I linje 11-12 stiller jeg et spørsmål der jeg ”konfronterer” informanten med forankringsbegrepet, og den posisjonen dette ser ut til å ha i NOR-delen. Som en umiddelbar respons på dette får vi en retrospektiv fortelling fra informantens møte med ”den nye partneren” i

Konsernet. Selv omtaler hun fortellingen som *”et eksempel som godt kan illustrere forskjellen på banken i forhold til oss”* (linje 13-14).

I linje 14-33 forteller hun om sin opplevelse som en bekreftelse på sin oppfatning av *”at de gjør ting annerledes i banken”* (linje 25). Det hun forteller har fellestrekk med det vi fikk høre om forankringskulturen fra forrige informant, og styrker slik inntrykket av at denne praksisen er utbredt i banken. Her får vi imidlertid lagt til en tilleggsdimensjon, i og med at hun setter denne praksisen opp i mot et *”tilsvarende”* eksempel fra sin egen del av organisasjonen.

Beskrivelsen av hennes egen reaksjon på henvendelsen fra prosjekt-gruppen i banken, er også talende: Hun legger det bort og tenker *”at det hadde kommet til feil person”* (linje 16-17). Men det var altså ikke nok med at det viste seg at hun med overlegg ble spurt om synspunkter på noe som hun hadde *”verken som ansvarsområde eller arbeidsområde”* (linje 17-18); hun slipper ikke unna, men blir kontaktet og *”overtalt”* til å stille opp på prosjektmøte. Gjennom kontakten med prosjektet så merker hun seg omfanget av ressurser som gruppa har fått, samtidig som hun oppdager arbeidsmåten: *”De skulle ikke bare gjøre jobben med å lage dette intranettet, nei de trakk inn all verdens synspunkter fra folk i arbeidet, og de jobba nettopp med det som du nevner; forankring.”* (linje 28-29). Hovedinnvendingen hennes mot arbeidsmåten i banken er tidsfaktoren: *”de er ikke så raske akkurat”* (linje 31), mens beskrivelsen av slutføringen av prosjektet er positiv: *”når det så var ferdig, da var det jo bare å rulle ut hele greia, alle visste om det, ingen overraskelser for noen at dette kom, og alle var liksom med på det, følte eierskap eller hva en skal si”* (linje 31-33).

Beskrivelsen av Gjensidiges eget prosjekt (linje 34-40) står i kontrast på de fleste punkter: Prosjektet her får liten tid, få ressurser og hun er dessuten usikker på utgangen på dette prosjektet (linje 40). Deretter oppsummerer hun sin forståelse av det som skiller praksis i de to organisasjonsdelene: *”Så der ser du noe av forskjellen på oss og dem, her hiver vi oss rundt rimelig kjapt, men så går det litt sånn på halv tolv litt for ofte, mens de i banken er utrolig grundige da. Men de er seine til å snu seg rundt da, der er vi bedre...”* (linje 40-43).

Det bildet som informanten trekker opp faller inn i det mønsteret vi har sett tidligere: I NOR-delen dominerer en praksis med vekt på forankring som en måte å oppnå bred støtte til beslutninger, og slik en høy gjennomføringsgrad for de prosesser eller prosjekter som settes i

gang. I Gjensidige-delen legges større vekt på igangsetting og utprøving, mens utfallet av prosessene er mer uvisst – noe som gir en lavere gjennomføringsgrad for de prosesser som settes i gang. Det er imidlertid på sin plass å bemerke at denne informanten, til tross for at hun anerkjenner de positive virkningene av arbeidsmåten i NOR-delen, totalt sett vinkler dette positivt for Gjensidiges del. Dette begrunner hun i at den høye endringstakten i omgivelsene gjør det nødvendig å kunne ”hive seg rundt rimelig kjapt”. Hun mener at det finnes et ”nåløye” (linje 52) som prosjekter må passere i banken og impliserer videre at dette er for ”trangt” (linje 50-52). Med sitt avsluttende utsagn så befester hun bildet av ”banken” som treg: *”det er vel ikke akkurat sånn at det sprudler av prosjekter i alle retninger der i gården nei”* (linje 52-53). Med dette utsagnet sier hun også noe om hvordan det etter hennes mening bør være – og dermed noe om at hun oppfatter sin egen del av organisasjonen som nærmere en slik beskrivelse (dvs. at Gjensidige er mer ”sprudlende”).

Hun har dermed vendt tilbake til sine egne innledende karakteristikk av de to organisasjonsdelene. Her er hun inne på at hun tror at banken ”ikke... evner” (linje 6) å følge med i den raske endringstakten, i samme grad som den delen hun jobber i. Et interessant aspekt i den forbindelse, er at hun antar at denne oppfatningen er motsatt hos de som jobber i banken: *”de mener...sjøl at de er gode på forandring”* (linje 7). Hun indikerer dermed at de som jobber i ”banken” har noe som kan uttrykkes som et slags ”overjustert kollektivt selvbilde” (*”de tror de er så gode at”*, linje 10). Begrunnelsen for dette fenomenet knytter hun til at *”de som jobber i banken har jo den der berømmelige bank-krisa som de liksom har lært så mye av den gangen på 80 90-tallet”* (linje 7-8). Vi ser at hun ironiserer over disse forholdene når hun ordlegger seg med uttrykkene ”berømmelig” og ”liksom lært så mye”. Bak dette utsagnet kan vi ane en viss antipati som er opparbeidet etter ”samværet” med den nye partneren i den fusjonerte organisasjonen. I hvilken grad dette skriver seg fra konkrete erfaringer eller om det dreier seg om mer generelle inntrykk sier hun ingenting om.

Vi ser altså at informanten trekker inn historiske forhold i NOR-delen. Nærmere bestemt så antyder hun at troen på at de er ”gode på forandring”, begrunnes (av NOR-folk selv) med at de arbeider i en organisasjon som er rik på relevante erfaringer gjennom de krisene den har vært igjennom. Vi skal se nærmere på dette i det videre, for dette er inntrykk som finner gjenklang i samtale med informanter fra NOR-delen (primært i utsnitt vi ennå ikke har sett på). Det ser nemlig ut til at de historiske hendelsene som knytter seg til disse krisene, lever videre som forklaring på de organisatoriske trekk som vi har funnet i NOR-delen, dvs.

forholdet til beslutninger, forankring og gjennomføringsevne. For oss har disse trekkene til en viss grad kommet fram som kontraster sett i forhold til, og med utgangspunkt i, Gjensidige-delen. Vi kan derfor ha et håp om å kunne belyse også denne delen av organisasjonen i det videre.

Vi skal med dette som utgangspunkt bevege oss opp til et tredje og siste analysenivå i behandlingen av materialet. Bakgrunnen for å gjøre dette ligger i et ønske om å øke forståelsen av de funnene vi har sett så langt i avhandlingen: Hvordan forklarer informantene utviklingen av den praksisen vi har funnet i NOR-delen? Og: Kan disse forklaringene belyse funnene vi har gjort i Gjensidige-delen?

4.6 Analysenivå 3: Organisasjonsfortelling – som forklaring og referanse

4.6.1 Innledning

Den ”narrative tilnærmingen” i avhandlingen innebærer, som tidligere sagt, at kategoriene *hendelse* og *forløp* kommer i forgrunnen. Dette knytter igjen an til selve fortellingsbegrepet, altså hva denne ”linsen” gjør med mitt blikk på organisasjonen, og nærmere bestemt; med mitt blikk på materialet. Så langt i resultatkapitlet har dette perspektivet avfødt bruken av to fortellingsbegreper; ’retrospektiv fortelling’ og ’generalisert fortelling’. Vi har også sett at jeg har organisert ’analysenivåer’ der de to begrepene utgjør kjernen på hvert sitt nivå. Denne nivåinndelingen handler for øvrig ikke bare om ulike (dog beslektede) teoretiske perspektiver, men peker også på ulike faser både i innsamling og bearbeiding av samtalematerialet. Uten å glemme den stadige pendlingen mellom teori og empiri som har forekommet, så er det avgjørende punktet ved opprettelsen av analytiske nivåer likevel alltid ønsket om å belyse de funn i materialet som de overordnede tematiske valg og det overordnede valgte perspektivet (det narrative / kulturanalytiske) har gitt ansatser til.

Det er altså på denne bakgrunnen at jeg også innfører et tredje analysenivå, med et tilhørende tredje kjernebegrep – ’organisasjonsfortelling’ – i bearbeidingen av materialet. I forhold til primærmaterialet, er det (til tross for at det ovenfor er en Gjensidige-informant som slår an temaet) i hovedsak informantene fra NOR-delen vi skal befatte oss med i dette delkapitlet. Grunnen til dette er at det først og fremst er informanter fra denne delen som støtter seg til det

jeg kaller 'organisasjonsfortellingen' i sine betraktninger om sin egen del av organisasjonen (NOR), eller den andre delen av organisasjonen (Gjensidige). Vi har dessuten sett at det er disse som først og fremst sammenligner de to delene, noe som tidligere nevnt kan relateres til metodiske forhold i prosjektet. Som i de foregående delkapitlene, er også her blikket på "de andre", dvs. den andre delen av organisasjonen, en produktiv kraft for å snakke om "seg selv".³³⁰

Det produktive ved sammenligningen som "grep" gjelder imidlertid ikke bare for informantene, men også på et vis for meg. Vi skal derfor starte med å danne oss et visst inntrykk av de to delene av organisasjonen. En vei inn i dette stoffet er å se på hvordan de to "partene" presenterer seg selv i bokform.

4.6.2 Anslag: De to organisasjonenes egenpresentasjon

I løpet av 1990-tallet har både Gjensidige og Sparebanken NOR hatt sine respektive jubileumsmarkeringer for henholdsvis 150 år og 175 år. I den forbindelse ble det også utgitt jubileumsbøker fra bedriftene selv. Begge bøkene trekker historiske linjer fra et startpunkt i første halvdel av 1800-tallet og fram til jubileumstidspunktet (jfr. 3.2.2.1). Det er slående hvor ulikt førsteinntrykk de to bøkene gir (der de ligger foran meg på skrivebordet). Det kan selvsagt være mange grunner til det, for omfanget av satsing på et jubileum har f.eks. gjerne med jubileets størrelse å gjøre (noen vil kanskje si at 150 år er "runderere" enn 175, og derfor fortjener en større markering). Hvor mye ressurser som legges i selve jubileumsboka, kan også speile hvorvidt det er skrevet mange andre bøker om bedriftens historie tidligere.

³³⁰ Det kan bemerkes at vi her har å gjøre med et fenomen som kan påstås å gjelde generelt i forbindelse med sammenslåing av organisasjoner. På den tiden intervjuene ble gjennomført (om lag to år etter den formelle fusjonen som ga Gjensidige NOR), kan fortsatt konstellasjonen Gjensidige og Sparebanken NOR regnes som relativt ny for informantene. Forskning på dette feltet viser hvordan slike "møter" mellom opprinnelige selskaper gjerne setter i gang "identitetsdiskurser" blant de ansatte som handler om at en konfrontasjon med 'De Andre' virker bevisstgjørende på egen identitet ('Oss Selv'). Stein Kleppestø skriver bl.a. om dette i Kleppestø, S. (1998): "A Quest for Social identity – The Pragmatics of Communication in Mergers and Acquisitions", I Gertsen (red, m.fl.): *Cultural Dimensions of International Mergers and Acquisitions*, s. 150ff, og i Kleppestø, S. (1993): *Kultur och identitet : vid företagsuppköp och fusioner*, s.20. Ulf Hannerz skriver dessuten på et generelt plan følgende om dette fenomenet: "Working out stances toward other subcultures within one's own horizon, drawing contrasts or at time parallels, can be a way of sharpening reflexively the contours of one's own." (Hannerz, U. (1992): *Cultural complexity: studies in the social organization of meaning*, s.79). Dette skal vi også vende tilbake til i vurderingen av studien i neste kapittel (5.1.1).

De to bøkene, som vel kan antas å ha som primær målgruppe egne ansatte (men også til en viss grad utenforstående), gir iallefall umiddelbart et inntrykk av en svært så ulik egenpresentasjon. Vi skal ta en liten titt på de to bøkene, som ser slik ut:

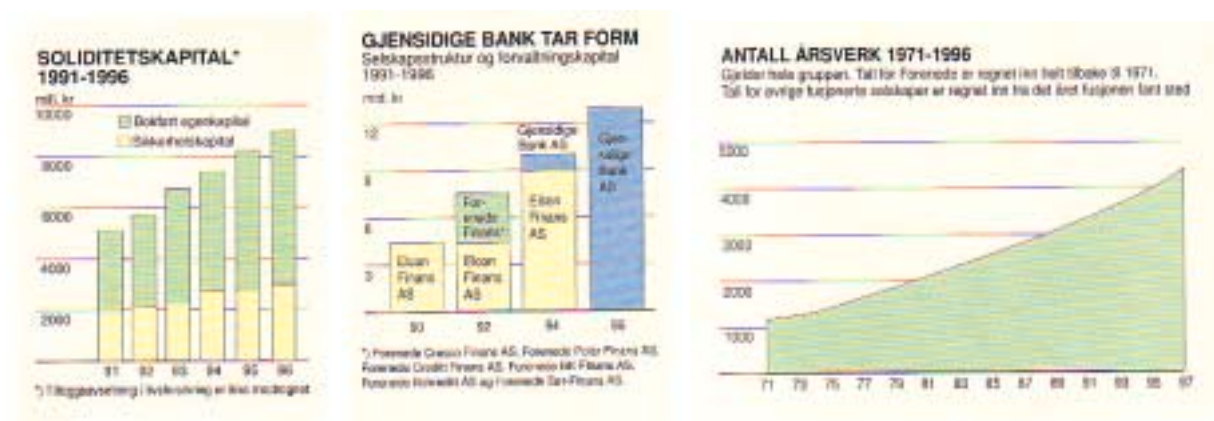


Gjensidiges bok er dominert av "Gjensidige-fargen" blå, den er innbundet i stort format med glanset papir, og den er rikt illustrert med fargebilder. Selv om bildene i all hovedsak er portretter eller gruppebilder av mennesker (gjerne ledere), så prydes bokas forside av et bilde av et stort monumentalt 90-tallsbygg: Det nye hovedkontorkomplekset på Sollerud i Oslo. Bokas tittel er "*TIDEN GÅR... Fra beskjedne grunntanke til solid finanskonsern*", med undertittel "Gjensidiges historie gjennom 150 år". Første del av tittelen refererer til et slagord som svært mange nordmenn trolig drar kjensel på, nemlig "Tiden går, Gjensidige består".³³¹ Dette slagordet brukes som bunntekst gjennom hele boka. Slagordet konnoterer varighet, urokkelighet og stabilitet, noe som understøttes i uttrykket "solid" lengre ute i tittelen. Siste del av tittelen innfører imidlertid en klar tilleggsdimensjon i disse konnotasjonene: stabiliteten og urokkeligheten, som også kan tolkes i retning av stillstand, kombineres med det motsatte: *vekst* (gjennom den språklige konstruksjonen "fra...til..."). I kombinasjon med dette fungerer forsidebildet av hovedkontoret som et fysisk symbol på resultatet av den lange veien, og

³³¹ Slagordet ble innført allerede i 1932, da sammen med den velkjente reklamefiguren vekteren. Mejlander, U.A. (1997): *Tiden går... Fra beskjedne grunntanke til solid finanskonsern. Gjensidiges historie gjennom 150 år*, s.183.

formidler dermed noe som i utsagnsform kan uttrykkes: ”Se på dette, vi har mye å være stolte av!”

Det er mange måter å visualisere vekst og suksess på. Her er det fristende å trekke fram tre av de relativt få figurene som presenteres i boka:³³²



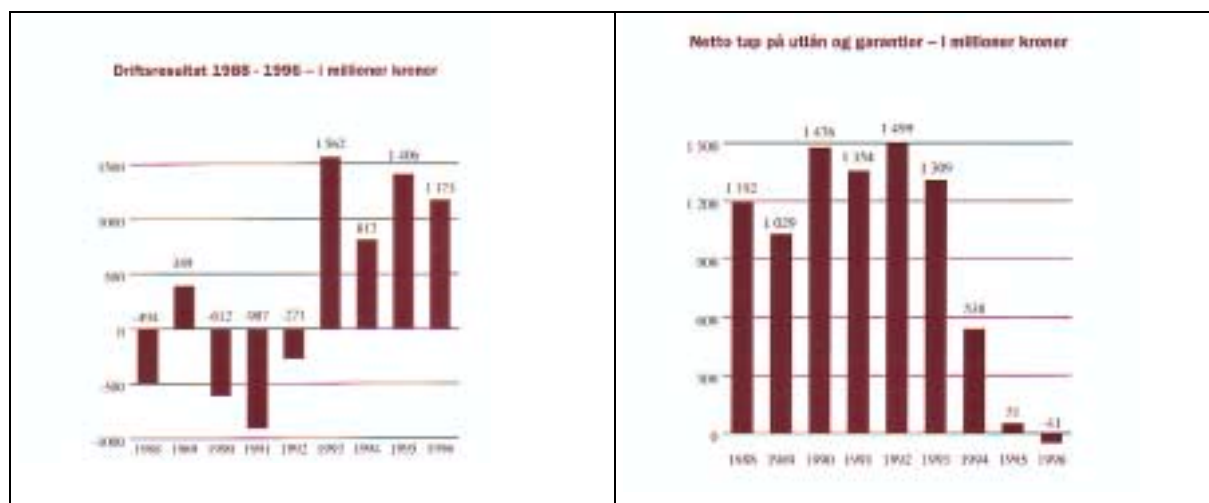
Dette er de tre eneste figurene i boka som er organisert temporært, og vi ser, tross ulike utsnitt av tidsaksen: Alle tre har en jevn og positiv stigning langs tidslinjen. Det ligger realiteter bak disse figurene som vi ikke skal gå nærmere inn på, for poenget her er mer ”inntrykksmessig”: Visuelt støtter disse figurene det hovedinntrykket av boka som jeg anførte ovenfor. La oss nå ta en likeartet titt på Sparebanken NORs jubileumsbok, så skal jeg komme tilbake til poenget med et hele i etterkant.

Sparebanken NORs jubileumsbok foreligger i paperback, og har et mindre format enn Gjensidige-boka. Den har standard papirkvalitet og ingen farger – bortsett fra omslag og tekstrammer som er gitt ”NOR-fargen”, vinrød. Det er så godt som ingen bilder i boka, heller ikke på forsiden, som domineres av hovedtittelen: ”Sparebanken NOR. Unnfangelse, fødsel og den vanskelige barndommen”. Undertittelen lyder slik: ”En aktuell jubileumsberetning på 175-årsdagen for landets første private bank”. Denne undertittelen viser til at det ikke er Sparebanken NOR som sådan som er 175 år, men at det finnes noen *røtter* som ligger langt tilbake i tid. Navnet og organisasjonsformen som sådan er da også faktisk relativt ny.

³³² *ibid*, s.189-190.

Hovedtittelen gjør bruk av en organisk metafor for organisasjonen som helhet: Metaforen er hentet fra menneskelivet, og vi ser dermed gjennom denne selskapet som en organisme, et menneske, som altså unnfanges, blir født og vokser opp.³³³ I tillegg til å si noe om hvilken tidsperiode boka er ment å dekke, så gir tittelen et viktig signal om det som har skjedd: det har vært en *vanskelig* barndom.

Sammenlignet med Gjensidige-boka, så formidler den visuelle profilen og utformingen utvilsomt en viss ”nøkternhet”. Ovenfor så vi på noen figurer fra Gjensidige-boka, og for sammenligningens skyld gjør vi dette også her. Vi finner kun to figurer som er organisert langs tidsaksen.³³⁴



Tittelen på boka henspeiler på den ”bankkrisen” som rammet norske banker omkring tiårsskiftet 80/90. Figurene viser denne situasjonen i tall, henholdsvis fortjeneste og tap i disse årene. Kontrasten til figurene fra Gjensidige-boka er stor: Her finner vi kraftige svingninger opp og ned, og instabilitet dominerer. Likevel ser vi at begge figurenes sluttpunkter er positive. Det ligger dramatik med nedbemanninger og usikkerhet bak disse søylene, men vi ser også at ”barnet” tross dette har kommet seg igjennom den harde oppveksten.

³³³ Det er jo fristende å videreføre denne metaforikken: At denne organismen fortsatt har sitt voksne liv foran seg, signaliserer i så tilfelle at en full realisering gjenstår. En annen side av saken er selvsagt at det er et uomgjengelig faktum at den så vil bli gammel og svak før den endelig dør.

³³⁴ Helgerud, F.(1997): *Sparebanken NOR. Unnfangelse, fødsel og den vanskelige barndommen. en aktuell jubileumsberetning på 175-årsdagen for landets første private bank*, s.105 og 141.

4.6.3 Organisasjonsfortelling

Som leseren forhåpentligvis har merket, så ligger det ingen ambisjon om å granske de to bedriftenes historie i det ovenstående. Jeg vil derfor f.eks. ikke gå nærmere inn i disse bøkene, som ved nærmere ettersyn nok kan vise seg å ha nokså ulike siktemål. Min interesse i historien til de to organisasjonene er i denne sammenhengen knyttet til det *fortellingsstoffet* som er ”aktivt” og levende hos mine informanter. De aller fleste av informantene synes ikke å ha inngående kjennskap til eller interesse for bedriftshistorien. Likevel lever bedriftshistorien videre i det jeg har valgt å kalle ’organisasjonsfortellingen’. Dette er kjernebegrepet på analysenivå 3 i behandlingen av materialet. Før vi anvender dette begrepet skal vi gjenkalle og utdype noen teoretiske overveielser fra kapittel 2.

Som en illustrasjon på det skillet jeg gjør ovenfor kan narratologiens skille mellom ’historie’ og ’fortelling’ være nyttig.³³⁵ Jeg skal ikke drøfte denne distinksjonen som sådan, men bruke den til å berede grunnen for min forståelse. For det første kan vi si at en ’fortelling’ i prinsippet alltid er en konstruksjon, dvs. den vil alltid innebære en utvelgelse blant mulige fortellbare begivenheter som har funnet sted i den ikkeverbaliserte ’historien’. En ’retrospektiv fortelling’ er f.eks. ikke en rekonstruksjon av fortiden, selv om den refererer til hendelser som faktisk har funnet sted. De hendelsene som er med i ”det fortalte”, det vi som lyttere har tilgang til, er valgt ut og framstilt i fortellingen som mer eller mindre viktige, mens andre hendelser er valgt bort. I prinsippet så behøver heller ikke hendelsenes kronologi være de samme i ’fortellingen’ som det de var i den virkeligheten som fortellingen refererer til, altså i den virkeligheten som jeg omtaler som ’historien’.³³⁶

Mine intensjoner kommer tydeligere til syne ved hjelp av dette teoretiske skillet. Selv om jeg selvsagt ikke kan være uinteressert i bedriftshistorien til de to organisasjonene, så er det de elementene fra denne historien som mine informanter gjør *aktivt* bruk av, som er av primær interesse. Det er dette, altså ikke det som faktisk skjedde, men det stoffet som informantene selv aktualiserer fra bedriftshistorien i samtalen, jeg har valgt å kalle ’organisasjonsfortellingen’.

³³⁵ Jfr. kapittel 2, pkt 2.3.4.

³³⁶ En framstilling av dette skillet finnes i Aaslestad, P. (1999): *Narratologi*, s. 23f.

Og denne 'organisasjonsfortellingen' er av interesse fordi den aktiviseres hos mine informanter dels som sammenligningsgrunnlag mellom de to organisasjonene, og dels som forklaring på hvorfor de er som de er. Mer spesifikt så tilbyr organisasjonsfortellingene en viss forklaringskraft i forhold til de funnene vi har gjort i de to organisasjonsdelene med utgangspunkt i analysenivå 1 og 2. Når jeg så innledet dette delkapitlet med inntrykk fra de to jubileumsbøkene til hhv Gjensidige og Sparebanken NOR, så er det fordi disse slår an en grunntone som gir klangbunn i de to organisasjonsfortellingene slik de framstår og brukes i samtalene.

Begrepet om organisasjonsfortelling er, som vi så i kapittel 2, selvsagt ikke tatt ut av løse luften. Flere bruker beslektede begreper og perspektiver i studier av organisasjoner.³³⁷ Vi skal gjenkalle noen av disse før vi vender tilbake til analysen.

For det første så vi (i avsnitt 2.5.1) at organisasjonsforskerne Alvesson og Berg behandlet "organisasjonens saga eller epos" som et *kulturelt* fenomen (noe som for øvrig samsvarer med den overordnede kulturanalytiske rammen i denne avhandlingen), og at de to bestemte dette begrepet til å betegne organisasjonens (eller selskapets) "ständigt återberättade historia".³³⁸ Alvesson og Berg utdyper sitt begrep ved å vise til at disse "sagaene" gjerne kan forekomme som legender som knytter til seg "helter", som igjen kan symbolisere ønskelige normer og handlinger.³³⁹ Disse figurene som lever i organisasjonsfortellingen med normativ kraft, skal vi komme tilbake til i siste avsnitt av dette delkapitlet (4.6.6).

For det andre så vi at en annen organisasjonsforsker, Miriam Salzer-Mörling, knytter begrepet 'corporate saga' til en fortelling ("dramatized history") som uttrykker og legitimerer en organisasjons filosofi og lederstil.³⁴⁰ Salzer-Mörling hevdet også at slike sagaer kan forstås som en del av bedriftens offisielle retorikk for eksternt bruk, dvs. en slags *kombinasjon* av

³³⁷ I tillegg til de som trekkes inn her, så finner vi eksempelvis beslektede tilnærminger i Hansen, C.D. & Kahnweiler, (1993): "Storytelling: An Instrument for Understanding the Dynamics of Corporate Relationships", In *Human Relations*, vol. 46, no.12 og 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.

³³⁸ Alvesson, M. & Berg, P.O. (1988): *Företagskultur och organisationsymbolism. Utveckling, teoretiska perspektiv och aktuell debatt*, s.50.

³³⁹ *ibid*, s.50f.

³⁴⁰ Salzer-Mörling, M. (1998): "As God Created the Earth...A Saga that Makes Sense?", s.108. Kapittel i boka: Grant, D. (red, m.fl.): *Discourse and Organization*.

”profilering” (image-bygging, markedsføring) og identitetsbygging. Ovenfor så vi eksempelvis at Gjensidiges langlevende reklameslagord ”Tiden går, Gjensidige består”, benyttes til å slå an tonen ved å fungere som tittel på jubileumsboka, som i all hovedsak må antas å være beregnet på egne ansatte og spesielt interesserte, i større grad enn på kunder. Samtidig utgjør dette slagordet, som vi skal se senere, en slags essens av Gjensidiges bedriftssaga – som handler om stabilitet og vekst.

I denne forbindelse er det også grunn til å gjenkalle Salzer-Mörlings framheving av at forestillingen om *unikhet* skapes bl.a. ved hjelp av bedriftssagaen:

”The search for uniqueness in sagas and stories can be seen as a deliberate effort to create the illusion of the company as a distinct personality. Even though organizations probably are best understood as a number of individuals, the saga, and other such stories, makes us think about the organization as a thinking and acting persona - a supra-individual entity that incorporates all individual actions, desires, and thoughts into a single corporate ‘self’.”³⁴¹

Denne personifiseringen av organisasjonen som helhet kan gi bedriftssaga som sjanger likhetstrekk med selvbiografien, noe vi så tydelig i valget av tittel for jubileumsboka til Sparebanken NOR: ”...*Unnfangelse, fødsel og den vanskelige barndommen*”. Vi finner også forestillingen om unikhet i Sparebanken NORs bedriftssaga. I forbindelse med vurderingen av jubileumsboka fikk vi en antydning om at ”krise”, nærmere bestemt bankkrisene, er et viktig element i fortellingen om Sparebanken NOR. I den forbindelse framhever flere informanter fra NOR-delen at ”vi var den eneste storbanken som klarte oss gjennom krisene uten hjelp fra staten”.³⁴² Det er knyttet stolthet til dette, og det har også blitt framholdt at dette ”brukes” internt i organisasjonen av toppledere når de vil motivere sine ansatte i ulike sammenhenger; Poenget er gjennom dette å si at det er noe spesielt, noe unikt, med den organisasjonen ”du” som ansatt er en del av.

³⁴¹ *ibid*, s.110.

³⁴² De andre ”storbankene” ble ”reddet” ved at statens bankinvesteringsfond kjøpte seg opp. I kapittel 3 var vi inne på Paul Moxnes beskrivelse av de tørre fakta ved bankkrisens toppunkt: ”I løpet av 1992 var den norske stat blitt eier av 60 % av landets totale bankvesen, deriblant mer eller mindre heleier av de tre største forretningsbankene (DnB, K-bank og Fokus Bank).” Fra Moxnes, P.(1995): *Psykologi og økonomi. Hva skjuler seg bak regnskapstallene? Et studium av bankkultur fram mot bankkrisen*, s.231

I prinsippet har historiske *nyanser* ingen viktig plass i den organisasjonsfortellingen som konstituerer denne følelsen av unikhet. Den rollen staten spilte som hjelper under Sparebanken NORs vei ut av krisen, kan nøkternt sett kalles nettopp ”statlig hjelp”. Om staten faktisk spilte en ”hjelperrolle” i organisasjonens historie (noe som gjør Sparebanken NOR mindre unik), så er staten altså ikke tildelt denne rollen i organisasjonens fortelling (hvis funksjon nettopp handler om å framheve unikheten).³⁴³

4.6.4 Utsnitt fra samtaler med NOR-informanter, med henblikk på organisasjonsfortelling

Jeg har ikke aktivt gått inn for å få informantene til å presentere det jeg ovenfor kaller ’organisasjonsfortellingen’. Selv om dette i ettertid kunne vært fristende, så er det som nevnt ikke dette fenomenet i seg selv jeg vil studere. Det er den mulige relasjonen mellom de ”funn” jeg har gjort og organisasjonsfortellingen, som er av primær interesse.

Det er altså informantene selv som refererer til og bruker organisasjonsfortellingen til å forklare og grunngi sine egne betraktninger, slik jeg ser det. Vi har fått en første formening om organisasjonsfortellingen til de to nyfusjonerte partene ved å titte på de to jubileumsbøkene ovenfor. Nå skal vi se nærmere på dette fenomenet ved hjelp av primærmaterialet, dvs. gjennom de samtalene jeg har gjennomført i prosjektet – og som nevnt så er det fra NOR-informantenes side vi skal se på dette.

³⁴³ I bakgrunnen av dette har vi poenget med de historiske nyansene: Strengt tatt kan det hevdes at det ikke er riktig at Sparebanken NOR ikke fikk noen form for ”statlig hjelp” i den kriseperioden det er snakk om. Rettere sagt: det kommer an på hva en legger i uttrykket ”statlig hjelp”; Sparebanken NOR søkte tidlig aktivt hjelp fra myndighetene; det kan vi se i jubileumsboka (Helgerud, F.(1997): *Sparebanken NOR. Unnfangelse, fødsel og den vanskelige barndommen. en aktuell jubileumsberetning på 175-årsdagen for landets første private bank*): ”Sparebanken NOR tok høsten 1991 både muntlig og skriftlig kontakt med de politiske myndigheter i Finansdepartementet for å få statlig hjelp til å forbedre egenkapitalsituasjonen. Bønnen ble hørt.” (ibid., s.78). Etter mye fram og tilbake (diskusjoner med statlige institusjoner som Statens bankinvesteringsfond m.fl.) kom en foreløpig løsning ved årsskiftet 92/93, der Statens bankinvesteringsfond skjøt inn 700 millioner (ibid, s.87) i det nye ”egenkapitalopplegget” som Sparebanken NOR hadde utviklet. Det er på den annen side riktig at Sparebanken NOR ikke fikk det en kan kalle ”krisehjelp” fra staten: ”Kapitalinnsprøytingen var nødvendig for å hindre at også Sparebanken NOR – som den eneste gjenlevende av landets syv største banker – skulle måtte motta krisehjelp” (ibid, s.87). Organisasjonsfortellingen baserer seg på dette siste forholdet, altså det som gjør bedriften unik, og har ikke rom for de mer subtile nyansene som vi ser ovenfor; Staten spilte en rolle i Sparebanken NORs vei ut av krisen, dersom en snakker om organisasjonens historie (det vil nok ingen som har innsikt i Sparebanken NORs historie benekte). Snakker vi om organisasjonens fortelling derimot, så er ikke staten tildelt noen rolle.

4.6.4.1 *Glimt fra de harde tidene i NOR*

Vi har vært inne på at ”krise” er et sentralt element i Sparebanken NORs historie. Perioden omkring tiårsskiftet 80/90 er da også den perioden som får mest oppmerksomhet i den jubileumsboka vi tittet på ovenfor. Jeg skal som sagt ikke gå inn på de historiske forholdene omkring det som skjedde. Vi skal heller se på noen fragmenter fra samtalematerialet, dvs. danne oss et inntrykk av hvordan krisetidene blir framstilt pr. i dag.

Denne informanten, som i dag er ”toppleder”, men den gangen (i ”krisetidene”) befant seg i en mellomlederposisjon, ser her tilbake på kriseperioden. Vi snakker om hans egen tid i organisasjonen når han kommer inn på krisetidene i sitt tilbakeblikk:

- 1 *”Jeg har jo vært igjennom noen store prosesser. Du kan si at når jeg begynte i 1986,*
 2 *så var det egentlig ganske stabilt...inntil den første bankkrisen kom.*
 3 Ja for det var på slutten av 80...?
 4 *Ja, 89/90, 88, [...] det er klart at det var en tøff opplevelse for meg som leder. For*
 5 *plutselig så skulle vi ned, og du fikk jo bare et tall å forholde deg til, ned 10%, Nå var*
 6 *ikke vi så mange men jeg måtte da inn i en sånn samtale med alle menneskene, og se*
 7 *hvem var det som på en måte ønsket å jobbe videre, hvem var det som man så kanskje*
 8 *kunne søke seg andre jobber. Og om det var mulig å få videre studier for noen. Skulle*
 9 *jo ned 10%, og ...og det var for så vidt en ganske tøff prosess som leder, fordi du*
 10 *hadde...du var ganske alene om måten du skulle takle det på. Og jeg tror også at det*
 11 *kom nok veldig uforberedt på...ledersjiktet oppover i systemet også, og også i*
 12 *personalmiljøene også. På mange måter hadde vi ikke noe særlig verktøy for å takle*
 13 *det. Etter hvert så har man blitt mer og mer profesjonell til å behandle den type*
 14 *nedbemanninger...og vi har et bedre støtteapparat nå...”*

(I-A)

Han hadde altså noen stabile år før den ”første” bankkrisen kom. For ham var denne krisen (forståelig nok) ”en tøff opplevelse” (linje 4). Han fikk ansvar for å redusere kostnadene med 10 %, og han måtte gå inn i en slags ”kartleggingsprosess” av sine underordnede. Årsaken til at denne prosessen opplevdes som tøff for ham som leder var at ”du var ganske alene om måten du skulle takle det på” (linje 10). Krisen kom også ”veldig uforberedt på...ledersjiktet

oppover i systemet også, og også i personalmiljøene” (linje 11-12). De manglet dessuten ”verktøy” (linje 12) for å håndtere den situasjonen de befant seg i. Dette var altså noe av årsaken til at han følte at han sto ganske alene. Situasjonen krevde en beredskap i organisasjonen som ikke fantes; dette var noe ”nytt”.

I etterkant av tilbakeblikket legger han til at *”Etter hvert så har man blitt mer og mer profesjonell til å behandle den type nedbemanninger...og vi har et bedre støtteapparat nå...”* (linje 13-14). I dette utsagnet ligger en implikasjon om at organisasjonen, her representert i uttrykkene ”man” og ”vi”, har lært av det som skjedde, og at ”man” dermed har blitt mer profesjonell. Tilføyelsen etter tilbakeblikket på krisen antyder slik en skisse av utviklingen fra en tilstand av ”uvitenhet” (”uskyld”) til ”profesjonalitet” på dette området.

Også neste informant ser tilbake på krisetidene på en lignende måte. Denne informanten er i dag mellomleder, men jobbet ”på gulvet” under den første bankkrisen. Her stiller jeg spørsmålet om hva hun husker som ”betydningsfulle endringsprosesser” i sin tid i organisasjonen:

- 1 ”Hva husker du som betydningsfulle endringsprosesser, hvis du ser tilbake på den
2 tiden du har vært her...?”
- 3 *Ja det er såpass mye at man etter hvert, det blir så vanlig at man egentlig tenker ikke
4 noe over det. Det er jo det som er et faktum, altså, endringsorganisasjon, det lever
5 man i, og det er liksom...for meg så er det helt greit. Jeg har jo ikke noe forhold til
6 det...men hvis du skal snakke om betydningsfulle perioder, så må jo det ha vært i 88,
7 hvor vi hadde første nedbemanningsrunde. For det var jo første gangen det traff oss,
8 det at bank ikke lenger var trygt og sikkert. Som man vel alltid hadde trodd. Og i 91,
9 for da hadde vi en tøff nedbemanningsrunde hvor jeg satt som leder.*
- 10 Så i den første så satt du ikke som leder, mens i den andre så gjorde du det?
- 11 Yes...
- 12 [...]
- 13 Kan du prøve å si noe om det..
- 14 *Hvis jeg skal si noe om det, så kan jeg vel si det sann at...den prosessen da, som gikk i
15 88, den var jo ny for alle, inklusive lederne den gangen. Støtteverktøyet rundt, var ikke
16 der...det var ikke noe, jeg tror ikke de hadde veldig mye å forholde seg til de som
17 skulle da velge ut osv. Hvordan man skulle ...beholde de man ville beholde, og ikke*

18 *beholde de man ikke ønsket å beholde. Og endringer...og for oss som satt på gulvnivå*
 19 *da, som satt som saksbehandlere, så var nok det en prosess som for veldig mange, ble*
 20 *preget av veldig stor usikkerhet "hva skjer med meg?"*

(I-C)

Informanten inntar en suveren og avslappet holdning i forhold til endringer i organisasjonen: *"Det er jo det som er et faktum, altså, endringsorganisasjon, det lever man i, og det er liksom...for meg så er det helt greit"* (linje 4-5). Slik har det imidlertid ikke alltid vært; det som skjedde i krisetidene vil hun (ved hjelp av mitt uttrykk) betegne som *"betydningsfulle perioder"* (linje 6). Begrunnelsen for dette er at *"det var jo første gangen det traff oss, det at bank ikke lenger var trygt og sikkert. Som man vel alltid hadde trodd"* (linje 7-8). Krisen forandret altså, ifølge henne, oppfatningen av de vilkårene en jobbet under. Den avslappede posisjonen hun inntar innledningsvis i utsnittet, har disse erfaringene som bakteppe.

Videre i utsnittet utdyper hun nettopp poenget med at det som skjedde i krisetidene var noe nytt for alle involverte parter. Man hadde ikke innlærte metoder og kjente tilnæringsmåter til det som skjedde den gangen. I fortellingen om Sparebanken NOR avføder krisen et nytt spørsmål blant ansatte på "gulvnivå", et spørsmål nærmest av eksistensiell art, nemlig: *"hva skjer med meg?"*. Hvorvidt den tryggheten denne informanten signaliserer i begynnelsen av utsnittet grunner i at hun har en trygg og sikker posisjon pr. dd, eller om hun rett og slett har vent seg til å leve med dette spørsmålet, har vi ikke noe sikkert svar på. Det er likevel fristende å anta det siste.

Neste informant er mer eksplisitt på dette punktet. Hun gir oss dessuten også et mer konkret bilde av krisetidene i "banken". Hun har ikke lederansvar pr. i dag, men hadde en gruppeleder-rolle i "utkanten" av organisasjonen den gangen:

1 *"...jeg så det litt fra sidelinjen, eller jeg var gruppeleder i Fredrikstad når dem*
 2 *begynte nedbemanningsprosessene i Fredrikstad, eller i ...det var vel...på begynnelsen*
 3 *av 90-tallet, eller noe sånt no. Og hvordan det ble håndtert...*
 4 *Hvordan ble den prosessen gjort..?*
 5 *Nei, det ble...det var sånn at man skulle ned med hver femte ansatte omtrent, i Østfold.*
 6 *Og så skulle det gå litt på...man måtte jo bruke ansiennitet en del, og så pluss at man*
 7 *skulle sørge for å fylle opp de stillingene som man trengte. Og jeg kan huske at det ble*

8 *sendt ut en...det skulle sendes ut en informasjon til ansatte, på et visst tidspunkt, til*
 9 *ansatte som...skulle...skulle bli innkalt til en samtale med sin leder. For å få klarlagt*
 10 *om den personen kanskje skulle fortsette eller måtte ut da. Og det var en veldig tøff*
 11 *prosess, iallefall i en organisasjon som aldri har...hatt nedbemanning. I dag har vi litt*
 12 *trening, det finnes jo enheter i konsernet som ikke har vært berørt av det, men*
 13 *håndteringa av det er veldig avgjørende for hvordan folk opplever det da. Men det har*
 14 *vært...så nå er det ikke så sjokkerende at man får greie på at det skal nedbemannes.*
 15 *Men den gangen så var det sjokk, det var mye tårer kan jeg huske...Blant annet var*
 16 *det noe dem kalte for "brevklubben", de som kom i brevklubben var dem som fikk brev*
 17 *da. Ble innkalt til et kontor, eller til topplederen, som skulle snakke om "hva skal du*
 18 *framover og sånt..." Så det var en veldig hard prosess..*

19 Var det slik at når du fikk det brevet så...

20 Var du i faresonen ja.

21 For det var en del som ikke fikk noe brev...

22 *Jada, f.eks. i en avdeling jeg jobbet i da, jeg var gruppeleder for en sånn EDB-*
 23 *avdelingen der nede, vi var vel ca 10 personer. Jeg kan huske den dagen, så hadde*
 24 *alle de gutta, for det var stort sett bare mannfolk, hadde rotta seg sammen, de satt*
 25 *innpå et kontor. Og så hadde dem satt en lapp på døra der det sto "ikke forstyrr", dem*
 26 *visste at det var klokka tre den dagen, så skulle de brevene deles ut, til folk da. Det*
 27 *hører med til historien at ingen av dem fikk brev da. De hadde en god posisjon, de*
 28 *var etterspurte pga av at de jobba med IT."*

(I-B)

Også denne informanten karakteriserer denne tiden som "tøff" for de ansatte, men vi ser at hun føyer til at dette særlig gjaldt fordi de ikke hadde opplevd dette før: "det var en veldig tøff prosess, iallefall i en organisasjon som aldri har...hatt nedbemanning" (linje 10-11). Her antyder hun dermed at kriseerfaring bidrar positivt, og sier videre at det dreier seg om å ha "trening": "I dag har vi litt trening [...] så nå er det ikke så sjokkerende at man får greie på at det skal nedbemannes. Men den gangen så var det sjokk, det var mye tårer kan jeg huske..." (linje 11-15). Hun gir også et konkret eksempel på hvor anspent og unntakspreget situasjonen var, idet hun forteller om en gruppe ansatte som "isolerte seg" på et kontor og søkte en slags kollektiv støtte hos hverandre i forhold til usikkerheten.

Senere i samtalen kommer hun igjen (indirekte) inn på hva erfaringen betyr for dagens situasjon i organisasjonen:

29 *”...endringsprosesser i dag ... går kanskje enklere. Mens de tidligere prosessene var*
 30 *jo f.eks. sånn at du manglet informasjon, og dermed ble utrygg... [...] Trygghet er*
 31 *fortsatt viktig...men trygghet har kanskje blitt litt mindre viktig...i løpet av ... den*
 32 *undersøkelsen vi gjør på dette [den årlige personaltilfredshetsundersøkelsen] har i alle*
 33 *fall gitt folk mulighet til å snakke om problemene. Fordi trygghet er et spørsmål, og*
 34 *det er faktisk lov til å snakke om det i møter. Du snakker ikke bare om det i gangen*
 35 *ikke sant, og med en gang du får prata hvordan den følte utryggheten er, så blir den*
 36 *mindre truende. Og det er vel også sånn man håndterer omstillingsprosesser bedre.*
 37 Er det nytt det at det blir tematisert ”offisielt”...?
 38 *Ja egentlig...eller...det har vært litt avhengig av ledere rundt omkring. Men den*
 39 *undersøkelsen vi har kjørt på de ansatte siden 94, har gjort at det generelt er blitt mer*
 40 *tillatt å prate om det. [...] Det vi i alle fall har forstått, er det at åpenhet rundt de*
 41 *temaene er med på å gjøre prosessene enklere.”*

(I-B)

Det er et spesifikt aspekt ved endringsprosesser hun sikter til i dette utsnittet. De ulike utsagnene sett i sammenheng, gjør det mulig å forstå henne dit hen at hun mener at en større ”åpenhet” bidrar positivt til at *”endringsprosesser i dag [kanskje]... går enklere”* (linje 29). Hun er imidlertid ikke skråsikker i sin framstillingsform, og hun trekker dessuten inn en parallell utvikling som handler om at *”trygghet [kanskje] har [...] blitt litt mindre viktig”* (linje 31). Det er vanskelig å si om hun knytter dette sammen med utviklingen i organisasjonen, eller om hun ser dette som en generell utvikling på samfunnsmessig nivå.

De tre informantene vi har lyttet til så langt i dette delkapitlet, deler alle en forestilling om at de krisene som Sparebanken NOR har vært igjennom har hatt betydning for utviklingen av den organisasjonen de jobber i. Bildet som skisseres handler om en organisasjon som uforberedt fikk erfare harde realiteter, og som har utviklet/forandret seg gjennom dette. Den siste informanten impliserer også en historisk forklaring på hvorfor det (kanskje) er enklere med omstilling nå enn ”før”, som knytter seg til denne ”organisatoriske erfaringen”.

Som vi har vært inne på tidligere, så øker tydeligheten i flere sammenhenger når informantene kontrasterer de to delene av organisasjonen. Slik er det også på dette feltet: Organisasjonsfortellingens innhold og betydning aktiviseres gjennom en sammenligning. Etter disse glimtene fra de harde tidene i Sparebanken NOR, skal vi derfor se nærmere på hvordan de to delene av organisasjonen holdes opp mot hverandre i neste avsnitt.

4.6.4.2 De to fusjonerte organisasjonene – sett fra NOR

Vi skal starte dette avsnittet med å lytte til et annet utsnitt fra samtalen med den forrige informanten, som her forteller om en fersk opplevelse i forbindelse med den såkalte ”merkevareprosessen” som Gjensidige NOR gjennomførte høsten 2001 og våren 2002. I utgangspunktet er det jeg som ber informanten om å sammenligne de to fusjonerte partene:

- 1 ”Har du synspunkter på forskjellen mellom Gjensidige-delen og bank-delen, gjennom
2 den jobben du har...hvis det da er mulig å si noe om det...?”
- 3 *Ja, du kan si jeg har jo jobbet med PTU [personaltilfredshetsundersøkelsen] både her
4 og der. Og jeg har følelsen av at Gjensidige...det virker som ting er mye mer følsomt
5 for Gjensidige-delen, enn for gamle Sparebanken NOR-delen. Hvis du ser på
6 kommentarer jeg har fått i forbindelse med PTU, det var et sånt åpent felt hvor du
7 kunne kommentere. Og da er det...det er mye mer såre følelser...har jeg følelsen av. At
8 i Gjensidige...og det kan virke som prosessen [fusjonen] har vært håndtert dårligere
9 der, enn i bank-enheten. Mens ...og det er noe med...dem savner ”hvor er det blitt av
10 Gjensidige-ånden?” det var noe med at dem hadde antakeligvis en sterk kultur, eller
11 sikkert mange forskjellige kulturer antakeligvis, men jeg synes det virker som det har
12 fungert mye dårligere sett fra den siden. Det er ... jeg var på noe som vi kaller
13 merkevarekonferanser, alle ansatte har vært igjennom det. Og jeg var med på en sånn
14 innledning der dem intervjuet noen ledere liksom på et podium, sånn foran oss
15 deltagere...det var en sånn seanse der da. Og så sies det i dette ofte ”Gjensidige”
16 ”Gjensidige” ”Gjensidige”. I stedet for ”Gjensidige NOR”! Og jeg som har jobba
17 såpass mye med dette, merker at jeg blir opprørt, hvorfor bruker dem ikke riktige
18 begreper? Det er til og med ledere som sitter der, og det er konsulenter som vi har
19 brukt sterkt i den jobben – rundt det. Og så tenker jeg at...det er kanskje litt sårt at
20 dem sier ”Gjensidige”, men hva om dem hadde sagt ”Sparebanken NOR”, jeg tror at*

21 *liksom det begrepet der hadde såra folka i Gjensidige mer enn det sårer folket i*
 22 *banken altså...du ser hva jeg mener der?*
 23 Ja
 24 *Ja, så det er sånn jeg opplever det. Ifra det ståstedet jeg har, med den informasjonen*
 25 *jeg har fått. Så virker det som det har vært håndtert ...kanskje håndtert dårligere der.*
 26 *Men det er jo også det at, det kan hende at Gjensidige faktisk ikke...dem har jo ikke*
 27 *hatt den erfaringa med nedbemanninger som vi har hatt. Dem hakke...vi har jo drevet*
 28 *og fusjonert og fusjonert, det har jo også Gjensidige gjort da, men vi har jo...hos oss*
 29 *har det vært mye snakk om sånne desentrale prosesser blant annet...hvor alle*
 30 *regionene skulle være med som likeverdige partnere og sånt no... ”*

(I-B)

Informanten snakker om ”følelser” i dette utsnittet, og hun er dessuten selv emosjonelt engasjert når hun forteller. I sammenligningen mellom de to partene mener hun at *”ting er mye mer følsomt for Gjensidige-delen, enn for gamle Sparebanken NOR-delen”* (linje 4-5), men uten å spesifisere nærmere hva hun legger i dette – i første omgang. Hun antar at dette kan skrive seg fra at fusjonen har vært *”håndtert dårligere”* (linje 8) i denne delen av det nye konsernet. I det videre forteller hun om en episode som tilsynelatende skal fungere som en konkretisering av de antagelsene hun gjør innledningsvis.

Episoden handler imidlertid ikke direkte om det hun omtaler som *”mer såre følelser”* i Gjensidige-delen. Hun beskriver sin egen reaksjon på at den organisasjonsdelen hun kommer fra (”NOR”) blir utelatt av flere deltagere når de snakker om hele konsernet, dvs. at konsernet benevnes kun som ”Gjensidige” i stedet for ”Gjensidige NOR”. Denne utelatelsen av det siste ordet i konstruksjonen kan (utenfra sett) fortolkes som en språklig effektivisering eller forenkling av den muntlige kommunikasjonen.³⁴⁴ Alle de som var tilstede i den situasjonen hun snakker om vil sannsynligvis forstå at det er snakk om ”Gjensidige NOR” når en snakker om ”Gjensidige”, altså snakk om en slags ”forkortelse”.

³⁴⁴ En analogi her kan vi finne i diakrone språkstudier som opererer med tendensen til forenkling som et innebygget grunnprinsipp i språkendringer. (Allmenningen, O. (1981): *Språk og samfunn gjennom tusen år*, s.19).

En slik språklig forklaring, uavhengig av hvor riktig den er, har selvsagt lite å gjøre med den konsekvensen dette har for informanten på det emosjonelle plan. I fusjonen mellom de to selskapene var likeverdighet og jevnbyrdighet viktige forutsetninger som ble artikulert av ledelsen i de to selskapene – noe som førte til at etableringen oftest ble omtalt som en ”sammenslåing” (ikke noen overtagelse).³⁴⁵ Når så ”hennes organisasjon” utelates fra den muntlige navnebetegnelse, så er det kanskje ikke overraskende at det blir ”*litt sårt*” (linje 19). Det som likevel er den klareste uttrykte årsaken til at hun blir ”*opprørt*” (linje 17), ligger i det faglige forholdet at dette skjer i forbindelse med ”byggingen” av merkevaren Gjensidige NOR.³⁴⁶

Hennes hovedpoeng er imidlertid ikke i seg selv det som skjer i den aktuelle situasjonen. Poenget er at hvis det omvendte hadde skjedd, dvs. at ”Gjensidige” ble utelatt fra betegnelsen, så ville reaksjonene blitt sterke fra den kanten.³⁴⁷ Selv kan hun tross alt leve med at ”NOR” utelates. Med dette tegner hun et asymmetrisk forhold mellom de to partene, der hun tillegger NOR-folk en større ”raushet”, som igjen kan forbindes med en trygghet som kontrasterer sårbarheten i Gjensidige-delen.³⁴⁸

Hennes beskrivelse av (og reaksjon på) denne episoden kan for øvrig fortolkes i flere retninger. I vår sammenheng er det likevel fortsettelsen av samtalen som er mest interessant. Etter min bekreftende respons i linje 23, vender hun tilbake til det hun ser som en mulig

³⁴⁵ Jfr. for eksempel første nummer av det nye konsernmagasinet Kontant (nr.1 1999), s.2 og s.10, En informant ”arresterte” meg for øvrig også da jeg brukte uttrykket fusjon om opprettelsen av Gjensidige NOR. Han mente bestemt at dette skulle betegnes som en ”konserndannelse”. Uavhengig av dette kan vi i alle fall slå fast at relasjonen mellom de to skulle oppfattes som symmetrisk, dvs. at ingen av partene skulle ”ta over” den andre.

³⁴⁶ I reklame- og markedsføringssammenheng skilles det mellom ”merkevaren” (som kan omtales som ”en forenklet forestilling i målgruppens hode”) og ”varemerket” (som er selve logoen, gjerne bestående av navnet, men ikke alltid). Merkevarer og varemerket henger selvsagt sammen (varemerket ”utløser” merkevaren), og det kan fra et slikt ståsted sies å være avgjørende viktig at varemerket, som i Gjensidige NORs tilfelle har navnet som hovedkomponent, brukes konsekvent. (Begrepsbruk hentet fra upublisert foredrag utarbeidet av Bates-Gruppen Norge (2000)).

³⁴⁷ Det blir rent hypotetisk, språklig sett, å tenke seg at en skulle omtale konsernet bare som ”NOR”, men det ser ut til å ha liten relevans for hennes resonnering her.

³⁴⁸ Her kan det for øvrig være relevant også å ta et sideblikk til dannelsen av navnet Gjensidige NOR: Vi ser at de to delene i det nye konsernet er representert i hver sin del av det nye navnet. Gjensidige-navnet ser umiddelbart ut til å dominere i den nye navne-konstellasjonen, men dette balanseres ut gjennom det faktum at den nye logoen har fått Sparebanken NORs *farge* – noe som har vært tungt å svelge for enkelte i Gjensidige (En informant uttrykker seg slik: ”...*det var tryggere å jobbe under den blå logoen*” (I-Z). Blant NOR-ansatte fornemmes mindre engasjement rundt det nye navnet, til tross for at Sparebanken NOR kan se ut til å ha ”gitt mye” i forhandlingene. Her fremmes heller uttrykk for ”en raus skuldertrekning” som den gjennomgående reaksjonen på navnevalget (gjerne fundert i tanken om at ”vi vet likevel at vi er best, så det gjør oss lite å gi dem dette, hvis det er så viktig for dem”).

bakgrunn for at det er *”mye mer såre følelser”* (linje 7) i Gjensidige-delen, nemlig det som dreier seg om en dårligere ”håndtering” av fusjonen. Og det er i forklaringen av dette forholdet at hun trekker veksler på de to organisasjonsfortellingene: *”dem har jo ikke hatt den erfaringa med nedbemanninger som vi har hatt”* (linje 26-27).

Selv om dette kun er et lite ”glimt” fra fortellingene om henholdsvis Gjensidige (som har hatt jevn og stabil vekst uten hindring) og Sparebanken NOR (som har kjempet seg gjennom kriser), så kan vi se at det ligger stor forklaringskraft i dette stoffet for informanten. Trekker vi denne fortolkningslinjen videre, så kan vi si at i dette tilfellet blir på den ene siden en ”raushet” og på den andre siden en ”overfølsomhet”, forklart med referanse til de to ulike fortellingene. Her ser vi dermed et snev av den funksjonen organisasjonsfortellingene kan få når de to organisasjonene holdes opp i mot hverandre (noe som dessuten uunngåelig vil bli gjort i tiden etter en fusjon, jfr. pkt 4.6.1).

I det siterte utsagnet ovenfor kan det sies å ligge en ide om at Sparebanken NOR, i motsetning til Gjensidige, har ”kvalifisert” seg som organisasjon ved at de har vært igjennom krisetider. Uttrykkene ”dem” og ”vi” i sitatet, henspeler på et kollektiv som innebærer at en ser de to organisasjonene som noen slags helheter (noe jeg for så vidt legger opp til med mitt innledende spørsmål). Innenfor slike tankebaner ligger forestillingen om organisasjoner som intelligente organismer som utvikler seg gjennom (kollektiv) erfaring. Vi skal se nærmere på dette i det følgende.

I avsnitt 4.4.4 presenterte jeg utsnitt fra en samtale med en toppleder som i utgangspunktet hadde sin tilhørighet til Sparebanken NOR, men som nå er plassert på konsernnivå ”imellom” de to partene. Hans posisjon innbyr dermed til en sammenligning av de to organisasjonsdelene, for han har allerede gjort seg en rekke erfaringer med den nye konstellasjonen. Tidligere i den aktuelle samtalen har informanten fortalt om forholdene under bankkrisen, mens han i forkant av dette utsnittet har fortalt meg om de siste forandringene han selv har måttet gjøre som følge av fusjonen. Han fortsetter slik:

- 1 *”Jeg synes for så vidt at banken har blitt mye mer profesjonell på mange områder, og*
- 2 *sett i forhold til hvordan ... altså dette i forhold til at Gjensidige ikke har vært*
- 3 *igjennom det. Nå har Gjensidige vært litt mer igjennom det i forbindelse med dette*
- 4 *lønnsomhetsprogrammet nå. Men jeg tror, jeg vil påstå at vi ser det [forskjellen]*

5 *veldig godt fra den siden vi jobber – at ...at banken har en mye mer trimmet*
 6 *organisasjon – enn det forsikring har. Vi ser det veldig, på veldig mange områder,*
 7 *f.eks. innen mange sånne stabsfunksjoner, hvor banken har vært mye flinkere til å*
 8 *...spisse disse tingene. Har sagt at ”åltreit dere i filialnettet, ute i linjen, skal jobbe*
 9 *med de tingene, skakke jobbe med det og det og det og det...mens regionene i*
 10 *forsikring har jo vært selvstendige juridiske enheter for inntil bare et par år siden. Så*
 11 *de har på en måte bygd opp en helt annen type apparat vettu – administrativt...*

12 I regionene...

13 *Ja i regionene, helt klart, og det er en ting som vi møter nå. Det ser vi veldig tydelig*
 14 *at...at det er mye mer krevende å få til omstillingsprosesser. Fordi de sitter tross alt*
 15 *med mye...mye...mye mer mennesker rett og slett. Mens banken, i og med at de var*
 16 *igjennom disse rundene, så har de på en måte tatt ut veldig mye av den gevinsten. Øøø*
 17 *gjærne kall det frivillig eller ufrivillig, men de har iallefall gjort det!”*

(I-A)

Informanten bruker uttrykket ”mer profesjonell” (linje 1) til å beskrive utviklingen i ”banken”. Hvis vi leser dette dikotomisk, og legger til grunn ideen om en utvikling fra en viss tilstand til en annen, så kan vi si at det dreier seg om en gradvis overgang fra ”amatør” (hvis du ikke er profesjonell så er du amatør) til ”profesjonell”.³⁴⁹ Vi ser videre at han, ved å se denne påstanden i forhold til tilstanden i Gjensidige-delen, knytter denne utviklingen til hvorvidt organisasjonen ”har vært igjennom det” (linje 2-3) eller ikke. Fra tidligere i samtalen vet vi at det er krisene og nedbemanningene han sikter til med dette uttrykket. Det er altså disse erfaringene som har gjort banken mer profesjonell. Samtidig kan, slik jeg forstår informanten, *fraværet* av disse erfaringene i den andre delen av konsernet (Gjensidige-delen), forklare hvorfor disse fortsatt er nærmere kategorien ”amatør”. Lengre ut i utsnittet får vi også uttalt hva den påståtte profesjonaliteten i banken gjelder i forhold til, nemlig det ”å få til omstillingsprosesser” (linje 14). Dette minner oss om at samtalen har et avgrenset tema (jfr. f.eks. informantbrevet med sine tematiske stikkord) som informantene (i varierende) grad vil relatere sine utsagn til. Vi kan f.eks. ikke fortolke påstanden om større grad av profesjonalitet

³⁴⁹ Jfr. her for øvrig avhandlingens ”minimumsdefinisjon” av fortellingsbegrepet: ”en fortelling, i sin mest grunnleggende form, krever minst tre elementer: en opprinnelig tilstand, en handling eller hendelse og den følgende tilstanden” (pkt 2.3.4). Vi ser at vi her har å gjøre med to ”tilstander”, mens ”hendelsen(e)” her vil være representert med bankkrisen.

i banken til å gjelde områder som ”behandling av kunder”, ”utarbeiding av juridiske avtaler” eller ”forvaltning av penger” (for å ta noen tilfeldig valgte arbeidsområder).

Mens informanten bruker uttrykket ”profesjonalitet” til å si noe om forskjeller i den *praksis* organisasjonsdelene har, så bruker han uttrykket ”*mye mer trimmet*” (linje 5) for å *karaktarisere* ”bankens” organisasjon sett i relasjon til ”forsikring”. Også her kan assosieres en slags metaforisk personifisering av en organisasjon, dvs. i betydningen at en person som er godt trimmet er i god form (har god kondisjon, er sterkere) og dessuten gjerne slankere.³⁵⁰ Det å ikke være godt trimmet vil slik kunne assosieres med overvekt, bedagelighet o.l. – og dessuten mindre grad av bevegelighet og utholdenhet. Lengre ut i utsnittet ser vi at informanten knytter denne trimmingen av banken til at den har vært ”*igjennom disse rundene*” (linje 16), noe som igjen henspeler på bankkrisene, og dermed på det jeg har kalt ’organisasjonsfortellingen’.

I ovenstående utsnitt forklarer informanten utviklingen av banken til en ”trimmet og profesjonell organisasjon” med organisasjonsfortellingen som referanse. Senere i samtalen trekker han inn organisasjonsfortellingen i vurderingen av mer konkrete forhold. Her tar han utgangspunkt i ulikheter mellom de to delene som vi har vært inne på tidligere:

18 *”Har en på en måte sagt at ”sånn skal det være” i bank – så blir det sånn. Mens i*
 19 *forsikring så er ikke det like enkelt altså. Veldig mange som skal uttale seg om det,*
 20 *veldig vanskelig å ...få være sikker på at det som blir sagt, faktisk også blir gjort. Det*
 21 *er en tyngre prosess altså, og det ...jeg følte det at det var litt sånn jeg opplevde*
 22 *banken for 10 år siden. Veldig likt...ganske selvstendige regioner med ganske store*

³⁵⁰ Uttrykket ”slanking av organisasjonen” har vel de fleste vært i berøring med i løpet av de siste tiårene. Dette uttrykket kan selvsagt knyttes til den samme metaforikken (Dette temaet er forøvrig utgangspunktet for følgende artikkel: Nilssen, T. og Rolfsen, M. (2000): ”Den fete fornuft”, i Rolfsen, M. (red.): *Trendenes tyranni. Produksjon og arbeid i et nytt århundre*).

23 *interne apparater innenfor mange områder, mens alt det ble jo på en måte helt endret*
 24 *i løpet av 90-årene.*
 25 *Så det skjedde parallelt med at dere hadde de der ”rundene” [henviser til krisene] så*
 26 *skjedde det ...kan vi kalle det en sentralisering da...?*
 27 *Ja, vel, sentralisering på en del funksjoner, men allikevel en fornuftig desentralisering,*
 28 *innenfor de områdene som er sånn direkte kunderelatert. Det ligger jo betydelige*
 29 *fullmakter ute. Men det er sett i forhold til den egentlige kunden. Men hvis du ser på*
 30 *veldig mange av disse interne stabsmiljøene, der har det skjedd en klar sentralisering i*
 31 *bank. Som ble en konsekvens av disse rundene på 90-tallet. Og for oss som jobber*
 32 *innenfor et fagfelt som dette, så er det nesten en dyd av nødvendighet. For vi*
 33 *må...gjennom våre avtaler, gjennom våre diskusjoner med våre leverandører osv så*
 34 *må vi...på en måte kunne innestå for det vi faktisk sier. Sier vi at det er sånn, at*
 35 *beslutningen er sånn, så må vi forutsette at da blir det også gjort sånn. Det har vært*
 36 *litt...”*

(I-A)

I hovedavsnitt 4.4. så vi at ’forholdet til beslutninger’ pekte seg ut som et tema der en kunne finne en utbredt oppfatning om ulikhet mellom de to partene, og det er nettopp dette informant A er opptatt av i dette utsnittet. Fra sin posisjon ”mellom” de to delene føler han seg usikker på om en fattet beslutning blir satt ut i livet, når han har med ”forsikring” å gjøre: ”veldig vanskelig å ...få være sikker på at det som blir sagt, faktisk også blir gjort” (linje 20). Så føyer han til: ”jeg følte det at det var litt sånn jeg opplevde banken for 10 år siden” (linje 21-22), før han slår fast at ”alt det ble jo på en måte helt endret i løpet av 90-årene” (linje 23-24).

Det forholdet han beskriver som problematisk ved Gjensidige-delen, er altså noe som ikke er ukjent i ”banken”. Den store forskjellen er imidlertid at dette er et slags ”tilbakelagt stadium” for bankens del. Vi ser også at den tidsangivelsen har opererer med faller sammen med tiden etter bankkrisene.

Videre i samtalen forteller han om sine erfaringer med innføringen av et nytt innkjøpssystem i de to organisasjonsdelene. Her mener han at implementeringen har vært vanskeligst i ”forsikring”:

37 ”Og der ser man kanskje at den runden i forsikring kanskje er mye tyngre enn det vi
 38 trodde. Fordi de ...de har veldig lett for å...lete etter argumenter mot sånne systemer.
 39 Hvorfor skal vi gjøre sånn? Vi har jo alltid gjort det sånn, og vi har jo mennesker til å
 40 håndtere dette osv istedenfor å tenke på at, sånn som på mange måter banken gjorde
 41 tidligere, at vi , fordi vi så jo at – banken hadde jo disse nedbemanningsrundene, så så
 42 de at jamen herregud her kan vi ta ut en effekt! Altså vi kunne bruke disse ressursene
 43 opp mot kunden våre, bruke de til andre...andre oppgaver som faktisk var veldig mye
 44 mer produktive – isteden for å sitte å jobbe for å beholde en del stabsfunksjoner som
 45 sannsynligvis er nødt til å forsvinne. Da ser man at den diskusjonen med regionene i
 46 forsikring er veldig veldig mye tyngre, enn det vi hadde regnet med. Litt likt som man
 47 hadde i banken for en 8-10 år siden. Noe av de samme argumentene, at man har
 48 ressursene, og da ser man ikke helt verdien av det, man ser ikke helheten på samme
 49 måten, man ser egentlig ut fra sin egen hverdag. Hva hjelper dette meg, man ser ikke
 50 de store linjene...”

(I-A)

Også her sammenligner han de to delene, og nå knytter han sitt resonnement om hvorfor banken har utviklet seg i riktig retning, direkte til ”disse nedbemanningsrundene” (linje 41). Han synes også å kjenne igjen den motstanden han føler i ”forsikring” fra ”banken for en 8-10 år siden” (linje 47), og styrker slik tanken om at banken har vært igjennom utviklingstrinn som Gjensidige-delen fortsatt står foran. Ser vi de tre siste utsnittene under ett (fra linje 1), så er utviklingen av en profesjonalitet og en pålitelighet med henblikk på beslutninger i banken, noe som forklares innenfor rammen av organisasjonsfortellingen om Sparebanken NOR.

Innenfor den organiske metaforikken som vi var inne på tidligere, så kan dette nærmest oppfattes som en slags ”evolusjon”, der den ene organisasjonen har kommet et stadium lengre i utviklingen enn den andre. Vi skal se at den neste informanten som jeg trekker inn tydeliggjør disse tankene. Også denne informanten har vi for øvrig lyttet til tidligere (avsnitt 4.4.3), og vi fikk da vite at det her dreier seg om en mellomleder med lang fartstid i banken. Hun har for øvrig vært i interaksjon med Gjensidige-delen gjennom prosjektarbeid helt fra tiden før fusjonen ble gjennomført. Her kommer vi inn i samtalen i etterkant av at hun har fortalt om et mislykket prosjekt som ifølge henne synliggjorde forskjeller mellom de to organisasjonene (se avsnitt 4.4.3). Hun avslutter denne sekvensen slik:

1 *”Ja, så noe godt kom det utav det til slutt, men det som skulle være den gangen, det*
 2 *funka ikke. Og da oppdaget man vel for første gang, hvor store kulturforskjeller det*
 3 *egentlig var. Og særlig dette med beslutninger, at vi fulgte beslutningene, men det*
 4 *gjorde ikke de.”*

(I-C)

Samtalen fortsetter fortløpende slik:

5 *”Er det andre ting også som er forskjellig...hvis du tenker banken og Gjensidige-*
 6 *delen...*
 7 *Ja, det er en veldig stor forskjell, og det er at vi har hatt endringsprosesser hos oss i*
 8 *de siste snart 15 årene...det har ikke de hatt – så de ligger 15 år etter oss i å*
 9 *være...omstillingsvillige. Det er det veldig klart forskjell på...*
 10 Hva gir det seg utslag i?
 11 *Du kan si at hver gang det kommer en ny endringsprosess, og de kommer sånn cirka*
 12 *hvert halvår, så synes vi at det er greit, og bryr oss, og bruker ikke tid på det,*
 13 *”business as usual”, mens de da nesten glemmer det de holder på med, og kjører bare*
 14 *frustrasjon og...og bruker all tida si på det.*
 15 Var det slik her [i banken] til å begynne med også...
 16 *Ja, i 87/88 var vi der. Det ble vi ferdig med...*
 17 Du ser på det som en slags utvikling...
 18 *Ja, for det tror jeg det er. Etter hvert så venner du deg til at...eller...hvis du skal*
 19 *...hvis du ikke skal bruke tiden din bare på negative ting, så må du jo lære deg til å*
 20 *tenke at...”greit, det er masse ting jeg ikke får gjort noe med, og så får det bare være,*
 21 *og så får jeg gjøre jobben min. Det er klart at det bruker man mye tid på [å komme til*
 22 *denne erkjennelsen] og fordi da Gjensidige som da aldri hadde hatt noensomhelst*
 23 *prosesser, ...det er klart da var de i 2000, der vi var i 1987.”*

(I-C)

Her styrkes det vi kan kalle et ”utviklingsperspektiv” på de to organisasjonene: Fordi Gjensidige, ifølge informanten, ikke har opplevd slike endringsprosesser som Sparebanken NOR har, så ligger de mange år etter i utvikling. De som jobber i Sparebanken NOR har blitt vant til jevnlig endringsprosesser, og den type reaksjoner hun ser i Gjensidige på de endringene som har blitt lansert i kjølvannet av fusjonen, er noe som ”banken” har gjort seg ferdig med for mange år siden. Konklusjonen blir at året etter at fusjonen var gjennomført og

samvirket mellom de to partene for alvor skulle ta til, så befant Gjensidige-delen seg på et utviklingsnivå tilsvarende det Sparebanken NOR var på i 1987 – dvs. før den første krisen inntraff i 1988.

Dette gir seg utslag i at ved lanseringen av en ny endringsprosess, så representerer dette for de som jobber i NOR-delen *”business as usual”*, (linje 8) mens de som jobber i Gjensidige-delen *”nesten glemmer det de holder på med, og kjører bare frustrasjon”* (linje 8-9). Informanten setter sine påstander på spissen her, maler så å si med bred pensel, både når det gjelder reaksjonene i Gjensidige og den mangelen på erfaringer hun mener at de har (*Gjensidige som da aldri hadde hatt noensomhelst prosesser*, linje 22-23). På dette siste punktet ”presser” jeg informanten litt noe senere i samtalen. Utsnittet starter med at jeg ber henne tenke tilbake på sine egne reaksjoner da fusjonsplanen mellom de to selskapene ble lansert:

- 24 ”Hva tenkte du når du ble presentert for tanken om fusjon med Gjensidige, husker du
25 det...?”
- 26 *”Ennå en bank inn” tenkte jeg, ennå en fusjon..*
- 27 Mm..
- 28 *Og så ferdig med det.*
- 29 Men det fulgte jo med et stort forsikringssselskap...
- 30 Ja
- 31 Hva tenkte du om det, om den konstellasjonen?
- 32 *Nei, jeg syntes det hørtet veldig greit ut jeg.*
- 33 Hvordan vil du beskrive den prosessen som har vært i dette fram til nå?
- 34 *Den har vært dårlig, det har vært så mye...nei, hvorfor jeg sier at den har vært dårlig,*
35 *det er fordi vi nok forregnet oss så veldig på kulturforskjeller. Det tror jeg, og det tror*
36 *jeg alle er veldig enige om...at vi trodde vel at når vi fusjonerte med Gjensidige, så*
37 *hadde vi, fra vår side vært igjennom så veldig mange fusjoner før, så det var egentlig*
38 *en grei affære. Og det skulle gi en grei synergieffekt. Og så opplevde vi vel kanskje*
39 *at...de ville ikke ’være med inn’, det var sånn ’dra meg baklengs inn i fuglekassa’.*
40 *Som gjorde at prosessene både stoppet opp og ble veldig annerledes. Så...*
- 41 De har jo egentlig også vært igjennom mye...for det selskapet består jo av mange
42 mindre deler...
- 43 Ja, men de har aldri måttet skjære
- 44 Nei, de har bygd av flere deler...

45 *Ja, men de har aldri måttet skjære, og de har aldri, altså de har bare bygd på seg,*
 46 *aldri bygd av seg. Ikke sant.”*

(I-C)

Vi ser at hun svarer på mitt innledende spørsmål i tråd med den holdningen hun utviser i det forrige utsnittet: For henne var dette ”business as usual”.³⁵¹ Hun beskriver videre en skuffelse ved det som skjedde når fusjonen skulle iverksettes, og knytter dette til at ” *vi nok forregnet oss så veldig på kulturforskjeller*” (linje 35). Den mer spesifikke forklaringen på at dette ikke gikk som forventet, tillegger hun ulikheten i erfaring med fusjoner, en forklaring hun dessuten tror at ”*alle er veldig enige om*” (linje 36). Hennes oppfatning av denne ulikheten i organisasjonenes erfaringsbakgrunn er relativt klar. Når jeg likevel presser henne litt ved å vise til at også Gjensidige-delen faktisk har vært igjennom mange slike prosesser, så endrer hun sin påstand til å gjelde ”nedskjæringer”. Her er hun på tryggere grunn. Det som dermed til syvende og sist blir stående som det som gjør at NOR-delen er mer kvalifisert som organisasjon, og som dermed blir forklaringen på den manglende ”synergien”, er at den nye partneren ”*bare [har] bygd på seg, aldri bygd av seg*” (linje 45-46).

Vi skal avslutte dette avsnittet som omhandler sammenligninger av de to organisasjonene med å lytte til ytterligere en informant fra NOR-delen. Her dreier det seg om en person uten lederansvar, og som dermed kommer i min kategori av ’ansatte’, til forskjell fra begge de to siste informantene som representerer hhv. kategoriene ’mellomleder’ og ’toppleder’. Informanten har i forkant av utsnittet omtalt forholdene i Sparebanken NOR som ”folkelige”. Ut fra dette, stiller jeg så følgende spørsmål:

³⁵¹ Det må tilføyes at den sannsynlige forklaringen på at hun sier ”*Ennå en bank inn*” (linje 26), altså at hun bruker betegnelsen ”bank” (i stedet for forsikringsselskap, som jo er hovedvirksomheten i Gjensidige-delen), henspeiler på at Gjensidige-gruppen hadde en relativt nyetablert bank-virksomhet (Gjensidige Bank) på fusjonstidspunktet, og at denne skulle inngå som del av den totale bank-virksomheten, i praksis representert ved Sparebanken NOR, i det nye konsernet (noe som da også ble gjennomført).

- 1 ”Den folkeligheten du snakker om [i Sparebanken NOR] – er det slik i Gjensidige
2 også?
3 *Jeg trur det er litt mindre folkelig fordi at...nå er jeg ikke sikker men, jeg synes det*
4 *virker litt sånn fordi at de er...mye mer opptatt av posisjon. Den tittelsyken altså. Og*
5 *litt sånn med stilen. Har du vært utpå hovedkontoret på Sollerud? [megetsigende*
6 *blikk]*
7 Ja...
8 *Det er i mye større grad sånn dress og slips...og litt mer sånn grå distingverte menn*
9 *liksom.*
10 Gjensidige har jo litt av samme opphavet, sånn historisk..?
11 *Ja, samme utgangspunkt...*
12 Så det har utviklet seg litt annerledes, hva tror du det kommer av? Tror du det har med
13 tilfeldigheter å gjøre, det dere produserer eller...
14 *Det er jo sjeldnere at de møter kundene sine, det var ihvertfall sånn, før minibanken*
15 *[...] Men det er jo også sånn at de som jobber på de lokale kontorene kjenner bygda*
16 *si, så...Det har jeg jo hørt som sånn kommentar liksom, at G er jo på branntomta før*
17 *brannvesenet liksom. Så det er nok...ute i de ytterste ledda så er nok forskjellene*
18 *mindre, enn de er i de sentrale miljøene. Det vil jeg tro altså...du kan si at de sentrale*
19 *miljøene har jo også fått ese og vokse litt mer i fred, for de har ikke stilt spørsmål om*
20 *hva de bruker tida si på.*
21 Det har ikke vært så mye sånt i banken...?
22 *Nei, fordi det har vært stilt sanne spørsmål, fordi det har vært mye mer fokus på*
23 *kostnadskutt.”*

(I-G)

Her er det altså et annet aspekt ved en oppfattet forskjell mellom de to delene som kommer for dagen. Sett fra NOR-delen, og gjennom denne informantens øyne, er forholdene i Gjensidige-delen ”*mindre folkelig[e]*” (linje 2). Informanten gjør det klart at hun ikke vil være skråsikker på dette punktet, men utdyper likevel sin påstand ved å peke på forhold i Gjensidige som hun oppfatter å representere det motsatte av ”folkelighet”: ”*opptatt av posisjon*”, ”*tittelsyken*” og ”*stilen*” (linje 3-4). På det siste punktet får vi en presisering: ”Stilen” kan gjelde klær: ”*større grad sånn dress og slips*” (linje 8) og alder. Det spørsmålet

som hun retter mot meg i linje 5, kan oppfattes som en antydning om de bibetydninger som kan leses ut av selve det bygningskomplekset som utgjør hovedkontoret til Gjensidige.³⁵²

Dels på grunn av at jeg også har møtt egenkarakteristikken ”folkelig” i uformelle samtaler med ansatte i Gjensidige-delen (men uten at det nødvendigvis er at argument for ”folkelighet”) så ”utfordrer” jeg hennes synspunkt noe ved å vise til at de to organisasjonene har en slags felles røtter, noe som er en indirekte henvisning til opphavet på den norske landsbygda.³⁵³ Videre tar jeg likevel hennes perspektiv om ulikhet, og spør om hun har noen forklaring på den ulikheten hun hevder (linje 12-13). Som en respons på dette snevrer hun inn sin karakteristikk om mindre grad av ”folkelighet” til å gjelde ”*de sentrale miljøene*”(linje18) i Gjensidige.

Interessant i vår sammenheng, er at hun som forklaring på denne forskjellen tar i bruk de to organisasjonsfortellingene. I Gjensidige har ”*de sentrale miljøene [...] fått ese og vokse litt mer i fred, for de har ikke stilt spørsmål om hva de bruker tida si på*” (linje 18-20), mens det motsatte har vært tilfelle i Sparebanken NOR. Dette vil jeg igjen lese som en hentydning til de krisene som NOR-delen har vært igjennom, og som Gjensidige-delen har sluppet. Bevisstheten om denne ulikheten i organisasjonenes historie har altså igjen blitt til forklaringskraft – her når det gjelder oppfatningen om ulik grad av ”folkelighet” i de to organisasjonsdelene.

’Forholdet til beslutninger’ har vært et sentralt tema tidligere i kapitlet, særlig i hovedavsnitt 4.4., men også i dette hovedavsnittet. La oss se hvordan denne informanten også i relasjon til dette temaet trekker veksler på organisasjonsfortellingene. Informanten har her fortalt meg om en episode fra en endringsprosess der det, etter hennes vurdering, ble informert for lite og gjort for dårlig forarbeid – noe som skapte misnøye og mange spørsmål blant de ansatte på

³⁵² Vi har vært litt inne på denne bygningen tidligere (den pryder bl.a. forsiden på jubileumboka) og jeg kan vel etter beste skjønn i det minste være enig i at utførelsen og arkitekturen ikke nettopp bringer assosiasjoner om ”folkelighet” (hvilket for øvrig heller ikke Sparebanken NORs gamle hovedkontor i Kirkeveien gjør).

³⁵³ Utgangspunktet for Gjensidige ligger i bygdbrannkassene, i en kollektiv tanke om vern for den enkelte bonde etter besøk fra ”den røde hane”. På en lignende måte var heller ikke utgangspunktet for sparebankvesenet forretningsdrift, men at folk gjennom sparing kunne sette seg selv i bedre stand til å greie seg på ”nødens dag”. (se evt *Kontant*, nr.1 1999, s.30-31). Det er for øvrig på sin plass å nevne at disse initiativene gjerne ble tatt av embetsmenn, jurister, prester o.l. – altså ikke personer som en først og fremst kan knytte til (den upresise og subjektivt ladede) betegnelsen ”folkelig”.

avdelingen. Det er ut fra dette at jeg finner anledning til å be om synspunkter på 'forholdet til beslutninger' i banken:

- 23 ”Når beslutninger er tatt, hvordan forholder folk seg vanligvis til dem...?
- 24 *Jeg...tror...tidligere så var det ganske mye mer sånn at når beslutningen var tatt så*
- 25 *begynte diskusjonen. Jeg synes det har blitt mindre av det. Det var faktisk noe av disse*
- 26 *tingene som Kjell Kran, da han kom inn som toppleder i det som ble Sparebanken*
- 27 *NOR, det var noe av det han slo ned på da. Når beslutningen er tatt så er diskusjonen*
- 28 *slutt. Det er ikke da den begynner. Før det var det veldig mye altså...ørkesløse*
- 29 *diskusjoner om ting som, om tog som hadde gått på en måte. Så jeg tror nok det at han*
- 30 *satte fingeren sånn [viser, presser pekefingeren hardt mot bordflaten] på det, at det*
- 31 *har gjort... Da sier han noe viktig også ned i organisasjonen tror jeg.*
- 32 Men ble ting gjort på en annen måte...
- 33 *Det ble jo også jobba en del med lederutviklingsprogrammer...så det ble jo...Hele*
- 34 *ledersjiktet var gjennom det programmet. Det gjorde vel også noe med felles kultur,*
- 35 *og felles forståelse og måte å tenke på osv. Og det har jo også fortsatt etter at vi ble*
- 36 *Gjensidige NOR, og det bør nok fortsette for det er jo stor kulturforskjell imellom*
- 37 *banken og forsikring nå.*
- 38 Hvilket inntrykk har du av forskjellene med hensyn på dette med endringsprosesser?
- 39 *Altså jeg...i banken så har vi jo hatt...dette her med bank-krisa og...kostnadskutt og så*
- 40 *videre, det har vi faktisk drevet med siden...slutten av 80-åra. Når vi ble slått sammen*
- 41 *[med Gjensidige], så var jeg i møter med folk fra forsikringsmiljøet og...jeg har aldri*
- 42 *hørt så mye voldsomme titler, blant annet...de kjørte med relativt høy sigarføring*
- 43 *og...nesten alle var direktører liksom, ikke sant – av ett eller annet slag. Vi følte vel at*
- 44 *vi hadde en ganske mye mer nøktern grunnholdning. Det er på en måte ikke tittelen*
- 45 *som avgjør hvem du er og hva du står for, det er kanskje heller andre ting. Og det har*
- 46 *jo vært kjørt noen sånne kostnadsprosjekter på forsikrings-sida nå men...Og jeg har*
- 47 *på følelsen av at...det er noe med det her med titler og posisjoner som gjennomsyrrer, i*
- 48 *forhold til banken...*
- 49 Tror du forholdet til beslutninger er annerledes i Gjensidige-delen enn her?
- 50 *Det vet jeg egentlig lite om...Jeg vet at det har vært mye frustrasjoner på grunn av*
- 51 *dette med kostnadskutt og sånn, fordi at de har på en måte...de møtte plutselig veggen*
- 52 *og måtte gjøre noe, uten på en måte å ha vært forberedt, de har på en måte levd litt*
- 53 *sånn ”freda” – i veldig mange år...de burde kanskje begynt å tenkt litt på dette før.*

Innledningsvis hevder hun en tro på at det har skjedd forandringer på dette området i ”banken”. Oppfatninger om en utbredt lojalitet og oppslutning i forhold til beslutninger i NOR-delen (da gjerne sammenlignet med Gjensidige-delen) er noe vi har sett klare bevis på utbredelsen av tidligere. Vi har i dette hovedavsnittet, med organisasjonsfortelling som ramme, ved flere anledninger vært inne på oppfatningen av at det har skjedd en slags ”organisatorisk modning” gjennom de erfaringene som Sparebanken NOR har gjennomlevd. Ut fra samtalen med informant A ovenfor (s.234-235) fant vi også antydninger om et slikt utviklingsperspektiv med henblikk på forholdet til beslutninger spesifikt.

Informant G tydeliggjør dette perspektivet: *”Før det var det veldig mye altså...ørkesløse diskusjoner om ting som, om tog som hadde gått på en måte”* (linje 28-29). I første omgang trekker hun så inn en toppleders innsats som forklaring på at dette ble forandret. Hun nyanserer så dette bildet ved å fortelle at det lå en bredere satsing på lederutvikling i organisasjonen, bak den forandringen i praksis som hun mener skjedde (linje 33-35).

Mitt upresise spørsmål om forskjeller ”med hensyn på dette med endringsprosesser” (linje 38), gjør at hun trekker inn bankkrisen og den ”kvalifiserende” virkning som denne har hatt på organisasjonen. Hennes svar på mitt spørsmål angir dessuten en forestilling om at disse erfaringene har en sammenheng med, og representerer et opphav til, det hun kaller *”nøktern grunnholdning”* (linje 44) blant NOR-ansatte. Denne nøkternheten kommer tydelig fram for henne i møte med personer fra Gjensidige-delen, som ikke innehar denne holdningen. Til slutt, i hennes svar på mitt neste spørsmål (linje 49), ser vi et glimt av hvordan hun oppfatter den nye partnerens fortelling (satt opp imot sin egen organisasjons): *”de har på en måte levd litt sånn ”freda” – i veldig mange år...”* (linje 52-53).

4.6.5 Foreløpig oppsummering. De to organisasjonsfortellingene

I dette hovedavsnittet (4.6), der vi har lyttet til informanter som holder de to organisasjonene opp mot hverandre, har vi nå sett at det tegnes et bilde av en relasjon mellom de to som kan betegnes som ”asymmetrisk”. Asymmetrien kommer godt fram i de to ulike ’organisasjonsfortellingene’ som vi kan skimte når forskjellene skal forklares og innrammes

av informantene. Jeg minner igjen om at informantenes tilhørighet til den ene parten selvsagt har betydning for utformingen av de fortellingene som kommer til syne. Som jeg har vært inne på, så har denne vinkelen blitt valgt ut fra et behov for å ramme inn, eller søke forklaring på, de funn som er gjort i materialet. Dette betyr imidlertid i praksis at vi bare med stor forsiktighet kan snakke om to fortellinger. Blant de informantene jeg har trukket inn vokser fortellingen om Gjensidige fram i et avhengighetsforhold til fortellingen om Sparebanken NOR, ja nærmest som en funksjon av denne. Jeg sikter her til det forhold at det er ”kontrasteringen” som driver mine informanter, og at det er behovet for å lage en *distinksjon* som skaper de glimtene av fortellingen om Gjensidige som vi er vitne til. I forbindelse med innføringen av begrepet om organisasjonsfortelling (avsnitt 4.6.3), så vi da også at det å søke det *unike* ligger immanent i selve sagakonstruksjonen.

Sparebanken NORs fortelling handler om en organisasjon som har opplevd, men kjempet seg gjennom og mestret, harde prøvelser i flere omganger. Slik er fortellingen en fortelling om suksess. Disse erfaringene har kvalifisert organisasjonen på visse områder, slik at det har utviklet seg praksiser som bl.a. handler om å mestre forandring. Erfaringene har dessuten gitt opphav til visse grunnholdninger som handler om nøkternhet, men også en slags trygghet (romslighet) som kanskje kan knyttes til stoltheten av å ha vært igjennom noe som har vært krevende.

Gjensidiges fortelling er også en fortelling om suksess, men denne handler derimot om en organisasjon som har opplevd *stabilitet og jevn vekst*.³⁵⁴ Gjensidige har vært igjennom mange forandringer, men disse lever i fortellingen som positive utvidelser av virksomheten. Fortellingen preges slik av ekspansjon, men manglende erfaring med motgang og krise, noe som gjør at vi står overfor en organisasjon som så langt ikke har vunnet de innsikter og kvalifikasjoner som den nye partneren har. Fortellingen om stabilitet og velstand tegner et bilde av en organisasjon som har kunnet unne sine ansatte en ubekymret og beskyttet tilværelse. Vi ser at denne fortellingen i mindre grad ”står på egne ben”, men fungerer mer i relasjon til fortellingen om den andre parten.

³⁵⁴ Dette er også basert på inntrykk fra samtale med informanter fra Gjensidige-delen (som vi altså ikke har sett på her).

4.6.6 Sagaenes helter

I avsnitt 4.6.3. så vi at *heltefigurer* som symboliserte ønskverdige normer og verdier ble knyttet til begrepet om ”bedriftssaga”.³⁵⁵ Den siste informanten som vi lyttet til ovenfor innførte en slik ”helt” i fortellingen om ”banken”. Den figuren hun presenterer spiller en sentral rolle i Sparebanken NORs historie, og ikke minst i organisasjonens levende fortelling. For å fylle ut fortellingen skal vi avslutningsvis i dette kapitlet se litt nærmere på hva som sies om denne helten. Sparebanken NOR er for øvrig ikke den eneste av de to partene som har en helt. Vi skal derfor også søke en slik figur i fortellingen om Gjensidige.

4.6.6.1 Helten fra NOR

”Ikke faen.”, svarte konsernsjef i Sparebanken NOR Kjell O. Kran ifølge VG, da han og de andre toppsjefene i norske storbanker i 1992 ble utsatt for ”mildt press” fra daværende regjering for å gå inn i en redningsaksjon for UNI Storebrand etter ”Skandia-raidet”.³⁵⁶ Hendelsen vies plass i den jubileumsboka vi har vært inne på tidligere, og sier kan hende noe om denne lederfiguren som ”passer inn” blant utsagn vi har sett støtte opp under Sparebanken NORs organisasjonsfortelling. Jeg tenker da spesielt på betegnelser som ”nøkternhet” og ”folkelighet”.

At hendelsen tas med i jubileumsboka kan forstås uavhengig av underholdningsverdien i episoden, for her har vi med en sentral person i Sparebanken NORs historie å gjøre. Kjell Kran var konsernsjef for Sparebanken NOR i en drøy tiårsperiode, fra 1988 til 1999. Bare lengden på denne perioden som toppleder, gjør det i og for seg logisk at han var en sentral figur for de ansatte i organisasjonen. Jubileumsboka viser da også med all tydelighet at hans rolle vurderes som svært viktig. Boka vier nemlig plass både til selve ansettelsen av ham, og til en rekke avgjørelser som han tok. I tillegg avsluttes boka med et slags ”portrett” av konsernsjefen (han var fortsatt i denne jobben da boka kom ut i 1997) som er skrevet av en tidligere nestformann i Sparebanken NORs styre.

³⁵⁵ Bl.a. med referanse til Alvesson, M. & Berg, P.O. (1988): *Företagskultur och organisationssymbolism. Utveckling, teoretiska perspektiv och aktuell debatt*, s.50.

³⁵⁶ Dette ifølge VG 27.08.92. Dette er omtalt i jubileumsboka Helgerud, F.(1997): *Sparebanken NOR. Unnfangelse, fødsel og den vanskelige barndommen. en aktuell jubileumsberetning på 175-årsdagen for landets første private bank*, s. 103-104. Jeg skal ikke gå inn på forhistorien for det som skjedde her.

Jeg skal ikke gå inn på de ulike ”attestene” og karakteristikkene han får i jubileumsboka, selv om disse er både interessante og relativt nyanserte (dog selvsagt mest positive), for jeg er mer opptatt av den rollen han spiller i den organisasjonsfortellingen som lever og er aktiv blant de informantene jeg har snakket med. (Likevel falt jeg altså for fristelsen til å nevne den innledende episoden, selv om denne ikke er hentet fra mine informanter.)

Når det gjelder Kjell Krans posisjon i Sparebanken NOR, så er det liten tvil hos mine informanter om at det dreier seg om en betydelig lederskikkelse i organisasjonen. På et spørsmål om dette, får jeg klart svar:

- 1 ”Når det gjelder lederskikkelsene – hvilke er det som ruver i organisasjonen...?”
 2 *Kjell Kran var jo en slik lederskikkelse, en bamse. Solid og ordentlig, og innmari*
 3 *direkte. Rett på sak, var ikke noe prat om været liksom. Veldig helstøpt person.”*
 (I-G)

Også når det gjelder personkarakteristikkene, så klinger de godt sammen med det som andre informanter sier om denne konsernsjefen. En slik person finnes det naturlig nok fortellinger om i organisasjonen. Den samme informanten gir oss et glimt av en slik fortelling senere i samtalen:

- 4 ”...når det ble beslutta å slå sammen disse regionale bankene til Sparebanken NOR.
 5 Så sier historien at dette faktisk skjedde når ’gutta’ var på en fotballkamp i London,
 6 liksom, i en pause. Ja ”dæven, nå slår vi oss sammen til en bank”, litt sånn liksom...
 7 Og det er jo, hvis en snakker om det med folkelighet, så er jo det en kjempefolkelig
 8 måte å tenke på ikke sant?”
 (I-G)

Det er slett ikke utenkelig at denne fortellingen har, eller i det minste hadde, en god spredning blant de ansatte i Sparebanken NOR. I informantens egen fortolkning av hendelsen, så møter vi igjen denne ”folkeligheten” som ser ut til å holdes høyt. Fortellingen er da også godt kompatibel med den vi innledet avsnittet med (VG-referatet). I tillegg til den ”folkeligheten” som kan leses ut av at konsernsjefen i begge disse episodene tillegges banneord (”faen” og ”dæven”), så får vi her plassert ham inn i en ”folkelig kontekst” der ”’gutta’ var på en

fotballkamp i London” (linje 5); Og selvsagt tas avgjørelsen i *pausen*; for når det er fotballkamp, så er det spillet som gjelder, ikke bankvirksomhet.

Vi kan nok lese mer ut av denne fortellingen, men skal nøye oss med det bildet som her er skissert av selve figuren i seg selv. Vi skal heller se på et samtaleutsnitt som kan si noe om hvordan denne personen plasseres direkte inn i konstruksjonen av Sparebanken NORs organisasjonsfortelling. I utsnittet nedenfor er det jeg som penser inn på konsernsjefen, etter at hans navn har blitt nevnt av informantene flere ganger tidligere i samtalen:

- 1 ”Du nevnte Kran...han er en sånn skikkelse, kan jeg tolke det sånn, som på en
2 måte...eee...fortsatt henger igjen i organisasjonen, eller det han gjorde da...folk
3 husker ham?
4 *Han satt her i 13 år eller noe sånt...*
5 Han satt så lenge ja..
6 *Han skapte på en måte det som ble Sparebanken NOR.*
7 Var det noen spesielle ting som han blir husket for tror du...?
8 *Han blir husket som den som skapte Sparebanken NOR, og dro oss...den*
9 *organisasjonen gjennom forrige bank-krise –at vi kom igjennom det med tørre føtter.*
10 *Det er nok det han blir aller mest husket for. Og kanskje også at...det var jo på en*
11 *måte han som fikk opp Gjensidige NOR...men jeg tror ikke at han internt i banken blir*
12 *huska så mye for det...så identifisert med det, som at han dro banken vår igjennom*
13 *krisetider – han var jo en sånn skikkelig høvding-person, ikke sant.”*

(I-H)

Vi har vært inne på at *krise* er det sentrale elementet i organisasjonsfortellingen, og her identifiseres altså den personen som ”dro [...] organisasjonen gjennom” (linje 8-9) disse prøvelsene. Det synes kanskje noe uklart fra hvilket virkelighetsområde metaforen ”*tørre føtter*” (linje 9) er hentet, men den indikerer at det her dreier seg om en enkeltperson som ”bar” hele organisasjonen over en hindring. Assosiativt kan vi kanskje snakke om en passering av f.eks. en bred elv med stri strøm, eller en tung og våt myr, altså en hindring som vi uten hjelp ikke kan passere uten å bli våt på føttene. Den personen som hjelper oss må ha sterke armer og brede skuldre for å klare en slik jobb. Det er tydelig at det er en helterolle som tilordnes i dette utsnittet, og denne rollen er av informantene klart overordnet det forhold at Kran også var en viktig figur i den store fusjonen mellom Gjensidige og Sparebanken NOR.

Her ser vi noe av bakgrunnen for den høye posisjon som Kjell Kran fikk, og fortsatt har, i Sparebanken NOR. En person som har utført heltedåder, er en person som omgivelsene lytter til.³⁵⁷

På bakgrunn av denne kunnskapen er det interessant å se at personen Kjell Kran trekkes direkte inn i relasjon til to temaer som vi har brukt mye plass på i dette kapitlet, nemlig ”beslutninger” og ”forankring”.

En informant om **beslutninger**:

1 *”...det er vel kanskje den største forskjellen nå etter at vi fikk Gjensidige inn i huset.*
 2 *Altså vi er vant til at når...og vi kan diskutere så mye vi vil og det er stor takhøyde,*
 3 *...før beslutningen er fattet. Er beslutningen fattet, da forholder vi oss til det, da gjør*
 4 *vi det sånn – det har vi lært av Kran.”*

(I-C)

En annen informant om **forankring**:

1 *”Men når du da kommer til det punktet...at det er forankret...så sier du at, da får du et*
 2 *sterkt lag... Liksom at du kan si ”ok, vi brukte så mye tid, for mye, tid – men vi kom*
 3 *dit”...eee... Tenker du at da er det sånn her [i banken] at da ”går” folk for det...*
 4 *Ja, jeg tror absolutt...da går folk skikkelig inn for det...*
 5 *Kan jeg forstå deg slik at ”det virker, men det tar for lang tid”...?*
 6 *Jeg tror at hvis du går tilbake til Kjell Kran, som på en måte sitter litt i veggene her*
 7 *...veldig mye av hans styrke, var på en måte at han var opptatt av ”forankring” og*

³⁵⁷ Vi har vært inne på Miriam Salzer-Mörlings begrep om ”Corporate Saga”. I hennes studie av IKEA trer også en helteskikkelse tydelig fram, nemlig grunnleggeren av IKEA, Ingvar Kamprad. Kamprad blir her betraktet som ”an Heroic Symbol” som kan assosieres med ”the true IKEA spirit” og ”a living example of the IKEA ’culture’”. Salzer, M. (1994): *Identity Across Borders: A Study in the "Ikea-world"*, s.164.

8 ikke overkjøre noen og...såne ting. Men da skapte han på en måte en veldig
 9 autoritet...han kunne si at dette er vi enige om...og da kunne han forlange veldig mye
 10 mer... Jeg tror jo at han ville hatt autoritet...hvis han i mer enn 50% av tilfellene bare
 11 hadde sagt at ”sånn skal det være” – også diskutere de tingene som er viktige.”

(I-H)

Her ser vi at Kran får tildelt mye ære for to forhold. I det første utsnittet springer *lojaliteten til beslutninger* ut fra denne personen som ”læremester”, mens han i det andre utsnittet blir fremstilt som en konsekvent bærer av ideen om ”forankring”. Med henblikk på det siste så fremstilles han til og med så konsekvent at det, ifølge denne informantens oppfatning, blir ineffektivt – men uten at dette går utover informantens syn på Kran som en helt.³⁵⁸

Stilt sammen kan vi selvsagt også se *sammenhengen* mellom de to forholdene, nemlig i et resonnement der en grundig forankring i neste omgang gir lojalitet til beslutninger. Begge informantene er da også for så vidt inne på denne sammenhengen. Den første i sin omtale av den store ”takhøyden” i diskusjoner i forkant av beslutning, mens den andre knytter en sammenheng gjennom sin beskrivelse av den autoritet som Kran gjorde krav på og oppnådde på grunn av sin grundige forankringspraksis. Sett i sammenheng med den tildelte rollen vi fant ovenfor, så kan vi se et gjensidig forhold mellom på den ene siden det gjennomslag hans tanker kan ha fått fordi han assosieres til en helterolle, og på den annen side se at de vesentlige tankene han tillegges æren for ovenfor bidrar til å utfylle og støtte opp under en helterolle – fordi en slik rolle ikke bare krever styrke, men også klokskap.

4.6.6.2 *Gjensidiges helt*

Gjensidige som navneidentitet på forsikringsvirksomhet har eksistert svært lenge, og kan slik ikke sammenlignes eksakt med ”identiteten Sparebanken NOR”.³⁵⁹ Til tross for dette så finner

³⁵⁸ Vi har lyttet til denne informanten tidligere (avsnitt 4.5.2.), og vi så da at han var noe kritisk til den plass som forankringsbegrepet har fått i Sparebanken NOR.

³⁵⁹ Tidsangivelsen avhenger av hvilken del av virksomheten en ser på. Fra jubileumsboka til Gjensidige kan vi se at selve navnet finnes allerede i det som i 1847 stiftet som ”Christiania Almindelige Gjensidige Forsørgelsesanstalt”. Senere brukes navnet både på et livsforsikringssselskap og på et skadeforsikringssselskap (via bygdebrannkassene). Jfr. Mejlander, U.A. (1997): *Tiden går... Fra beskjeden grunntanke til solid finanskonsern. Gjensidiges historie gjennom 150 år.*

vi sentrale, og i denne sammenhengen viktig paralleller. Begge de to organisasjonene slik de er i dag har oppstått ved at stadig nye ”biter” (selskaper, deler) har føyd seg inn i virksomheten og dermed innunder den ”endelige” navnebetegnelse (gjennom fusjoner, oppkjøp og samarbeidsavtaler). Konsernene slik de framsto i forkant av fusjonen i 1999, var dessuten relativt unge som konsern. Gjensidige Forsikring som ett selskap kan sies å ha blitt til ved den organisatoriske samordningen mellom ”liv” og ”skade” i 1985.³⁶⁰ Sparebanken NOR ble formelt sett opprettet i 1990, men hadde en slags kontinuitet fra 1985, ved opprettelsen av ABC-bank.³⁶¹

Selv om vi med Gjensidige-navnet som ”søkebegrep” finner en hel rekke markante skikkelser bakover i historien, så finnes det også for denne organisasjonen en figur som kan sies å utgjøre en parallell til Kjell Kran i Sparebanken NOR, og det er Helge Kvamme. Felles for de to er at de satt som konsernsjefer i en tiårsperiode omkring 80/90-tallet, og at de dermed betraktes som sentrale i oppbyggingen av de to konsernene som fusjonerte i 1999.

Når det gjelder Kran så fant vi en skikkelse som føyer seg inn i og blir en del av organisasjonsfortellingen til Sparebanken NOR; han så å si ”passet inn”. Når det gjelder Gjensidiges organisasjonsfortelling så har vi sett at vi (på et vis) kun har tilgang til en versjon som står i en ”negativ” avhengighetskontrast til Sparebanken NORs fortelling. Dette innebærer at jeg ønsker å utøve en viss forsiktighet når det gjelder innpassingen av en person i denne fortellingen.

Vi skal likevel avslutningsvis tillate oss et lite glimt av Gjensidiges helt. I samtalen med informanter i Gjensidige-delen blir Kvammes navn nevnt hyppig, og på en måte som gjør det mulig å regne ham som en slags kollektiv referanse i organisasjonen. I det kommende utsnittet

³⁶⁰ *ibid*, s. 77.

³⁶¹ En kan få et inntrykk av denne kontinuiteten gjennom Sparebanken NORs jubileumsbok: Helgerud, F.(1997): *Sparebanken NOR. Unnfangelse, fødsel og den vanskelige barndommen. en aktuell jubileumsberetning på 175-årsdagen for landets første private bank.*

skal vi se et eksempel der dette kommer til uttrykk på en svært så eksplisitt måte. Her snakker jeg med en informant i toppleder-kategorien:

- 1 ”Du nevnte tidligere den uttalelsen til han lederen om næringsliv og privat, har du
 2 noen andre eksempler på episoder som folk husker..
 3 *Ja vi har jo en legende i organisasjonen da, han Kvamme, Helge Kvamme, som satt*
 4 *som toppleder for Gjensidige før...hva het han som tok over da...?*
 5 NN1 [personnavn]...
 6 *Ja... nei Kvamme var en legende. Og fremdeles ...til og med nå på tirsdag her i*
 7 *forrige uke, så sendte NN2 [fornavnet til en annen toppleder] og jeg ut en informasjon*
 8 *om årsfester, at det blir avdelingsvise årsfester isteden for å ha felles for alle delene.*
 9 *Og da kom tilbakemeldingen fra tillitsvalgte, som gikk på at...altså hvor de blandet*
 10 *inn Helge Kvamme til og med i det. At tanken til Helge Kvamme var et felles selskap,*
 11 *og at man aldri skulle bryte opp det. Altså til og med så lenge etterpå ...*
 12 De argumenterte med hans tanker...?
 13 *Ja, og de gjorde også det ved overgangen...fra Gjensidige til Gjensidige NOR. Hvor*
 14 *de også trakk inn det at Helge Kvamme, ville aldri likt at vekteren skiftet farge fra*
 15 *blått til rødt. Så han lever veldig godt i organisasjonen altså.” (I-J)*

Her øyner vi konturene av en person som har hatt stor betydning i Gjensidige. Informanten omtaler da også denne personen som ”en legende i organisasjonen” (linje 3). Selve diskusjonen om en skal ha avdelingsvise årsfester eller ikke, synes i utgangspunktet nokså triviell. Likevel ser vi at den beslutningen de to topplederne tar fortolkes symbolsk av de tillitsvalgte, som ønsker å markere fellesskapet i hele selskapet (noe som i denne sammenhengen betyr Gjensidige-delen av konsernet). Det at de tillitsvalgte velger å bruke den tidligere konsernsjefens ideer om et samlet selskap, tyder på at de regner med at dette gjør det mer sannsynlig at deres ønske om å ha felles årsfest vinner fram. Samtidig kan vi se de tillitsvalgtes reaksjon som en mulig videreføring av tanker som har sitt symbolske opphav omkring personen Helge Kvamme, noe som også speiles i reaksjonen i siste fusjon der Gjensidiges mangeårige kjennemerke, vekterlogoen, skifter farge. Vi tillater oss et sideblikk til en sammenstilling av det som skjedde med logoene:

De to øverste logoene var utgangspunktet, mens den nederste ble resultatet:



Den blå ”Gjensidige-fargen” måtte altså vike for Sparebanken NORs rødfarge. Dette falt nok en del ansatte i Gjensidige tungt for brystet. En informant uttrykker det slik: ”*Det var tryggere å jobbe under den blå logoen*” (I-Z). Med dette utsagnet sikter han til at *hele* den nye logoen skiftet farge fra blå til rød. Den nye logoen sett som en helhet synes nok dominert av Gjensidiges gamle logo innholdsmessig, med både vekteren og navnet til stede, men rent visuelt (som ”blikkfang) øker *fargevalget* sin betydning.

Kvamme blir ovenfor brukt som en eksponent for ”*et felles selskap*” (under den blå logoen, kunne vi kanskje tilføye) som ”*man aldri skulle bryte opp*” (linje 10-11), og han blir videre omtalt som ”*den store guruen*” i samtalene med Gjensidige-ansatte. Vi kan lese denne skikkelsen inn i organisasjonsfortellingen om jevn og stabil vekst, men må samtidig slå fast at det ikke foreligger grunnlag fra samtalematerialet i den grad som det gjør for Sparebanken NORs helt, Kjell Kran.³⁶² Dette gjenspeiler også den bevegelsen som vi nå, gjennom dette kapitlet, har gjort fra en vekt på Gjensidige-informanter til en vekt på NOR-informanter, der dels ulike analytiske siktemål har gjort seg gjeldende i arbeidet (jfr. analysenivåene).

³⁶² Det finnes også en del fortellinger om Helge Kvamme i samtalematerialet med Gjensidige-informanter. Dette er likevel ikke fortellingsstoff som kan relateres til Gjensidiges organisasjonsfortelling slik den framstår her (noe som igjen kanskje avspeiler vår tidligere drøfting av forholdet mellom de to i denne analysen).

4.7 Avslutning

På dette punktet avsluttes denne omfattende vandringen gjennom avhandlingens materiale og de tilhørende analyser. Vi har dermed også beveget oss gjennom avhandlingens tre analysenivåer, samtidig som vi har ”krysset grensen” mellom de to partene som nå tilhører konsernet Gjensidige NOR. Vi har sett at analysene har avfødt tematiske områder av ulik karakter, men som likevel har blitt forsøkt analysert i relasjon til hverandre.

Denne vandringens *mål* har vært å belyse problemstillingen best mulig ut fra det foreliggende materialet. Selv om mange av de aktuelle aspektene har blitt oppsummert underveis i kapitlet, så er det likevel på sin plass å oppsummere mer helhetlig, og dessuten i relasjon til den forskningsoppgaven som ble satt opp i kapittel 1. I stedet for å gå inn i en slik ”helhetlig oppsummering” her, så skal vi derfor skyve denne over til det avsluttende kapitlet i avhandlingen (jfr. pkt. 5.2 og 5.3).

5 DET SPESIFIKKE OG DET GENERELLE: TILBAKEBLIKK, VURDERING OG IMPLIKASJONER

I dette avsluttende kapitlet skal jeg gi et tilbakeblikk på og en vurdering av det jeg har gjort i denne studien. I første del vil jeg ta opp det organisasjonsmessige bakteppet for studien, og dessuten plassere den i en teoretisk og metodisk kontekst som kan karakterisere det arbeidet som er gjort.

Jeg vil videre gjøre rede for det jeg ser som sentrale funn i arbeidet og relatere dette til avhandlingens problemstilling og fokusering: Organisasjonsmedlemmers oppfatninger og forestillinger knyttet til gjennomføringen av planlagt endring i organisasjonen. Deretter vil jeg drøfte mulige implikasjoner ved funnene og dessuten muligheter for generalisering ut fra studien – før jeg til sist peker på noen muligheter for videre forskning ut fra avhandlingen.

Hovedlinjene i det som her omtales som funn og implikasjoner (5.2 og 5.3) er også lagt fram for sentrale kontaktpersoner i Gjensidige NOR på et dialogmøte der en presentasjon og et ”resultat-notat” ble drøftet.³⁶³ Kontaktpersonene ga uttrykk for *gjenkjennelse* i forhold til de funn som ble presentert, og ga slik grunnlag for en viss bekreftelse av analyseresultatene.³⁶⁴ Dette ga også grunnlag for en videre dialog omkring studiens implikasjoner, som vil videreføres i etterkant av avhandlingsarbeidet.

³⁶³ Det ble avholdt et dialogmøte hos Gjensidige NOR for dette formålet (10.03.03). I tillegg er for øvrig resultatene presentert og diskutert på seminar der formidling til bedrifter var temaet. Dette i regi av Næringslivets idéfond for NTNU 30.03.03.

³⁶⁴ Det ligger en form for validering i dette. Nærliggende i dette tilfellet blir å snakke om det som Steinar Kvale omtaler som ’kommunikativ validitet’. I hans framstilling av dette kan kontaktpersonene, med sin betydelige fartstid i organisasjonen, assosieres som tilhørende et aktuelt ’fortolkningssamfunn’. Kvale, S. (1997): *Interview. En introduktion til det kvalitative forskningsinterview*, s.237ff. Det kan tilføyes at det for øvrig også har blitt gitt en presentasjon av studien for et bredere utvalg bedrifter i regi av Næringslivets idéfond for NTNU. Dette ble gjort i forbindelse med fondets rådmøte (24.04.03) som besto av representanter fra de fleste av de 17 medlemsbedriftene (for oversikt over disse: se www.idefondet.ntnu.no). Også her var hovedinntrykket fra tilbakemeldingen en viss gjenkjennelse i forhold til egen organisasjon, noe som kan gi en viss antydning omkring muligheten for generalisering fra studien (et tema som vi skal komme tilbake til i pkt. 5.3.1).

5.1 Vurdering av studien

5.1.1 Fusjon som bakteppe

Denne studien ble innledet og skissemessig utviklet våren 2000, mens intervjusamtalene ble gjennomført i løpet av våren og høsten 2001. Dette betyr at jeg kom inn i organisasjonen i kjølvannet av en større konsernetablering der Sparebanken NOR og Gjensidige gikk sammen til Gjensidige NOR, formelt i juni 1999. I prinsippet er det ikke denne prosessen *i seg selv* som har vært under lupen i denne avhandlingen. Likevel har vi sett at den utgjør et bakteppe som gir seg utslag på design og gjennomføring av studien.

Det at to parter av denne størrelsen går sammen formelt betyr for øvrig ikke at de to i praksis blir ett fra dag en. Forskning på fusjoner gjennom kulturelle perspektiv har gitt grunnlag for en endring i synet på fenomenet; fra å betrakte fusjoner som akutte og kortvarige ”krisetilstander” (spissformulert), til å se dette mer som langsomme og dermed langvarige prosesser.³⁶⁵ Fra denne synsvinkelen kan avhandlingen, til tross for at den aktuelle fusjonen ikke er dens primære fokusering, tenkes inn som en støtte til et slikt syn. Dette ved at den synliggjør aspekt og ”stemmer” som vitner om at en slik prosess både er langvarig og dyptpløyende – da eksemplifisert gjennom informanternes oppfatning både av seg selv og visse praksiser som først og fremst tilhørende Gjensidige eller Sparebanken NOR, ikke ”Gjensidige NOR”.

I den perioden samtalene fant sted, besto for øvrig også i grove trekk de to tidligere organisasjonene gjennom inndelingen i ulike forretningsområder innenfor det nye konsernet, selv om situasjonen ikke dermed sagt ble oppfattet som stabil. Det er på bakgrunn av dette at vi har hatt med to hovedgrupper informanter å gjøre, en gruppe fra Gjensidige-delen, og en gruppe fra NOR-delen. I tillegg kommer interessante informanter som, i hovedsak på grunn av sammenslåingen, har krysset grensen mellom de to tidligere organisasjonene.

³⁶⁵ Cartwright, S. & Cooper, C.L. (1995): ”Organizational marriage: ‘hard’ versus ‘soft’ issues?”, In *Personnel Review*, Vol.24 No.3, s.36.

En større sammenslåingsprosess som denne aktualiserer en sammenligning av de to (tidligere) organisasjonene, i forhold til de tema som berøres i samtale med informantene. På bakgrunn av denne situasjonen, driver informantene i samtale fram en vurdering av egen og den andre partens praksis knyttet til gjennomføringen av endringsprosesser. Den relativt nylig gjennomførte sammenslåingen er dermed en del av den aktuelle "lokale konteksten" som samtale gjennomføres innenfor. Situasjonen gir seg altså utslag i et visst "identitetsarbeid" hos begge parter, dette gjerne i form av spørsmål som "hvem er vi?", "hvordan gjør vi det her (i vår del av det nye konsernet)?", "hvem er de andre?", "hvordan gjør de andre det?" osv.

Vi kan anta at dette er noe som ikke bare gjelder spesifikt i Gjensidige NOR, men at det her dreier seg om et fenomen som generelt vil gjøre seg gjeldende i kjølvannet av en fusjon mellom to organisasjoner.³⁶⁶ Siden hensikten med en fusjon som regel vil innebære en eller annen form for *samvirke* mellom partene i den nye organisasjonen, så vil det være av interesse å opparbeide en viss innsikt i dette identitetsarbeidet – fordi dette vil virke inn når samhandling mellom personer skal realiseres på ulike nivåer. Selv om vurderinger av samvirket, eller mulighetene for samvirke mellom de to partene i seg selv ikke er tema i denne avhandlingen, så ser den valgte tilnærings- og analysemetoden ut til å kunne by på interessante muligheter i studiet av fusjoner. Styrken i den narrative tilnærmingen slik den er utviklet her, er at den gir mulighet til å ivareta en pendling mellom konkrete erfaringer som gir grunnlag for fortolkning av nye situasjoner og de mer overordnede kollektive referansene som gjør seg gjeldende blant medlemmene i en organisasjon.

I vår sammenheng blir fusjonen å regne som et *organisatorisk bakteppe* som kan antas å virke inn på informantene i samtale. I tillegg til at dette også har en innflytelse på min egen opptreden som intervjuer i samtalsituasjonen – for meg er bevisstheten om en viss aktualisering av en kontrastering av de to partene tilstede – så kan vi også si at situasjonen på et vis "utnyttes" i det analytiske arbeidet: Den tematiske utdypingen av funnene fra

³⁶⁶ Som vi var inne på i avsnitt 4.6.1, så skriver f.eks. Stein Kleppestø om dette i forbindelse med fusjoner. Jfr. Kleppestø, S. (1998): "A Quest for Social identity – The Pragmatics of Communication in Mergers and Acquisitions", I Gertsen, M.C. (red, m.fl.): *Cultural Dimensions of International Mergers and Acquisitions*, s.147ff. Vi så også at Ulf Hannerz, på et mer allment plan, skriver om tematikken, da knyttet til ideen om subkulturer: "Working out stances toward other subcultures within one's horizon, drawing contrasts or at times parallels, can be a way of sharpening reflexively the contours of one's own." Sitat fra Hannerz, U. (1992): *Cultural complexity: studies in the social organization of meaning*, s.79.

analysenivå 1 og 2, som i første omgang utledes fra informanter fra Gjensidige-delen, skjer slik blant annet nettopp gjennom betraktninger fra NOR-informanter, dvs. i dette tilfellet ”den andre parten”. Også på analysenivå 3 kan vi se at kontrastering på bakgrunn av fusjonen utgjør en viss drivkraft i analysearbeidet, så vel som hos informantene.

5.1.2 Teoretiske aspekt

Teoretisk sett kan denne avhandlingen sies å ha et tverrfaglig preg. Dette i den betydning at det fra et humanistisk utgangspunkt utvikles et perspektiv der det trekkes veksler på teori fra ulike fagområder, eksempelvis antropologi, narratologi og psykologi. Dette kommer til uttrykk gjennom noen begreper som er nødvendige i arbeidet: kulturbegrepet, fortellingsbegrepet og begrepet om skript. Jeg skal med bakgrunn i dette nå peke på noen distinktive teoretiske trekk ved den studien som er gjennomført.

I kapittel 2 var jeg inne på at bruken av kulturperspektiver i studiet av organisasjoner har hatt et relativt stort omfang de siste tiårene. Denne avhandlingens kulturperspektiv er utformet i et vekselspill med, og i relasjon til, utviklingen av den problemstillingen som er utforsket. Utformingen av dette perspektivet har således skjedd for å ivareta ideen om *forestillinger som er delt* blant mennesker i organisasjonen.

Joanne Martin utvikler i boka *Organizational Culture* en tredeling for kulturperspektiver i studiet av organisasjoner: Integrasjonsperspektivet, differensieringsperspektivet og fragmenteringsperspektivet.³⁶⁷ Med det utgangspunkt som skisseres ovenfor vil denne avhandlingens kulturperspektiv i Martins inndeling kunne kategoriseres som et integrasjonsperspektiv, for her identifiserer hun nettopp vekten på ”det delte” som et sentralt punkt.³⁶⁸ Dette i kontrast til differensieringsperspektivet, der ulikhet og konflikt vil vektlegges i et kulturstudium av en organisasjon, og fragmenteringsperspektivet, der flertydighet, kontradiksjoner og paradokser vektlegges i en beskrivelse av organisasjonskultur.³⁶⁹

³⁶⁷ Martin, J. (2002): *Organizational Culture. Mapping the Terrain*.

³⁶⁸ *ibid*, s.108.

³⁶⁹ *ibid*, s.109-110.

Slike inndelinger kan være nyttige med henblikk på nettopp hva som i utgangspunktet *vektlegges* i et gitt kulturperspektiv, og i så måte finner vi et sammenfall som kan kategorisere denne studien i relasjon til andre studier på feltet. Dette handler om at det perspektivet en velger vil gi visse føringer i fokusering, og dermed for hva en kan finne svar på – og at dette vil gjelde for alle perspektiver, slik at de først og fremst kan oppfattes som komplementære i forhold til hverandre.

Går vi nærmere inn på den enkelte kategori, blir det imidlertid ofte mer problematisk å vedkjenne seg kategoriene. Eksempelvis har det Martin benevner som et integrasjonsperspektiv blitt kritisert for primært å fokusere på det øverste ledersjiktet i organisasjonen, og dermed velge sine informanter fra dette nivået i hierarkiet.³⁷⁰ Denne kritikken faller på siden av denne studien, for her finner vi i høy grad også informanter (og således potensielt perspektiver) fra de lavere nivåer, og da informanter både med og uten lederoppgaver.

Et noe mer avgrensede teoretisk trekk ved denne studien ligger i fokuseringen på det narrative. Også under denne ”merkelappen” finnes en betydelig aktivitet i relasjon til studier av organisasjonskultur, men da sees gjerne fortellinger som en *mindre del* av bredere anlagte kulturbeskrivelser (jfr. innledning til pkt 2.3). I denne studien er derimot fortellingen eller ”det narrative” en *hovedsak* og slik det sentrale dreiepunkt slik det spesifiseres i tre analysenivåer.

I kapittel 2 var vi inne på noen forskere som gjør fortellingen til sitt sentrale fokus i studiet av organisasjoner. En av disse, Yannis Gabriel, peker på at de fleste av disse opererer med et svært vidt fortellingsbegrep som gjør at så å si enhver meningssgivende tekst vil kunne regnes innenfor fokus.³⁷¹ Nå er også *jeg* i min tilnærming opptatt av at fortellingskategorien har å gjøre med meningsskaping. Det problemet Gabriel peker på løses imidlertid i dette arbeidet ved å utvikle og trekke veksler på tre ulike fortellingsbegreper til analytiske formål, for dermed å avgrense fokus i arbeidet med materialet.

³⁷⁰ Ibid, s.96.

³⁷¹ Gabriel, Y.(2000): *Storytelling in Organisations Facts, Fictions and Fantasies*, s.5 (i fotnote).

Den teoretiske distinksjonen til Gabriels arbeid, så vel som andre arbeider som dreier seg om fortellingsperspektiver på organisasjoner, kommer tydeligst fram gjennom denne avhandlingens begrep om 'generalisert fortelling'. Her trekker jeg veksler på begrepet om skript, et begrep som har sin opprinnelse i kognitiv psykologi. Blant annet ved hjelp av antropologen Bradd Shore søker jeg så å løfte denne forståelsesformen inn i en kulturteoretisk forståelsesform.³⁷² I lys av dette peker avhandlingen på en *utvidelse* av teoritilfanget for studier av organisasjoner ut fra kulturperspektiv. Kompatibiliteten mellom skriptteori og kulturperspektiv betinger imidlertid at vi opererer med et *dynamisk* skriptbegrep. Vi kan se dette som en refortolkning av skriptbegrepet, slik Condor & Antaki gjør,³⁷³ men det kan også hevdes at kimen til en slik forståelse har ligget der allerede i "utgangspunktet", slik Walter Kintsch hevder i sin forståelse av Fredrick S. Bartlett.³⁷⁴

Bruken av skriptbegrepet i organisasjonsstudier ser for øvrig også generelt sett ut til å være av svært begrenset omfang,³⁷⁵ og skaper dermed i tillegg *i seg selv* en teoretisk distinksjon ved avhandlingen. På et overordnet teoretisk plan er likevel det kanskje mest karakteristiske trekket ved denne studien at de tre ulike (men likevel beslektede) fortellingsbegrepene i avhandlingen *integreres* teoretisk og at ideen om fortelling i tillegg er et gjennomgående grep både metodisk og analytisk.

5.1.3 Metodiske aspekt

Det konkrete grunnlaget for resultatene i avhandlingen ligger i all hovedsak i de samtalene som ble gjennomført med et utvalg av aktuelle personer på ulike steder i organisasjonen. Det har vært et poeng at disse personene samlet sett skulle representere en viss spredning i organisasjonen m.h.t. den enkeltes tilhørighet til avdelinger, områder, funksjoner osv. I tillegg til å søke denne bredden i utvalget, har det med henblikk på hierarkisk nivå blitt gjennomført

³⁷² Shore, B. (1996): *Culture in Mind : cognition, culture, and the problem of meaning* (jfr. også pkt. 2.4.7).

³⁷³ Condor, S. & Antaki, C. (1997): "Social Cognition and Discourse", In Dijk, T.A. van (ed.): *Discourse studies: a multidisciplinary introduction*, Vol.1: *Discourse as structure and process* (jfr. også pkt. 2.4.6).

³⁷⁴ Bartlett, F.C. (1995): *Remembering. A study in experimental and social psychology*, jfr. forord ved Walter Kintsch (jfr. også pkt. 2.4.3).

³⁷⁵ Denne påstanden får støtte hos Mangham, I.L. (1995): "Scripts, talk and Double talk", In *Management Learning*.

samtaler med ledere på flere nivåer, direktører så vel som gruppeledere og andre mellomledere, men også med en rekke personer uten lederoppgaver i virksomheten.

Felles for alle informantene er at de har betydelig fartstid i organisasjonen totalt sett, og at de har gjort seg en del erfaringer knyttet til endringsprosesser gjennom de senere år. I tillegg bør nevnes at alle informantene hadde tilhørighet til det vi grovt sett kan kalle ”hovedkontorfunksjonene” i konsernet. I samtale snakket vi om hva den aktuelle personen har arbeidet med i sin tid i organisasjonen, hva han eller hun arbeider med i dag, og ikke minst hvordan de erfarer organisasjonens endringspraksis, altså hvordan endringsprosessene oppleves.

Disse intervjusamtalene har en ”narrativ innretning” (jfr. 3.3.3). Samtalene kan videre karakteriseres som *åpne*, der min rolle som intervjuer har vært tilbakeholden m.h.t. forhåndsdefinert strukturering (med de forbehold jeg har vært inne på). Denne måten å gjennomføre intervjusamtaler på har gitt informanten relativt stort rom eller frihet i situasjonen. Min rolle har vært å legge til rette for denne friheten, ikke å legge for mange begrensninger på den. På samme tid vil jeg selvsagt ikke underslå den tematiske rammen som jeg legger omkring samtale, ei heller undervurdere at det ligger føringer i selve intervjusituasjonen.

Som inspirasjon til gjennomføring av samtale ble det narrative intervjuet, slik det er beskrevet av Jovchelovitch & Bauer, brukt.³⁷⁶ Denne teknikken ser i min sammenheng ut til å ha fungert godt for å ivareta den åpenheten jeg ønsket å legge til rette for overfor informantene, samtidig som den ga noen konkrete retningslinjer for å stimulere et fokus på narrative sekvenser i samtale. I praksis blir den detaljerte beskrivelsen av gjennomføringen, slik den framstår hos Jovchelovitch & Bauer, først og fremst brukt på konseptuelt plan, for å gi en innretning på samtale, mer enn slavisk fulgt oppskrift. De sentrale kronologisk organiserte fasene som de to setter opp for gjennomføringen, blir da også i praksis gjennomløpt mange ganger i løpet av en samtale, og ikke en gang slik det kan tenkes ideelt.³⁷⁷

³⁷⁶ Jovchelovitch, S. & Bauer, M.W. (2000): ”Narrative Interviewing”. In Bauer, M.W. & Gaskell, G. (eds.): *Qualitative Researching. With Text, Image and Sound: a practical handbook*.

³⁷⁷ Denne erfaringen innebærer i og for seg ingen kritikk mot deres artikkel (ibid). De er selv inne på at beskrivelsen av prosedyren må sees på som ideal-typisk. Jfr. *ibid*, s.67.

Det materialet disse samtalene har gitt opphav til, vil jeg totalt sett vurdere som ”rikt”. I forlengelsen av dette vurderer jeg den valgte narrative tilnæringsmåten som et ”vindu” som gir muligheter for verdifull innsikt i studiet av organisasjoner. De foregående analyser er i så måte argumenter i seg selv for dette synspunktet.

I kapittel 3 var jeg for øvrig også inne på vurderinger av framgangsmåten knyttet til materialinnsamlingen. Med bakgrunn i organisasjonsforskeren Yannis Gabriel ble det drøftet og skissert to ulike strategier innenfor en narrativ tilnærming på dette punktet: Organiserte intervjuer eller samtaler versus en strategi der en nærmer seg informantene og det narrative ”in situ”, dvs. i en ”naturlige kontekst”.³⁷⁸ Det finnes argumenter for begge disse strategiene i denne diskusjonen, og jeg lander ut fra ulike argumenter på den første varianten (jfr. avsnitt 3.3.3.3). Det at denne strategien har vist seg fruktbar, ser jeg i ettertid som et positivt metodisk resultat i avhandlingen.

5.2 Sentrale funn fra analysen

I innledningskapitlet utviklet jeg denne problemstillingen for avhandlingen:

Finnes det oppfatninger og forestillinger knyttet til gjennomføringen av planlagt forandring som er delt mellom de som jobber på ulike nivåer og på ulike steder i organisasjonen?

I så fall:

- a. *Hva tematiserer disse og hvordan framstilles de?*
- b. *Har disse implikasjoner for gjennomføringen av planlagte endringsprosesser?*

I så fall: *Hvilke implikasjoner?*

Fra fugleperspektiv kan forrige kapittel sees på som en (positiv) bekreftelse på at problemstillingens idé om delte oppfatninger og forestillinger knyttet til planlagt forandring, har gitt visse resultater. I dette avsnittet vil jeg gå igjennom det jeg ser som sentrale funn fra analysene. Denne oppsummeringen tar utgangspunkt i problemstillingen og dens *første*

³⁷⁸ Gabriel, Y.(2000): *Storytelling in Organisations Facts, Fictions and Fantasies*.

underspørsmål (a). Det *andre* underspørsmålet (b), og dermed analyseresultatenes mulige *implikasjoner* for det organisatoriske endringsarbeidet, vil i hovedsak bli belyst i påfølgende avsnitt (dvs. 5.3).

Problemstillingen ble utviklet innenfor et bestemt kulturperspektiv og i relasjon til et begrep om 'meningsdannelse'. Relasjonen til meningsbegrepet danner et utgangspunkt for ideen om 'fortelling' som et fokalt punkt i arbeidet, både teoretisk og metodisk. I arbeidet med materialet representerer den narrative tilnærmingen en måte å undersøke den *framstillingen* av forestillinger og oppfatninger som det spørres om i problemstillingens spørsmål a. På samme tid er denne tilnærmingen en måte å undersøke den *tematikk* som bringes for dagen i de forestillinger og oppfatninger som framstilles av informantene. Slik blir det nettopp fortellingene som blir det sentrale startpunkt for dette tilbakeblikket, nærmere bestemt de retrospektive fortellingene fra analysenivå 1 i avhandlingen.

5.2.1 Retrospektive fortellinger om "forandringer som ikke lykkes" i Gjensidige

I tråd med undersøkelsens design, skal vi i første omgang konsentrere oss om den ene parten i konsernet, nemlig Gjensidige-delen. Hva er informantene mest opptatt av i samtalene om planlagte endringer i organisasjonen? Hvilke fortellinger sirkulerer om dette temaet? Kan vi finne fellestrekk i fortellingene?

Samtalene ble gjennomført med temaet "organisasjonsendring" for øye, og som intervjuer hadde jeg dermed visse forventninger om at informantene skulle fortelle om de endringer som var gjennomført i organisasjonen. Selv om jeg til dels fikk mine forventninger innfridd, så viste det seg likevel at informantene slett ikke var mest opptatt av de endringsprosessene som var kommet i mål og blitt gjennomført. Derimot var de opptatt av prosesser som ikke kom i mål, altså de endringsforsøkene som ble regnet som mislykkede. Nettopp temaet mislykket endring pekte seg slik ut som et felt som det sirkulerte et betydelig utvalg av fortellinger omkring. Fellestrekkene i disse fortellingene, kan oppsummeres ved hjelp av noen enkeltutsagn:

"ingenting skjedde likevel"

"masse arbeid uten resultater"

”kom ikke i mål”

”nye runder på beslutninger”

Fortellingene handlet dels om skuffelse og ”følelsen av å bli snytt”, men dette er likevel avhengig av fortellerens relasjon til hendelsene; i noen tilfeller vil det selvsagt kunne oppfattes som positivt at den varslede endringen uteble. Et fellestrekk som ser ut til å gå igjen i fortellingene, er at den aktuelle endringsprosessen, ofte representert ved et konkret *endringsprosjekt*, stopper opp idet de går inn i siste fase med gjennomføring av de beslutninger som var fattet. Denne ”typen” fortellinger var å finne på alle de tre organisasjonsnivåene (sett hierarkisk) som informantene plasserte seg innenfor, og ble dessuten framført av personer i posisjoner uavhengig av hverandre i Gjensidige-delen av organisasjonen.

Disse fortellingene representerer konkrete erfaringer for informantene; de har opplevd endringsprosjekter som (etter deres forståelse) ikke har blitt fullført på en god måte. Det finnes indikasjoner i materialet som tyder på at disse erfaringene deles, ved at de i ulike fortellingsformer fortelles og gjenfortelles blant informantene gruppert tilhørende Gjensidige-delen.

I forlengelsen av disse *konkrete* erfaringene, finner vi i materialet en rekke *generaliseringer* omkring endringsprosessenes forløp. Det ser ut til at de konkrete erfaringer som deles er opphav til generelt anvendte sett av forventninger til hvordan det ”som regel” (eller i prinsippet ”alltid”) vil gå med en slik type prosess. I første omgang ser disse generaliseringene ut til å innebære en forestilling om at det er ”typisk” at endringsprosjekter ender uten at de får særlig praktisk betydning.

For å finne ut mer i detalj hvordan denne mest utbredte generaliseringen (knyttet til endringsprosesser) som ble funnet i samtale med informanter fra Gjensidige ser ut, trekkes veksler på begrepet om *skript*. Skript representerer her forestillinger om et forløp av generelle hendelser knyttet til det som typisk vil skje framover i tid.

5.2.2 En sentral generalisert fortelling i Gjensidige

Med dette har vi beveget oss over på avhandlingens analysenivå 2. I denne delen av analysen tas videre utgangspunkt i *prosjekter*, dvs. i det mest eksplisitte uttrykket for forsøk på å bevirke endring i organisasjonen. I lys av skript-begrepet, kan vi nå ut fra materialet sette opp følgende figur for prosjektforløp (med en vertikal fallende tidsakse):

”Ønsket forløp” (Skript X)	”Opplevd forløp” (Skript Y)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Oppfattede behov for endring, målsettinger utformes 2. Etablering av et prosjekt som arbeider med utvalgte problemstillinger 3. Det gis anbefalinger til tiltak 4. Beslutninger fattes 5. Arbeidet med gjennomføring av beslutningene starter (*) og videreføres i organisasjonen 6. Målsettinger oppnås eller danner ”retning” for videre arbeid 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Oppfattede behov for endring, målsettinger utformes 2. Etablering av et prosjekt som arbeider med utvalgte problemstillinger 3. Det gis anbefalinger til tiltak 4. Beslutninger fattes 5. Arbeidet med gjennomføring av beslutningene starter (*) 6. Noen griper en tilgrensende problemstilling, og ønsker ny vurdering av beslutningene 7. En ny prosess settes i gang, og gjennomføringsarbeidet stopper opp

Til venstre i denne figuren ser vi en idealtypisk skisse av et kronologisert forløp omkring et prosjekt. Prosjektet *i seg selv* kan være formelt avsluttet allerede omkring punkt 4, men alle disse ’generelle hendelsene’ vil være knyttet til en vurdering av prosjektets vellykkethet. Selv om dette forløpet (Skript X) kan forstås som idealtypisk, og her brukes illustrativt og kontrastivt i relasjon til det andre forløpet (Skript Y), så kan vi også snakke om dette som en skisse av det som hos informantene framstår som et *ønsket* forløp.

Som vi ser øverst i figuren, så kan disse forløpene benevnes som en slags skript eller som *skriptnarrativer*; Vi har å gjøre med 'hendelser i forløp', men hendelsene som inngår er generelle. Forestillingen rommer altså ingen konkretisering av (for eksempel) *hvordan* prosjektet etableres, *hvilke* beslutninger som fattes osv, bare at det etableres et prosjekt og at det tas beslutninger osv.

Denne typen konkretisering har vi derimot i de retrospektive fortellingene som vi var inne på ovenfor. Vi kan raskt slå fast at disse har fellestrekk som avviker fra Skript X – i det minste i det at de handler om ”å ikke komme i mål”. I tillegg til funn av en viss ”opphopning” likeartede fortellinger som representerer slike konkrete erfaringer, så finnes i det aktuelle materialet en rekke tilfeller der denne typen erfaring så å si summeres opp til generelle skript.

Mens de retrospektive fortellingene presenterte oss for unike og konkrete hendelser som har funnet sted en gang, så representerer Skript Y i figuren generelle hendelser som kan betraktes som *basert på* lignende og gjentatte faktiske hendelser. Det er imidlertid grunn til å ha i mente at skript ikke dannes kun gjennom slike faktiske erfaringer, men at annenhånds kunnskap som vi får gjennom sosial omgang med andre mennesker, bidrar i skriptutviklingen.

Det er gjennom analyser med slike perspektiver fra skript-teorien for øye, at vi finner det *opplevde* forløpet til høyre i figuren. Skript Y peker seg slik ut som en gjennomgående forestilling i samtalematerialet fra Gjensidige-delen, og er dessuten noe som kan finnes på alle de tre nivåene som hierarkisk grupperer informantene (i form av lignende skript).

Ut fra figuren kan vi nå se hvordan det *opplevde* forløpet bryter med det *ønskede* forløpet. Bruddet skjer i Skript X's punkt 5 (merket (*)), slik at prosessen ikke går til sin ende, for her tar forløpet i Skript Y typisk over prosessen slik at den tar en annen retning (i form av de to siste kursiverte punktene i Skript Y).

Denne delen av analysen tyder altså på at Skript Y (og lignende skript) er utbredt i Gjensidige-delen av organisasjonen. Dette funnet sier dermed noe om innholdet i det som ifølge materialet ser ut til å være en delt forestilling og oppfatning omkring endringspraksisen

i Gjensidige-delen, og det sier noe om hvordan nye prosesser som skal gjennomføres i organisasjonen vil bli møtt.

Vi skal vende tilbake til konsekvensene av dette senere, og nå heller se nærmere på det som innholdet i Skript Y peker ut og tematiserer som et problemfelt, nemlig 'forholdet til beslutninger' i organisasjonen.

5.2.3 Beslutninger, lojalitet og forankring: Gjensidige versus NOR

Den generelle forestillingen om endringsprosjekter, som vi ovenfor ser i form av Skript Y, peker i første omgang på at de beslutningene som fattes ikke blir satt ut i livet, men at de heller avfører en ny prosess (for eksempel i form av et nytt prosjekt). Analysene av samtale gjennomført i Gjensidige-delen viser altså at dette er en oppfatning som deles blant informantene. Implisitt i dette ligger dermed en påstand om at dette utgjør et "trekk" i endringspraksisen i denne delen av organisasjonen. Det er dette som gjør det aktuelt å betrakte fenomenet i lys av den oppfattede endringspraksis i den andre organisasjonsdelen, altså NOR-delen.

Et første funn på dette punktet, er at betraktningen av praksis i Gjensidige-delen "utenfra sett" (dvs. sett fra NOR), er sammenfallende med den "egenoppfatningen" som vi kan lese ut av Skript Y. Eksplisitt dreier dette funnet seg om at informantene fra NOR-delen hevder at det nettopp *er* "typisk" for praksis i Gjensidige at beslutninger blir gjenstand for videre diskusjon *etter* at de er fattet.

Informanter som har kjennskap til forholdene i NOR-delen, dvs. som tidligere eller pr i dag jobber i denne delen, har på den annen side gjennomgående en oppfatning av at praksisen i "sin" del av organisasjonen er klart annerledes på dette punktet. Her kan for øvrig nevnes at den bakenforliggende sammenslåingen av de to virksomhetene, aktualiserer en *sammenligning* av de to "fusjonspartene" hos informantene (jfr. tidligere diskusjon). Det som preger den sammenligningen som NOR-informanter gjør, er nettopp knyttet til det de mener er et ulikt forhold til beslutninger i de to delene.

Mens påstanden om forholdet til beslutninger i Gjensidige kan fortolkes som en antydning om en form for illojalitet, så framheves nettopp det motsatte om forholdene i NOR, nemlig en utbredt lojalitet til fattede beslutninger. På samme tid så understreker informantene fra NOR også en *plikt* til å engasjere seg og delta med synspunkter i diskusjoner om kommende vedtak – men dette skal skje *før* beslutningen er fattet, og ikke føres videre i etterkant (som i Gjensidige). Det underslås ikke av NOR-informantene at det til tider kan være vanskelig å stille seg lojalt bak beslutninger en kan være uenig i, men det understrekes samtidig at dette oppfattes som helt nødvendig i gjennomføringen av endringsprosjekter.

Disse funnene peker dermed på en mulig forklaring på det problemet vi ser i Skript Y, nemlig at vi har en lav lojalitet til beslutninger, som i neste omgang gjør at prosessene ikke kommer i mål – fordi beslutningene blir gjenstand for ny vurdering. Som en utdyping av denne forklaringen, dvs. bak *dette* igjen, finner vi hos informantene fra NOR-delen, et hyppig brukt begrep om 'forankring' som er nært knyttet til beslutningslojaliteten, og som dermed peker seg ut som noe av bakgrunnen for påstanden om utbredt lojalitet.

Den oppfattede lojaliteten til beslutninger i NOR knyttes altså til en konkret praksis som utøves i NOR-delen av organisasjonen, og som beskrives gjennom utsagn som handler om at "det meste av jobben med endringsprosesser består i forankringsarbeid". Forankringsbegrepet ser ut til å stå sterkt i folks bevissthet i NOR-delen, og det i den grad at vi her kan snakke om et slags organisatorisk ideal, "imperativ" eller "påbud" i forbindelse med gjennomføring av endringsprosesser.

Når det gjelder selve innholdet i begrepet om forankring, så handler dette blant informantene om bredt anlagte aktiviteter knyttet til informasjon og reell diskusjon omkring de igangsatte endringsprosesser. Ett viktig poeng her ligger i en oppfattet åpenhet som gir rom for (og dessuten en plikt til) å engasjere seg i prosessene med synspunkter og perspektiver i forkant av de endelige vedtak. Dette ser ut til å representere en form for medvirkning som ikke bare ivaretar *følelsen* av å delta, men som også går ut på et ønske om å søke inklusjon av relevante innspill som *faktisk* kan ha betydning som utvidelse av grunnlaget for å fatte beslutninger. På samme tid fører denne aktiviteten til sterke krav om lojalitet når beslutningene skal settes ut i livet.

Begrepet om 'forankring', og den praksis det avfører, kobles av informantene tydelig til en positiv lojalitet til beslutninger, som på den annen side ser ut til å være svakere i Gjensidige-delen. Informanter som har flyttet fra NOR til Gjensidige påpeker en ulikhet i praksis på dette området når de sammenligner sine tidligere og sine nåværende arbeidsforhold.

Vi har sett at det tegnes et ulikt bilde av egen endringspraksis i de to organisasjonsdelene. Grovt sett kan vi si at mens informantene i Gjensidige-delen gjennomgående ikke er tilfreds med praksis knyttet til gjennomføring av endringsprosesser, så har informantene fra NOR-delen et positivt syn på slike prosesser i sin del av organisasjonen. Det at praksisen i NOR-delen framstår som vellykket eller "god" eksakt på de spesifikke punkter der Gjensidiges praksis oppfattes som problematisk, gjør det interessant å forsøke å danne seg et bilde av bakgrunnen og utviklingen av praksisen i NOR.

5.2.4 Organisasjonsfortellingen som referanse for tenkning og handling i NOR

Oppsummert kan vi beskrive det som framholdes som en vellykket endringspraksis i NOR-delen ved hjelp av to sentrale utsagn:

1. *"80% av jobben med endringsprosesser er forankring"*
2. *"når beslutningen først er fattet, så er vi lojale mot den, uansett hvor uenige vi har vært"*

I analysene av samtaler med folk fra NOR-delen, kommer det fram noen interessante trekk som kan bidra til å si noe om hvordan denne vellykkede praksisen har *oppstått*, og dessuten *hvordan den føres videre og holdes levende* blant medlemmene i organisasjonen.

I første omgang får vi en pekepinn på hvilke referanser det dreier seg om når informantene snakker om disse to sentrale temaene. Begge momentene knyttes nemlig til en person, nærmere bestemt til Kjell Kran, som var konsernsjef for Sparebanken NOR i en drøy tiårsperiode. Selv om personen Kjell Kran nok har hatt betydning i sitt virke i organisasjonen, så er det i vår sammenheng riktig først og fremst å behandle denne referansen som et *symbol* som peker på visse fortidige hendelser for organisasjonen.

Når informantene snakker om temaer som kretser omkring utsagn 1 og 2 ovenfor, så er det nemlig organisasjonens historie som er den konkrete referansen som brukes, da for å forklare opprinnelsen til den endringspraksisen som disse utsagnene handler om. Vi snakker her likevel ikke direkte om organisasjonens bedriftshistorie som sådan, den versjonen som en faghistoriker vil kunne redegjøre for, men om den fortellingen som fortsatt lever blant de ansatte. For å skille mellom disse teoretisk, kaller jeg denne ”levende historien” for *organisasjonsfortellingen*. Analytisk har vi nå beveget oss over til avhandlingens tredje analysenivå.

Sparebanken NORs fortelling har sin historiske ramme fra hendelser omkring den store bankkrisen og organisasjonens etablering. Fortellingen handler om en organisasjon som har opplevd, men kjempet seg gjennom og mestret, harde prøvelser i flere omganger. Slik er fortellingen en fortelling om suksess. Fortellingen handler også om at disse erfaringene har kvalifisert organisasjonen på visse områder, slik at det har utviklet seg praksiser som bl.a. handler om å mestre forandring. Erfaringene har dessuten gitt opphav til visse grunnholdninger som handler om nøkternhet, men også en slags trygghet (romslighet) som kanskje kan knyttes til stoltheten av å ha vært igjennom noe som har vært krevende. Konsernsjef Kjell Kran har en sentral ”helterolle” i denne fortellingen: Han regnes både som opphavsmann bak konstruksjonen av Sparebanken NOR, og som den som ”bar” organisasjonen gjennom krisetidene. Det er denne rollen som gir Kran kraft i fortellingen til å være den eksplisitte målbærer av begrepene om ’lojalitet’ og ’forankring’. Begrepenes sentrale vekt og betydning, bør likevel ikke bare knyttes til ”budbringerens” autoritet, men til hele den dramatiske fortellingen fra krisetidene.

Ett interessant poeng i vår sammenheng, er at folk ser ut til å fortsatt tenke og handle med referanse til de kollektive erfaringene som denne fortellingen representerer. Og det er bevisstheten omkring organisasjonsfortellingen som legitimerer og støtter en arbeidsmåte som svarer til begrepene om forankring og lojalitet, dvs. den ifølge informantene vellykkede praksisen, som er ”standardisert” omkring endringsprosesser i NOR-delen. Når en aktør skal forsvare den framgangsmåten som velges i gjennomføringen av endringsprosesser, overfor seg selv eller andre, så vil (og må) han eller hun ta nettopp disse kollektive erfaringene i betraktning.

Vi skal nå gå inn i en videre og mer konkluderende drøfting av *implikasjoner* av disse funnene. Mot slutten av en studie som dette, er det naturlig å spørre hvilken betydning de foreliggende resultater har på et mer generelt plan. Eksempelvis kan en spørre om innsikter fra studien har overføringsverdi til andre organisasjoner enn den som er studert, og i så fall hvilke temaer som peker seg ut i en slik sammenheng.

5.3 Implikasjoner

5.3.1 Generalisering?

I tråd med pedagogen Randi Dyblie Nilsen kan vi betrakte problematikk knyttet til spørsmålet om 'generalisering' i kvalitativ forskning som et slags språk- eller oversettelsesproblem. I forlengelsen av dette formulerer hun selve *utfordringen* som et spørsmål om å:

”...sette aktørenes erfaringsnære begreper i sammenheng med erfaringsfjerne begreper som refererer til mer generelle trekk. Enten begrepene har en empirisk basis i egen forskning eller hentes 'utenfra'. Tanken er at begrepene skal gi mening til empirien og omvendt, og at dette forhåpentligvis gagnar til forståelse og innsikt i de studerte fenomener.”³⁷⁹

De begrepene som utvikles og brukes i analysen i avhandlingen har nettopp til hensikt å bidra til å gi mening til materialet. De tre fortellingsbegrepene er på samme tid forankret *både* i teori og i empirien. På den ene siden dreier det seg om begreper som refererer til generelle forhold, for eksempel til fortellingens og skript-begrepets relasjon til menneskelig erfaring og fortolkning. På den andre siden refererer disse begrepene i analysen til konkrete fenomener i empirien.

Spørsmålet om generalisering er et spørsmål som knytter an til vitenskapsteoretiske vurderinger, og gir således grunn til å trekke veksler på noen flere betraktninger på dette

³⁷⁹ Nilsen, R.D. (2000): *Livet i barnehagen: en etnografisk studie av sosialiseringprosessen*, s.151. Som grunnlag for dette resonnementet henviser Nilsen til Geertz, C. (1983): *Local Knowledge. Further essays in interpretive anthropology*.

feltet. Alvesson & Sköldbberg formulerer grunnspørsmålet i sin bok *Tolkning och reflektion. Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*: ”Kan man generalisera utöver den empiriska basen?”³⁸⁰

Alvesson & Sköldbberg understreker at svaret for det første beror på hva som legges i uttrykket ’generalisering’: ”Om man endast räknar med regelbundenheter på ytan så finns det naturligtvis inget skäl till varför ett mönster som tidigare konstateras skulle gälla för flera tillfällen”.³⁸¹ I dette tilfellet vil bare en kvantitativ statistisk studie kunne berettige en generalisering og uttale seg om sannsynligheten for at det ikke dreier seg om tilfeldigheter.

I forbindelse med kvalitative studier må en derimot basere seg på det de kaller et ’kunnskapsrealistisk perspektiv’ for å kunne svare ja på spørsmålsstillingen. De to beskriver dette perspektivet som et grunnlag for en form for generalisering:

”I ett kunnskapsrealistiskt perspektiv, som räknar med dolda ’mekanismer’, dvs. mönster och tendenser gemensamma och underliggande för flera ytfenomen, är *successiva utvidgningar av teorins empiriska tillämpningsområde inom en viss möjlig domän* både möjliga och önskvärda”.³⁸²

Betrakter vi mulighetene til å utvikle generell kunnskap ut fra en studie som dette i et slikt perspektiv, vil en *suksessiv* utvidelse altså være mulig. I lys av dette vil jeg i det videre ta utgangspunkt i en diskusjon av de konkrete funnene som er gjort i studiet av Gjensidige NOR, for så gradvis å identifisere noen implikasjoner av disse som kan peke ut over denne konteksten.

Hos Alvesson & Sköldbberg ligger i prinsippet avgrensningen for disse mulighetene til overføring, i begrepet om ”*domän*”, som i denne sammenheng representerer ”...den mängd empiriska företeelser som teorin maximalt kan gälla”, og de to bruker nettopp organisasjoner

³⁸⁰ Alvesson, M. & Sköldbberg, K.(1994): *Tolkning och reflektion. Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*, s.39.

³⁸¹ *ibid*, s.39.

³⁸² *ibid*, s.40. For utdyping av dette synet henviser Alvesson & Sköldbberg til Tsoukas, H. (1989): “The Validity of Idiographic Research Explanations”, in *Academy of Management Review*.

som eksempel: ”En teori om organisationer kan – för att uttrycka sig förenklat – maximalt gälla alla organisationer, inte t ex protoner eller sjölejon”.³⁸³

For vår del vil denne (i og for seg logiske) avgrensningen ikke by på problemer sett i relasjon til de tema som skal tas opp i fortsettelsen. Det er likevel grunn til å foreta noen distinksjoner, som først og fremst berører to aspekter ved den organisasjonen som gir opphav til empirien. Vi har for det første å gjøre med en organisasjon av en viss *størrelse og kompleksitet* som skiller den fra enklere og mindre organisasjoner (for eksempel sett ut fra antall ansatte). Dette vil eksempelvis gi andre betingelser og muligheter for erfaringsinnhenting, medvirkning og innflytelse i forhold til de ansatte. For det andre har vi å gjøre med en organisasjon der de ansatte opplever en relativt hyppig igangsetting av *endringsprosesser* av ulikt slag – noe som vil gjelde for svært mange organisasjoner, men ikke for alle.

I sin forskning på organisasjoner ser Alvesson i utgangspunktet ikke det å utvikle innsikter av mer allmenn interesse som særskilt problematisk. I sin studie av industribedriften Atlas Copco, som han gjør sammen med Ivar Björkman, har han for eksempel dette utgangspunktet:

”Företag är naturligtvis mer eller mindre unika, men samtidigt är de också lika varandra i väsentliga hänseenden. De brottas med problem som de i regel delar med många andra organisationer.”³⁸⁴

Ovenfor har vi eksempelvis sett at det utkrystalliserer seg visse mønstre i de oppfatninger og fortolkninger som ansatte i Gjensidige-delen har, og at disse er knyttet til informantenes *unike* erfaringer fra tidligere endringsprosesser i organisasjonen. I den andre delen av organisasjonen ser vi at informantene mer eller mindre direkte relaterer sin praksis omkring endringsprosesser til en spesiell ’organisasjonsfortelling’, som har med organisasjonens unike historie å gjøre. Dette er altså forhold som i utgangspunktet er knyttet til organisasjonen(es) særegne fortid.

³⁸³ Ibid, s.40.

³⁸⁴ Alvesson, M. og Björkman, I. (1992): *Organisationsidentitet och organisationsbyggande: En studie av ett industriföretag*, s.15f.

På den annen side (og eksempelvis): **At** endringsprosessene fortolkes ut fra tidligere prosesser gjennom generalisering av erfaring, og **at** endringspraksisen ”vedlikeholdes” med referanse til en ’organisasjonsfortelling’, er derimot fenomener som ikke bare berører Gjensidige NOR, men som kan sies å befinne seg på et mer teoretisk og generelt nivå.³⁸⁵

Alvesson & Björkman ser fra sitt ståsted dette som et spørsmål om å finne en god balanse mellom de to nivåene. Utfordringen blir ifølge de to:

”...att använda sig av begrepp, inffallsvinklar, dimensioner och idéer på en abstraktionsnivå, som höjer sig en bit över den ’platta’ empiriska nivån. Men inte så mycket att djupet och särarten i det empiriska materialet går förlorad. Vad det handlar om är alltså att uppnå en god avvägning och ett gott pendlande mellan empirisk särart och intressanta tolkningar (begreppsanvändanden). Att uppnå en optimum härvidlag torde vara ingen eller i varje fall få förunnat.”³⁸⁶

Det er med bakgrunn i disse betraktningene omkring utfordringer knyttet til ”generaliseringsproblemet” at vi nå skal vende oss mot en videre drøfting av implikasjoner. Disposisjonsmessig kan det med dette som bakgrunn dessuten sies at jeg i avsnitt 5.2. befant meg relativt nært et konkret empirisk nivå, mens jeg i det videre mer vil forsøke å la pendelen svinge opp over dette nivået – dog allikevel ikke uten å ha utgangspunkt i det empiriske.

5.3.2 Implikasjoner for endringsarbeid i organisasjoner

Jeg innledet avhandlingen med å ta utgangspunkt i oppfatningen om en økt endringstakt i samfunnslivet. I Gjensidige NOR manifesterer denne endringstakten seg blant annet gjennom relativt hyppig igangsetting av endringsprosesser i organisasjonen. Gjennom analyser av

³⁸⁵ Lars Sigfred Evensen gjør et poeng i forhold til dette i sin drøfting av kulturbegrepet, og vi kan kjenne igjen denne språkliggjøringen fra hans arbeid. Han ser behov for å innføre et ”dialektisk analytisk skille” som han savner i kulturdebatten ”...mellom et AT-nivå som fanger det essensialistiske og et HVORDAN-nivå som fanger det kultur-relative.”. Poenget med dette skillet er ifølge Evensen ”...å koble en essensialistisk tanke (mennesket som kulturskapt og kulturskapende vesen på AT-nivå) med en relativistisk tanke: det eksisterer like mange kulturer som det eksisterer stabile sosiale grupper.”. Fra Evensen, L.S. (1997): ”Et humanistisk kulturbegrep?”, I *Kulturstudier ved det historisk-filosofiske fakultet*, s.84.

³⁸⁶ Alvesson, M. og Björkman, I. (1992): *Organisationsidentitet och organisationsbyggande: En studie av ett industriföretag*, s.16.

materialet har gjennomføringen av slike planlagte prosesser utviklet seg til å bli det sentrale tematiske element i denne studien.

På et generelt nivå, så kan vi anta at den måten nye planer og endringsprosjekter blir oppfattet og fortolket blant de som jobber i organisasjonen, vil ha betydning (noen ganger avgjørende betydning) for prosessen gjennomføring, grad av suksess og faktiske betydning i det videre arbeidet i organisasjonen. Hvordan en ny plan eller ide om forandring fortolkes eller ”møtes” blant organisasjonsmedlemmene, vil igjen være avhengig av hvilke *erfaringer* som disse har gjort seg på områder som anses som relevante.

Det konkrete utgangspunktet for resultatene i avhandlingen, er nettopp at folk tilkjenner erfaringene sine gjennom fortellinger om det de selv har opplevd (eller som de har hørt at andre har opplevd) i forbindelse med planlagt forandring i organisasjonen. Disse fortellingene er i seg selv interessante i vår sammenheng av flere grunner. I forbindelse med endringsarbeidet i organisasjonen, vil fortellingene om det ufullførte, det som mislyktes, kunne si noe om hvilke hindringer en står overfor når en ønsker å få gjennomført endringer. I tillegg vil disse fortellingenes virkning *i seg selv* kunne utgjøre ”propper” som motvirker en konstruktiv innstilling til endringsforsøkene.

Analyseresultatene handler videre om *fellestrekk* i disse konkrete erfaringene, og at disse gir opphav til noen sett av mer generelle forestillinger eller forventninger som igjen danner grunnlag for hvordan en endringsprosess fortolkes eller oppfattes blant de som jobber i organisasjonen. Dette vil videre ha betydning for hvordan det handles i relasjon til en aktuell endringsprosess.

På dette viset kan en organisasjon komme inn i en ”uheldig sirkel”, og vi har sett et eksempel på dette i form av Skript Y. Skript Y er en fortolkningsramme som vil ha uheldige konsekvenser for organisasjonens evne til å forandre og forbedre seg. Slik sett kan vi snakke om en mulig selvoppfyllende profeti, der *forventningene* om at endringsprosessen ikke kommer i mål, reduserer muligheten for at den nettopp skal gjøre det. Fra denne synsvinkelen impliserer skriptet en avventende holdning og et lavt engasjement, der en er redd for å gjøre en ekstra innsats fordi denne senere (og ifølge Skript Y, etter all sannsynlighet) vil vise seg å være bortkastet – fordi beslutninger oppfattes som midlertidige.

5.3.2.1 Forståelsen av prosjekter

Det kan være verdt å bemerke at både Skript X og Y (jfr. oppstilling i avsnitt 5.2.2) representerer en forståelse av prosjekter som fra et teoretisk ståsted kan hevdes å være ufullstendig og for enkel. I deler av den faglitteraturen som i generell forstand omhandler prosjekter som arbeidsform i organisasjoner, finner vi således relativt komplekse beskrivelser av prosjektfenomenet. Som eksempel kan vi ta et sideblikk til en prosjektmodell som utarbeides av Svein Arne Jessen i boka *Prosjektadministrative metoder*.³⁸⁷ Også hans modell er delt inn i *faser* som speiler prosjektforløpet kronologisk over tid. Jessen opererer imidlertid i tillegg med en dynamisk akse som åpner for sløyfer eller ”sprang” der en vender tilbake til tidligere faser i prosjektmodellen.³⁸⁸ Et eksempel på dette får vi når det mot slutten av prosjektgjennomføringen, men før avslutningen av prosjektet, besluttes at prosjektet skal *omplanlegges* slik at en får en ”ny” prosjektstart. En annen variant av dette ser vi i hans modell når prosjektet avsluttes, men avfører initieringen av et helt nytt prosjekt.³⁸⁹

Jessens modell fanger slik inn et avgjørende trekk i den beskrivelsen av et typisk prosjektforløp som ble satt opp i form av Skript Y, der forløpet ender med en initiering av en ny prosess. Vi øyner dermed en *mulig* forklaring på det som skjer med ufullførte prosjekter i Gjensidige-delen. Uavhengig av denne mulige forklaringen, så kan vi imidlertid slå fast at prosjektene *oppfattes* som mislykkede av informantene i Gjensidige-delen. Fortolkningen hos informantene er i denne forstand *lineær*; det forventes at et prosjekt som startes gir resultater og beslutninger som etter prosjektavslutning skal settes ut i livet, som vi ser illustrert i Skript X.

En mer kompleks og dynamisk (eller ”syklisk”) forståelse av prosjekter, slik den eksempelvis fanges inn i Jessens teoretiske modell, vil kunne moderere oppfatningen av et prosjekt som mislykket. Tatt i betraktning oppfatningene om forholdene omkring prosjekter i Gjensidige-delen, kan en slik modell sies å være *realistisk* fordi den normaliserer det som skjer når et prosjekt ikke ender med beslutninger som klart og tydelig peker ut retningen videre på det aktuelle problemfeltet. Til tross for dette kan vi slå fast at prosessene (manifestert i prosjekter)

³⁸⁷ Jessen, S.A. (2002): *Prosjektadministrative metoder*.

³⁸⁸ *ibid*, s.15.

³⁸⁹ *ibid*. Den fullstendige modellen er presentert som utbrett bakerst i boka.

ikke fortolkes ut fra en slik forståelse hos informantene; det er en enklere og lineær forståelse (i figuren representert ved Skript X) som er den målestokken som brukes til å vurdere prosessene, og som slik gir opphav til Skript Y som uttrykk for mislykkethet. Fra *en* vinkel kan dette problemet betraktes som et kommunikasjonsproblem. I avhandlingens innledningskapittel var vi inne på Ellen O'Connors påpekning av at ledelsen gjennom sine formaninger og formuleringer har en tendens til å overforenkle og romantisere endringsprosessen.³⁹⁰

Det er for øvrig et interessant funn i materialet at Skript Y finnes representert på alle nivåer i den aktuelle delen av organisasjonen. Dette betyr at de "negative" forventningene til prosessene vil kunne gjøre seg gjeldende også blant folk relativt høyt oppe i hierarkiet som initierer og som er direkte involvert i endringsprosessenes strategier. Fra deres perspektiv vil en fortolkningsramme som Skript Y innebære at de arbeider med og leder prosessene med den tanke at det sannsynligvis vil være gode muligheter for "omkamp om beslutninger" i de (ofte) vanskelige prosessene som manifesteres gjennom endringsprosjekter.

Dette vil også til en viss grad kunne gjelde for mellomledere, selv om deres fremste problem kanskje heller vil bestå i at de vil komme i en form for "skvis" mellom de som arbeider på et høyere beslutningsnivå og sine underordnede. Hvis en mellomleder, basert på visse beslutninger som "retningsgivere", setter i gang prosesser lokalt (for eksempel i sin avdeling) som senere veltes eller gjøres om utenfor hans eller hennes kontroll, så vil mellomlederen selv måtte bære denne belastningen overfor sine underordnede. Når det som er satt i gang av arbeid må kullkastes eller gjøres om, så kan dette føre til redusert tillit blant de ansatte i forhold til denne mellomlederen. Mellomlederen på sin side kan selvsagt tenkes å redusere sin tillit til de høyere nivåene i hierarkiet, noe som til dels også kan gjelde de øvrige ansatte.

Blant folk uten noen form for lederoppgaver, vil situasjonen kunne føre til at de i størst mulig grad vender seg mot sine daglige og konkrete arbeidsoppgaver, mens de lar de stadig nye

³⁹⁰ O'Connor, E. Swanberg (1995): "Paradoxes of Participation: Textual Analysis and Organizational Change", *Organization Studies* 16/5, s.770.

endringsprosessene gå sin gang uten å engasjere seg i dem.³⁹¹ En slik situasjon vil ikke nødvendigvis implisere at organisasjonen får problemer på kort sikt, men at det noe mer langsiktige forbedrings- og utviklingsarbeidet vil bli forsømt.

Fullt så enkelt som å ”bøye av” for så å reise seg igjen, er det imidlertid heller ikke: De mislykkede endringsprosjektene vil etterlate seg betydelige *emosjonelle* kostnader blant folk på ulike nivåer i organisasjonen. Dette vil kanskje ramme tyngst på ulike mellomledernivåer, der en skal iverksette beslutninger som senere viser seg som usikre retningsgivere.

5.3.2.2 *Et kunnskapsperspektiv*

Det har i analysen blitt funnet en alternativ praksis i den *andre* delen av organisasjonen, dvs. i NOR-delen. Denne ser ut til å handle om en høy grad av lojalitet til beslutninger, som videre viser seg å være tett knyttet til en aktiv og omfattende forankringsaktivitet. Forankringens betydning finner vi imidlertid ikke bare i det faktum at det er viktig for ansatte på ulike nivåer å *føle* at de blir tatt med på råd og diskusjon i forbindelse med endringsprosesser – slik at de dermed er forberedt og mer lojale når beslutninger fattes og tiltak eller nye arbeidsmåter skal iverksettes. Det at folk trekkes inn på bred front betyr også at det trekkes veksler på de erfaringer og perspektiver som finnes i organisasjonen, og at disse kan ha faktisk betydning for prosessen fordi de er innsiktsfulle og relevante. Denne alternative praksisen antyder slik at dette er noe som vektlegges for lite i Gjensidige-delen av organisasjonen. Analysen av forholdene i Gjensidige tyder på at *de erfaringsressursene som finnes blant ansatte benyttes for lite i planleggingen og gjennomføringen av prosessene*. En forankringsjobb på bred front vil kreve ressurser og ta tid, men vil både kunne bidra til økt lojalitet og et bedre grunnlag for fornuftige beslutninger om endringer – og slik føre til bedre resultater for det enkelte endringsprosjekt.

På et generelt nivå vil et slikt resonnement kunne settes inn i et *kunnskapsperspektiv*. Dette er et perspektiv som blant annet gjennom Nonaka & Takeuchis bok *The Knowledge-Creating*

³⁹¹ Et slikt utslag kan litt humoristisk betegnes som BOHICA-effekt (”Bend Over, Here It Comes Again”), som for eksempel sosiologiprofessor Per Morten Sciefloe gjør i sin populærvitenskapelige kronikk ”BOHICA” i *Adresseavisen* 24.05.02.

Company fra 1995 og begrepet ”knowledge management”, har fått økt oppmerksomhet de senere årene.³⁹² I en nyere bok innenfor feltet, *Slik skapes kunnskap* (2002), som Nonaka skriver i samarbeid med to andre forfattere, begrunnes denne utviklingen i lederes økende erkjennelse av ”kunnskap som innsatsfaktor for verdiskapingen”.³⁹³ I forordet til den norske utgaven av boka slås det likevel fast at betydningen av dette perspektivet har vært størst på det akademiske feltet, og at det er et godt stykke å gå før en kan snakke om et faktisk gjennomslag på praksisfeltet: ”Ledelse handler fortsatt om å styre og kontrollere bedriftens synlige eiendeler. Det sitter tilsynelatende i veggene og i ryggmargen. I kunnskapssamfunnet vil utfordringen være å lede bedriftens usynlige eiendeler”.³⁹⁴ De ”ubenyttede erfaringsressursene” i Gjensidige-delen som jeg er inne på ovenfor, representerer nettopp *kunnskap*, som i dette tilfellet har spesiell relevans i forbindelse med gjennomføringen av endringsprosesser – og slik indirekte for verdiskapingen i bedriften.

Jeg vil hevde at fortellingen har en spesiell status i et kunnskapsperspektiv. I kapittel 2 var vi inne på at fortelling representerer en kunnskapsform som er nært knyttet til ”livet” og den konkrete praksis i en organisasjon.³⁹⁵ Et økt fokus på de fortellingene som lever, skapes, fortelles og refortelles i en organisasjon, vil gi muligheter for å komme i inngrep med de erfaringene og den kunnskapen som finnes blant ansatte på ulike nivåer. En første tanke blir å gripe tak i de fortellingene som handler om noe positivt, som handler om suksess, for det kan være mye å lære av disse fortellingene. I denne avhandlingen har vi sett at folk også er opptatt av de fortellingene som ikke handler om suksess, men heller tematiserer det mislykkede og det som det ikke ble noe av. Dette tyder på at det er grunn til å lytte til og legge vekt på begge disse kategoriene av fortellinger. Selv om det vel er liten tvil om at det gode eksemplet og den positive fortellingen som illustrasjon på hvordan (og hvorfor) en fikk det til forrige gang vil kunne få stor betydning når en står overfor en utfordring, så vil uansett fortellingene om det mislykkede kunne melde seg som like betydningsfulle for dannelsen av oppfatninger omkring det som en står overfor.

³⁹² Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995): *The knowledge-creating company. How japanese companies create the dynamics of innovation.*

³⁹³ Von Krogh, G., Ichijo, K. & Nonaka, I. (2001): *Slik skapes kunnskap. Hvordan frigjøre taus kunnskap og inspirere til nytenkning i organisasjoner*, s.6.

³⁹⁴ *ibid*, s.8.

³⁹⁵ Bl.a. med henvisning til Czarniawska-Joerges, B. (1997): *Narrating the Organization. Dramas of Institutional Identity.*

I boka *Slik skapes kunnskap*, som vi er inne på ovenfor, holdes fortelling positivt fram som en del av kunnskapsutviklingen i den forstand at de representerer en mulighet til å dele taus kunnskap i organisasjonen.³⁹⁶ Den typen fortellinger jeg snakker om ovenfor, altså fortellinger om det mislykkede, identifiseres derimot som *barrierer* mot kunnskapsutvikling.³⁹⁷ Selv om forfatterne kan ha et poeng i så måte, så vil det nok være mer fruktbart å oppgradere denne fortellingsaktiviteten og denne typen fortellinger fra en status som barrierer som en bør bryte ned, til en realitet som *også* representerer kunnskap som det kan være verdt å lytte til.

En interessant metode i så måte finner vi under betegnelsen ”læringshistorier”, for her er utgangspunktet, ifølge forskerne Hatling & Røyrvik som skriver om metoden i boka *Fortellingens fortrylling*, ”...å korrigere kursen på bakgrunn av de *fiaskoer og suksesser* bedriften har hatt”.³⁹⁸ Læringshistorie-metoden, som opprinnelig ble utviklet ved Massachusetts Institute of Technology som en metode for kvalitativ evaluering av læringsprosesser, er ifølge forfatterne godt egnet til ”...å stimulere til samhandling og diskusjon og derigjennom understøtte endringsprosesser i organisasjonen”.³⁹⁹ Vi skal ikke gå konkret inn på det praktiske designet av et læringshistorieprosjekt (se deres artikkel om dette⁴⁰⁰), men vi kan se fra begrunnelsene av metoden at her søkes en *bred inkludering og legitimering av ulike stemmer, perspektiver og syn* på hendelser, i en prosess som er ment å skape tillit og grunnlag for spredning av kunnskap på tvers av organisasjonsgrenser – og dessuten gi ledere mer generell innsikt i ”hva som virker, og hva som ikke virker.”⁴⁰¹

5.3.2.3 *Et medvirkningsperspektiv*

Vi har sett at det som fremholdes som en mer vellykket endringspraksis i NOR-delen, ser ut til å holdes levende gjennom referanse til fortellingen om organisasjonen. I lys av det resonnementet vi har vært inne på, der konkrete erfaringer gir opphav til generelle

³⁹⁶ Von Krogh, G., Ichijo, K. & Nonaka, I. (2001): *Slik skapes kunnskap. Hvordan frigjøre taus kunnskap og inspirere til nytenkning i organisasjoner*, s.103f. Forfatternes begrep om ”taus kunnskap” forklares på side 21.

³⁹⁷ *ibid*, s.40.

³⁹⁸ Hatling, M. & Røyrvik, E. (2001): ”Læringshistorier”, i Hatling, M. (red.) (2001): *Fortellingens Fortrylling. Bruk av fortellinger i bedrifters kunnskapsarbeid*, s.54 (min kursivering).

³⁹⁹ *ibid*, s.54.

⁴⁰⁰ *ibid*. Det finnes også en egen hjemmeside om læringshistorie-metoden: www.learninghistories.com. Her gjøres greie for metoden og det finnes lister over den faglitteraturen som danner grunnlaget for og beskriver metodikken.

⁴⁰¹ *ibid*, s.55f.

”skjematiske” (skriptlignende) fortolkningsrammer, så kan vi også se praksisen i NOR-delen som et resultat av en ”god sirkel” i organisasjonen. Når en prosess som startes og fullføres blir sett på som en god og vellykket prosess, så vil dette *i seg selv* bidra til at den arbeidsmåten som ble fulgt vil ha større mulighet for å bli videreført i neste endringsprosjekt. Kort sagt: Positive erfaringer skaper positive fortolkningsrammer og innsatsvilje – som igjen øker sannsynligheten for å lykkes med å sette beslutninger ut i livet.

I den grad Gjensidige-delen etter samme tankegang (med motsatt fortegn) ser ut til å være inne i en mer ”negativ sirkel”, så kan det være fristende å tenke seg at det er noe å lære av den nye partneren i konsernet. På visse plan kan svaret være ja; og dette kan i så fall dreie seg om økt fokus og innsats i forhold til forankring og innhenting av erfaring i forkant av beslutninger i endringsprosjekter.

På et generelt plan handler dette om organisering av *medvirkning*, et begrep som i organisasjonssammenheng tradisjonelt gjerne har vært motivert ut fra ideen om bedriftsdemokrati som en verdi – både for det enkelte individ og som grunnlag for en ønsket samfunnsutvikling.⁴⁰² Senere finner vi en dreining i motivasjonen for medvirkning som mer handler om at det er nødvendig å ta i bruk ”de menneskelige ressurser i organisasjonen” fordi dette representerer et viktig (om ikke det viktigste) fortrinn for en virksomhet – uavhengig av om den befinner seg i en konkurransesituasjon eller ikke.⁴⁰³ Dette peker tilbake på det kunnskapsperspektivet vi var inne på ovenfor, og understreker dermed at tanker om medvirkning og kunnskapsutvikling henger sammen – dette kanskje særlig i og med at *dialog* og *tillit* kan betraktes som grunnleggende forutsetninger for å stimulere kunnskapsutviklingen i en organisasjon.⁴⁰⁴

⁴⁰² Et eksempel fra norsk forskning der medvirkning tematiseres ut fra et selvstendig motiv om maktfordeling eller maktutjevning i arbeidslivet finner vi i I Herbst, P.G. (1971): *Demokratiseringsprosessen i arbeidslivet. Sosio-tekniske studier*. En av forfatterne i boka tilkjenner betydningen av temaet gjennom følgende spådom: ”Etter forfatterens mening er spørsmålet om hvordan man skal kunne virkeliggjøre medbestemmelse *det absolutt viktigste organisatoriske problem vi vil bli stilt overfor i de kommende år.*” Mulder, M. (1971): ”Maktutjevning gjennom medbestemmelse”, *ibid*, s. 51.

⁴⁰³ Vi kan eksempelvis se denne dreiningen hos Hotvedt, E. & Westhagen, H. (1984): *Samarbeid og bedriftsutvikling*, s.8.

⁴⁰⁴ Von Krogh, G., Ichijo, K. & Nonaka, I. (2001): *Slik skapes kunnskap. Hvordan frigjøre taus kunnskap og inspirere til nytenkning i organisasjoner*, s.11.

Ovenfor har vi sett at funn fra Gjensidige-delen nettopp kan implisere en svekkelse av tillitsforholdene som baserer seg på en usikkerhet omkring beslutninger i organisasjonen. Den på den annen side ”gode sirkel” som framholdes i NOR-delen, ser ut til å være basert på en stor vekt på ’forankring’ i gjennomføring av prosessene. Denne aktiviteten innebærer nettopp et fokus på dialog i forkant av beslutninger, som etter alt å dømme gir grunnlag for en tillit til de som fatter beslutningene (og slik indirekte til beslutningene i seg selv).

Det finnes imidlertid *ikke* grunnlag for å si at dette handler om forskjeller mellom de to delene av organisasjonen når det gjelder formelt organisert medvirkning av den typen som skjer gjennom tillitsmannsapparat og fagforeninger.⁴⁰⁵ Forskjellen kan heller fortolkes til å handle om bredde og omfang i den *uformelle* dialogen⁴⁰⁶ (noe som også handler om bruk av tid og ressurser) og ikke minst om hvor *tidlig* i prosessen dette skjer. Det stadig tilbakevendende tema blant NOR-informantene handler om engasjement og diskusjon i forkant av beslutninger og på et relativt tidlig tidspunkt i prosessen.

I en rapport fra det norske forskningsprogrammet ”Bedriftsutvikling 2000”, som har medvirkning som tema, pekes det nettopp på at involvering med fordel kan skje tidlig i en endringsprosess: ”...bedriftene [...] har mye å tjene på å involvere de ansatte på et langt tidligere tidspunkt enn det som ser ut til å være trenden i dag”.⁴⁰⁷ De sentrale argumentene som begrunner dette synet handler om at de ansatte må antas å ha kvalifiserte meninger om problemene som det søkes løsninger på og at de slik vil kunne spille en ”modererende rolle” i jakten på gode løsninger. Ikke minst handler begrunnelsen om at økt medbestemmelse i en tidlig fase vil styrke implementeringen og det videre arbeidet med å sette de nye løsningene ut i livet.

⁴⁰⁵ Ingen av informantene er opptatt av disse temaene i forbindelse med endringsprosessene. Dette trenger imidlertid ikke å bety at dette aspektet ikke tillegges betydning, og kan like gjerne forstås dit hen at den formelle eller institusjonelle organiseringen av medvirkningen ansees som ivaretatt.

⁴⁰⁶ Organisasjonsforskerne Vroom & Jago gjør eksempelvis et klart skille mellom den formelle og den uformelle medvirkningen (”legislated participation” versus ”informal participation”) i sin studie av temaet. De to er fra *sitt* ståsted (og i sin bok) først og fremst opptatt av at det er den siste formen som har potensiale: ”A basic premise on which this book rests is that the latter form of participation [informal participation] is far more relevant to the effective management of people and the all-important question of productivity than the former [legislated participation]”. Fra Vroom, V.H. & Jago, A.G. (1988): *The new leadership. Managing participation in organizations*, s. 17. At dette skillet og vekten på sistnevnte knyttes til en nordamerikansk (og japansk) tradisjon, mens førstnevnte knyttes til en europeisk tradisjon, skal vi la ligge her. (For mer om dette se evt Sagie, A. & Koslowsky, M. (2000): *Participation and Empowerment in Organizations*, s.3ff).

⁴⁰⁷ Falkum, E. (m.fl) (red) (1999): *Medbestemmelse og medvirkning : Bedriftsutvikling mot år 2000*, s.197.

I Morten Levin og Roger Klevs bok om organisasjonsutvikling fra 2002, finner vi igjen nettopp denne vekten på medvirkning i *hele* endringsprosessen.⁴⁰⁸ I lys av at selve implementeringen av nye løsninger ofte blir sett på som en vanskelig oppgave som det må lages en egen og omfattende prosess på, setter de to det på spissen ved å hevde at dette arbeidet nærmest blir overflødig dersom en arbeider ut fra et medvirkningsperspektiv der de som skal realisere endringene gjennom sin praksis også aktivt har vært med på å utforme og skape de løsningene som blir valgt.⁴⁰⁹ Poenget er at de som skal gjennomføre endringene i praksis ikke bare *kjenner* løsningene, men at de også i en eller annen forstand ”eier” dem. Ifølge Levin og Klev handler dette også om ressursbruk:

”I et slikt perspektiv blir ressursene brukt til å tenke gjennom utfordringer og alternativer, gjøre valg som har bred tilslutning, og finne løsninger som lar seg implementere hos medarbeiderne. Eventuell motstand mot endringene vil fremkomme på et tidlig tidspunkt og ikke når kostnader er påløpt og implementeringen står for tur.”⁴¹⁰

De to praksisene som avtegner seg i Gjensidige NOR kan fortolkes inn i og støtte dette perspektivet. Den lojaliteten som avkreves og innfris i NOR-delen ser således ut til å være fundert i at flest mulig har fått komme til orde med sin ”lokale kunnskap” (som Levin og Klev kaller det) og sine innvendinger før den endelige løsningen blir valgt. Den omgjøring og kontra på beslutninger som vi ser i Gjensidige-delen, kan derimot gi opphav til en følelse av ”pseudomedvirkning”.⁴¹¹ Uavhengig av de faktiske hensikter hos de som planlegger prosessene, vil tanken om at deltakelsen i prosessen kun blir å regne som *tilsynelatende* bli styrket. I lys av dette kan utviklingen og utbredelsen av den fortolkningsrammen for endringsprosesser som vi har sett i Gjensidige-delen (Skript Y) leses som en mulig konsekvens av manglende vekt på det som Levin og Klev kaller *reell* medvirkning i endringsarbeidet.

⁴⁰⁸ Levin, M. & Klev, R. (2002): *Forandring som praksis. Læring og utvikling i organisasjoner*.

⁴⁰⁹ *ibid*, s.66.

⁴¹⁰ *ibid*, s.65.

⁴¹¹ *ibid*, s.61f.

Sett fra denne vinkelen er det igjen fristende å si at den ene parten har noe å lære av den andres praksis i det nye konsernet. Likevel er det slik at den praksis som har utviklet seg og som opprettholdes i NOR-delen, er knyttet til denne organisasjonens spesifikke kollektive erfaringer (jfr. organisasjonsfortellingen). Prinsipielt er det ikke mulig å implantere denne kollektive erfaringen i Gjensidige-delen, som har sine kollektive erfaringer som dels dreier seg om vansker med å fullføre prosesser. Det sentrale punkt i så måte ser ut til å dreie seg om å gi organisasjonsmedlemmene i Gjensidige-delen nye og egne positive erfaringer, noe som ser ut til å kreve både ressurser, omtanke og ikke minst et medvirknings- og kunnskapsperspektiv på endringsprosessen. I tillegg bør nevnes at det også vil være verdt å legge vekt på å utforme *realistiske målsettinger* for prosessene. Målsettinger som holdes høyt, men ikke nås, gir grunnlag for å styrke Skript Y, mens målsettinger som vurderes som innfridde kan gi alternative (i dette tilfellet positive) erfaringer.⁴¹²

5.3.2.4 *Kontinuerlig forandring*

Tanken om slik å tenke seg tilrettelegging av hendelser (endringsprosjekter) som vil svekke den fortolkningsrammen som Skript Y innebærer, kan altså være nærliggende. Siden denne fortolkningsrammen ser ut til å aktiviseres hos organisasjonsmedlemmene ved lansering av ”nye” endringsprosjekter, blir det imidlertid også nødvendig å være forsiktig med nettopp å lansere prosjekter som noe helt nytt. I lys av at de erfaringene som *er gjort* ikke enkelt kan slås strek over, så vil det være riktig heller å framheve *sammenhengen* mellom det som er gjort (eller forsøkt gjort) og det som nå skal skje.

Innledningsvis i avhandlingen så vi artikulert ideen om ”kontinuerlig forandring”. Det ovenstående kan også sees på som en tanke der en tar et slikt begrep på alvor. Kontinuerlig forandring kan her forstås som noe en er med på og er en del av, ikke bare noe en er ”utsatt for”. Til grunn for følelsen av ”å være med” ligger følelsen av eierskap, og for å kunne kommunisere meningsfylt omkring endringsarbeidet trengs noen felles referanser, kanskje i form av ideen om et ”felles språk”.

⁴¹² Vi kan se at noe lignende allment anbefales som en del av tilnærmingen for å redusere motstand mot endringsprosesser. I tillegg til vekt på den type involvering vi er inne på ovenfor, så kommer forfatterne av boka *Endringsledelse* med følgende anbefaling: ”Bygg opp selvtillit ved å begynne med prosjekter med lav risiko.” Kristensen, K.S. (red) (2000): *Endringsledelse. Eksempler og modeller*, s. 71.

Et slikt språkområde finnes sannsynligvis ikke i de nye trendene og ”organisasjonsoppskriftene”⁴¹³ som stadig tilflyter organisasjonene, men heller i *tidligere* endringsprosjekter, arbeidsmåter og organisasjonsformer som er prøvd ut av de som arbeider i organisasjonen. Mye taler dermed for å *oppjustere verdien av tidligere forandringsprosjekter og systematisere disse erfaringene* for å lære hvilke strategier, metoder og arbeidsmåter som kan føres videre, og hvilke som må omarbeides eller forkastes. Dette handler om *bedre å utnytte den faktiske endringskompetansen som finnes blant ansatte på ulike nivåer i organisasjonen*. Slik kan nye forbedringsprosjekter utvikles *i relasjon til den kunnskapen som organisasjonens ansatte har ervervet seg over lang tid*. Dette vil også gjøre det lettere å se et nytt endringsprosjekt i lys av et overordnet utviklingsløp for hele organisasjonen, og vil dessuten fremme en form for positiv *gjenkjennelse* mellom endringsprosesser – som videre styrker følelsen av *kontinuitet og mening* i endringsarbeidet, for ansatte på ulike nivåer.

5.4 Videre forskning

Som en avslutning vil jeg under denne overskriften antyde noen muligheter for videre forskning ut fra denne avhandlingen. Poenget er selvsagt ikke å avdekke alle mulige veier videre, men å peke på noen utvalgte muligheter som jeg ser som interessante i relasjon til det arbeidet som er gjort – og i forhold til de resultater som foreligger.

Resultatene i avhandlingen handler blant annet om forestillinger om ulike praksiser for gjennomføring av endringsprosesser i en organisasjon i kjølvannet av en fusjon mellom to selskaper. Ut fra materialet knyttes oppfatninger om en vellykket praksis til den ene parten, mens det finnes oppfatninger om visse svakheter i praksis hos den andre parten. Ett spørsmål som kunne vært interessant å gå videre på i denne sammenhengen er hvilke utslag *selve fusjonsprosessen*, og det ”identitetsarbeid” (jfr. tidligere) som den utløser, har for utkrystalliseringen av slike oppfatninger i en sammenslått organisasjon. Videre peker dette mot spørsmålet om hva som vil skje med disse oppfatningene om praksis etter hvert som organisasjonen utvikler seg videre på noe lengre sikt.

⁴¹³ Begrepet om ’organisasjonsoppskrifter’ er hentet fra Røvik, K.A. (1998c): *Moderne organisasjoner: Trender i organisasjonsforskningen ved tusenårsskiftet*.

Denne tematikken kan angripes på ulike måter. Vi har sett at den ene partens praksis relativt tydelig knyttes til dennes 'organisasjonsfortelling'. Dette indikerer at en med utgangspunkt i en videreutvikling av et slikt begrep,⁴¹⁴ kan stille sine spørsmål omkring hva som skjer med denne typen referanser etter hvert som den nye organisasjonen endrer seg og fusjonen gradvis synker inn. I tråd med en slik tanke vil en også kunne nærme seg spørsmålet om utviklingen av den nye organisasjonens organisasjonsfortelling. Vil den (de) opprinnelige fortelling(en)e inkluderes og bli en del av den nye fortellingen, eller vil en (som vi så i fortellingen om NOR) kunne øyne et sentralt startpunkt ved organisasjonens etablering?⁴¹⁵

Et annet resultat i undersøkelsen dreier seg om utbredelse av likeartede 'retrospektive fortellinger' knyttet til det som oppfattes som mislykkede endringsprosesser i Gjensidige-delen av organisasjonen. Videre ser vi at det knytter seg generaliseringer til dette feltet som samsvarer med disse fortellingene, noe som kan indikere at fortellingene gir opphav til generelle forståelsesformer, men også at erfaringene fortolkes inn i en slik generell skriptlignende ramme – slik at vi dermed har å gjøre med et gjensidig vekselspill mellom konkret erfaring og anvendt fortolkningsramme.

Det kanskje noe overraskende forhold omkring dette, er at disse fortellingene og mønstrene kan identifiseres relativt likt på alle de tre hierarkiske nivåene som informantene er inndelt i. Med utgangspunkt i dette funnet, kunne det vært interessant å utforme et alternativt prosjekt som innrettet sitt fokus på *ulikhet* i oppfatninger knyttet til endringsprosesser, i stedet for denne undersøkelsens fokus på "det delte". Et slikt prosjekt kunne dermed ha komplettert et bilde som vi kun ser *noe* av i denne undersøkelsen, med andre ord; noe kan oppfattes som delt, mens andre synsvinkler vil avdekke ulikhet.

Også i et slikt prosjekt kunne med fordel en narrativ tilnæringsmåte vært brukt. En mulig design ville vært å avgrense undersøkelsen til en mindre del av organisasjonen, eksempelvis

⁴¹⁴ Begrepet om organisasjonsfortelling utgjør bare begrenset en del av analysen i mitt arbeid. Et videre studium kunne eksempelvis ha gått dypere inn i Miriam Salzer-Mörling's arbeider. Sentralt blant disse står avhandlingen Salzer, M. (1994): *Identity Across Borders : A Study in the "Ikea-world"*.

⁴¹⁵ I skrivende stund er dessuten Gjensidige NOR inne i en fusjonsprosess med DnB (Den norske Bank), noe som fra forskningssynspunkt kompliserer bildet, men som samtidig skaper ytterligere nye spørsmål, og dermed interessante utfordringer, knyttet til denne tematikken.

til en funksjon eller en avdeling. Undersøkelsen kunne videre vært konsentrert omkring en konkret endringsprosess som har vært gjennomført på avdelingen, og narrative intervjuer kunne blitt gjennomført med personer på ulike nivåer med denne prosessen for øye. Slik ville en vært i stand til å studere nyansene i fremstillingen av prosessen, nettopp gjennom å utnytte fortellingskategoriens styrke som bærer av *perspektiv* og *forklaring* i relasjon til det som skjer i en slik prosess.⁴¹⁶ En slik innretning ville dessuten kunne gitt et utgangspunkt for å studere endringsprosessene langs dimensjoner vedrørende makt og avmakt i organisasjonen.

Et tredje prosjekt kunne tatt utgangspunkt i avhandlingens funn omkring generalisering (”skripering”) av erfaring. Her finnes, i organisasjonssammenheng, et større utforsket område. Vi har sett at informantene i tillegg til det konkrete fortellingsstoffet, ofte beveger seg mot en mer generell og ”teoretiserende” framstilling av sekvenser de oppfatter som typiske og nærmest lovmessige (da gjerne med retrospektive fortellinger som utgangspunkt, illustrasjon eller ”bevis”). I tillegg har vi sett at slike likeartede generaliserte oppfatninger viser en viss spredning.

Med dette perspektivet som utgangspunkt kunne en gått nærmere inn på bruken av, og samspillet mellom, disse to kategoriene i kommunikasjon i ulike kontekster (in situ). En kunne eksempelvis ha forfulgt denne avhandlingens tematikk videre og studert utviklingen av endringsprosesser. Her ville en mer observerende arbeidsform vært egnet som et utgangspunkt, for eksempel gjennom observasjon av kommunikasjonen i ulike møtekontekster. I slike sammenhenger kunne fortellingsformens status i diskusjoner undersøkes, samtidig som en kunne sett på hvordan de mer skjema- eller skriptlignende oppfatningene anvendes og bygges. Undersøkelser og identifisering av mulige ”konkurrerende skript” ville også vært en interessant innfallsvinkel. I og med at en i denne sammenhengen ikke kan betrakte skript som statiske strukturer ”hogd i stein”, men som åpne for påvirkning gjennom sosial omgang, så vil det dessuten være interessant å studere hvordan de generaliserte oppfatningene utvikles, for eksempel gjennom økende detaljeringsgrad.

⁴¹⁶ Jeg er inne på disse aspektene ved fortelling i kapittel 2 (2.3.3.).

Som et siste punkt bør nevnes at analysen i denne avhandlingen peker ut to tematiske ”problemfelt” som også kan være interessant å følge opp forskningsmessig: Forholdet til beslutninger, og forholdet til ’forankring’ – temaer som blant annet handler om medvirkning og demokratisering i organisasjonen. Resultatene antyder at disse to problemfeltene er vevd sammen i et avhengighetsforhold, nærmere bestemt at aktivitetene knyttet til ’forankring’ danner grunnlaget for lojalitet. Et videre prosjekt her (der en eksempelvis hadde fortsatt arbeidet med Gjensidige NOR) kunne tatt for seg kvaliteten i denne sammenhengen, relatert til det praktiske arbeidet omkring endringsprosesser i organisasjonen. Hva innebærer følelsen av å ha betydning og muligheter for medvirkning i forkant av beslutninger? Hvordan organiseres slikt arbeid i en organisasjon av denne størrelsen slik at ansatte og ledere på lavere nivå oppfatter at deres stemme ikke bare får slippe til i prosessene, men også at de faktisk har betydning når beslutninger fattes?

Dette er selvsagt temaer som har vært behandlet forskningsmessig tidligere. Det som likevel ville gitt et spesifikt og interessant utgangspunkt for et slikt prosjekt, ville ligget i det utgangspunkt denne avhandlingen gir gjennom de tilsynelatende ulike praksisene som skisseres (med henholdsvis positiv og negativ valør). Det å relatere en videre utforskning av disse spørsmålene til de to praksisene, kunne ha belyst begrepene om medvirkning og demokrati fra ulike ståsteder og gjennom ulike perspektiver.

”...og jeg trenger ikke å tenke tilbake på den tiden da jeg var mitt vanlige jeg, før jeg ble annerledes, for den tiden har kommet tilbake, jeg rykker tilbake til start, så å si, og jeg er den samme igjen, men samtidig annerledes”

- Blant de siste linjer i romanen *Fakta om Finland* av Erlend Loe (2001)

Referanser

- Aarseth, A. (1976): *Episke strukturer*, Oslo: Universitetsforlaget.
- Aaslestad, P. (1995): ”Litteraturhistoriens diskurs – narrativ eller encyklopedisk?”, I *Motskrift* nr. 1/95. Tidsskrift for Institutt for nordistikk og litteraturvitenskap, NTNU, Trondheim: NTNU/Tapir.
- Aaslestad, P. (1997): *Pasienten som tekst: fortellerrollen i psykiatriske journaler: Gaustad 1890-1990*, Oslo: Tano Aschehoug.
- Aaslestad, P. (1999): *Narratologi: en innføring i anvendt fortelle teori*, Oslo: LNU: Cappelen Akademisk forlag.
- Abell, P. (1993): ”Some aspects of Narrative Method”, *Journal of Mathematical Sociology*, Vol.18, nr.2-3, 1993.
- Adams, J. (1986): *The Conspiracy of the Text: The place of Narrative in the Development of Thought*, London: Routledge & Kegan Paul.
- Almenningen, O. (ed.) (1992): *Språk og samfunn gjennom tusen år: ei norsk språkhistorie*, Oslo: Universitetsforlaget.
- Alvesson, M. & Berg, P.O. (1988): *Företagskultur och organisationssymbolism. Utveckling, teoretiska perspektiv och aktuell debatt*, Lund: Studentlitteratur.
- Alvesson, M. & Björkman, I. (1992): *Organisationsidentitet och organisationsbyggande: En studie av ett industriföretag*, Lund : Studentlitteratur.
- Alvesson, M. & Sköldberg, K.(1994): *Tolkning och reflektion. Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*, Lund : Studentlitteratur.
- Anderson, J.R. (1985): *Cognitive psychology and its implications* (2.ed), New York: W. H. Freeman and Company.
- Bang, H. (1990): *Organisasjonskultur*, Oslo: TANO, (2.ed.).
- Barnehagefolk* (2000): ”Fortellingen”, hefte nr.3 (Tidsskrift utgitt av Pedagogisk Forum).
- Barry, D. & Elmes, M. (1997): ”Strategy Retold: Toward a Narrative View of Strategic Discourse”, In *Academy of Management Review*, vol.22, no.2, 1997.
- Barthes, R. (1966/1977): “Introduction to the Structural Analysis of Narratives”, In Heath, S. (Red.): *Image – Music – Text*, Glasgow: Collins.
- Barthes, R. (1974): *Essais critiques*, Paris.
- Bartlett, F.C. (1995): *Remembering. A study in experimental and social psychology* Cambridge: Cambridge University Press (opprinnelig utgitt 1932).

- Bjartnes, A. (1992): "Sjarmerte alle i senk", Artikkel i *VG* 27.08.92, s.6.
- Boje, D.M. (1991): "The Storytelling Organization: A Study of Story performance in an Office-Supply Firm", In *Administrative Science Quarterly*, 1991, 36: 106-126.
- Boje, D.M. (2001): *Narrative Methods for Organizational & Communication Research*, London: Sage Publications.
- Boyce, M.E. (1995): "Collective Centering and Collective Sense-Making in the Stories and Storytelling of One Organization", In *Organization Studies*, 16/1, 1995.
- Brooks, P. (1989): "Psykoanalyse og historieforteljing", *NLA* (Norsk litterær årbok) 1989.
- Brooks, P. (1992): *Reading for the Plot: Design and Intention in Narrative*, Cambridge, Mass.: Harvard University Press.
- Brown, R.H. (1991): "Rhetoric, textuality, and the postmodern turn in sociological theory", In *Sociological Theory*, s.187-197.
- Bruner, J.S. (1986): *Actual Minds, Possible Worlds*, Cambridge, Mass. : Harvard University Press.
- Bruner, J.S. (1990): *Acts of Meaning*, Cambridge, Mass. : Harvard University Press.
- Burns, T. (1992): *Erving Goffman*, New York: Routledge.
- Busch, T. & Vanebo, J.O. (1991): *Organisasjon, ledelse og motivasjon*, Oslo : TANO (2.ed).
- Cartwright, S. & Cooper, C.L. (1995): "Organizational marriage: 'hard' versus 'soft' issues?", In *Personnel Review*, Vol.24 No.3, 95.
- Condor, S. & Antaki, C. (1997): "Social Cognition and Discourse", In Dijk, T.A. van (ed.): *Discourse studies: a multidisciplinary introduction*, Vol.1: *Discourse as structure and process*, London: Sage Publications.
- Crites, S. (1971): "The narrative quality of experience", In *Journal of the American Academy of religion* 39 (3), 291-311.
- Czarniawska-Joerges, B. (1997): *Narrating the Organization. Dramas of Institutional Identity*, Chicago and London: The University of Chicago Press.
- Danielsen, R. (1994): *Så levde de lykkelig- : barn, eventyr og verdier*, Oslo : LNU : Cappelen.
- Deetz, S.A., Tracey, S.J. & Simpson, J.L. (2000): *Leading Organizations Through Transitions. Communication and Cultural Change*, Thousand Oaks: Sage.
- Denning, S. (2001): *The Springboard. How Storytelling Ignites Action in Knowledge-Era organizations*, Boston: Butterworth-Heinemann.
- Edwards, D. & Middleton, D. (1987): "Conversation and remembering: Bartlett revisited", In *Applied Cognitive Psychology*, nr.1, 1987, s.77-92.

- Edwards, D.(1994): "Script formulations: an analysis of event description in conversation", In *Journal of Language and Social Psychology*", nr. 13, 1994, s.211-47.
- Engelstad, F. (1985): "Finnes det en kvantitativ og en kvalitativ forskningsmetode?", In Dale, B., Jones, M. & Martinussen, W. (red): *Metode på tvers. Samfunnsvitenskapelige forskningsstrategier som kombinerer metoder og analysenivåer*, Trondheim: Tapir Forlag.
- Evensen, L.S. (1997): "Et humanistisk kulturbegrep?", I *Kulturstudier ved Det historisk-filosofiske fakultet* (Innstilling fra et utvalg ved Det historisk-filosofiske fakultet 27.november 1996), Trondheim: NTNU.
- Evenshaug, O. & Hallen, D. (1984): *Barne- og ungdomspsykologi*, Oslo: Gyldendal (2.ed).
- Falkum, E. (m.fl.) (red.) (1999): *Medbestemmelse og medvirkning: Bedriftsutvikling mot år 2000*, FAFO-rapport 324, Oslo: FAFO.
- Fisher, W.R. (1987): *Human Communication as Narration: Toward a philosophy of reason, value, and action*, Columbia, S.C.: University of South Carolina Press.
- Fivelsdal, E. & Bakka, J.F (1987): *Organisasjonsteori : struktur, kultur, prosesser*, Oslo: Bedriftsøkonomens forlag.
- Fivush, R. & Slackman, E.A. (1986): "The Acquisition and development of Scripts", In Nelson, K. (ed.): *Event Knowledge. Structure and Function in development*, Hillsdale, N.J.: Erlbaum.
- Frost, P.J (m.fl.) (red.) (1991): *Reframing Organizational Culture*, Newbury Park, Calif.:Sage
- Frøyland, F. (2003): "Fusjonen kan veltes", artikkel i *Dagens Næringsliv*, 27.06.03, s.5-6.
- Gabriel, Y. (2000): *Storytelling in Organisations Facts, Fictions and Fantasies*, New York: Oxford University Press.
- Gaskell, G. (2000): "Individual and Group Interviewing", In Bauer, M.W. & Gaskell, G. (eds.): *Qualitative Researching. With Text, Image and Sound: a practical handbook*, London: Sage.
- Geertz, C. (1973): *The Interpretation of Cultures. Selected essays*, New York: Basic Books.
- Geertz, C. (1983): *Local Knowledge. Further essays in interpretive anthropology*, N.Y.: Basic Books, Inc., Publ.
- Genette, G. (1972): *Figures III*, Paris.
- Giddens, A. (1990): *The Consequences of Modernity*, Cambridge: Polity Press.
- Giddens, A. (1991): *Modernity and Self-Identity. Self and Society in the Late Modern Age*, Cambridge: Polity Press.

- Goffman, E. (1986): *Frame Analysis. An Essay on the Organization of Experience*, Boston: Northeastern University Press. (Opprinnelig utgitt: New York: Harper & Row, 1974).
- Goodenough, W. (1961): "Comment on Cultural Evolution", In *Daedalus* 90:521-528.
- Greimas, A.J. & Courtés, J. (1982): *Semiotics and language. An analytical dictionary*. Bloomington: Indiana University Press.
- Greimas, A.J. (1966): *Semantique structurale : recherche de methode*, Paris: Libr. Larousse.
- Grønmo, S. (1996): "Forholdet mellom kvalitative og kvantitative tilnærminger i samfunnsforskningen", In Holter, H. & Kalleberg, R. (red.) (1996): *Kvalitative metoder i samfunnsforskning*, Oslo: Universitetsforlaget.
- Gullestad, M. (1989): *Kultur og hverdagsliv. På sporet av det moderne Norge*, Oslo: Universitetsforlaget.
- Gullvåg, I. (1990): *Rasjonalitet, forståelse og forklaring*, Trondheim: Tapir Forlag.
- Hannerz, U. (1992): *Cultural complexity: studies in the social organization of meaning*, New York: Colombia University Press.
- Hannerz, U., Liljeström, R. & Löfgren, O. (eds.) (1982): *Kultur och medvetande: en tvärvetenskaplig analys*, Stockholm: Akademilitteratur.
- Hansen, C.D. & Kahnweiler, (1993): "Storytelling: An Instrument for Understanding the Dynamics of Corporate Relationships", In *Human Relations*, vol. 46, no.12, 1993.
- Hatch, M.J. (2001): *Organisasjonsteori. Moderne, symbolske og postmoderne perspektiver*, Oslo: Abstrakt Forlag.
- Hatling, M. & Røyrvik, E. (2001): "Læringshistorier", i Hatling, M. (red.) (2001): *Fortellingens Fortrylling. Bruk av fortellinger i bedrifters kunnskapsarbeid*, Oslo: Fortuna.
- Hatling, M. (red.) (2001): *Fortellingens Fortrylling. Bruk av fortellinger i bedrifters kunnskapsarbeid*, Oslo: Fortuna.
- Helgerud, F. (1997): *Sparebanken NOR. Unnfangelse, fødsel og den vanskelige barndommen. en aktuell jubileumsberetning på 175-årsdagen for landets første private bank*, Oslo: Sparebanken NOR.
- Herbst, P.G. (1971): *Demokratiseringsprosessen i arbeidslivet. Sosio-tekniske studier*, Oslo: Universitetsforlaget.
- Holm, E. (2002): *Den forelskede selgerens dagbok*, Oslo: Elixir Publishing.
- Horsdal, M. (2000): "Livets fortellinger", In *KvaN : et tidsskrift for læreruddannelsen og folkeskolen* nr. 58/2000.

- Hotvedt, E. & Westhagen, H. (1984): *Samarbeid og bedriftsutvikling*, Oslo: Tanum Norli.
- Hudson, J.A. (1986): "Memories are Made of This: General Event Knowledge and the development of Autobiographic Memory", In Nelson, K. (ed.): *Event Knowledge. Structure and Function in development*, Hillsdale, N.J.: Erlbaum.
- Jaffee, D. (2001c): *Organization Theory. Tension and Change*, Boston: McGraw Hill.
- Jensen, R. (1999): *The dream society: hvordan det kommende skift fra facts til følelser vil påvirke erhvervslivet og vor hverdag*. Viby, Jyllands-Posten.
- Jessen, S.A. (2002): *Prosjektadministrative metoder*, Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Johansen, S. (m.fl) (1998): *Prosjektstyring i praksis: med elektronisk håndbok*, Oslo: Tano Aschehoug.
- Jovchelovitch, S. & Bauer, M.W. (2000): "Narrative Interviewing". In 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", In *Psychological Reports*, nr.74, 1994.
- Kintsch, W. (1995): "Introduction", in Bartlett, F.C.: *Remembering : a study in experimental and social psychology* Cambridge: Cambridge University Press (oppr. publ. i 1932).
- Kjørup, S. (1991): *Forskning og samfund: en grundbog i videnskabsteori*, Copenhagen: Gyldendal (1. utg. 1985).
- Kleppestø, S. (1993): *Kultur och identitet: vid företagsuppköp och fusioner*, Stockholm: Nerenius & Santérus (dr.avhandling - Lunds universitet).
- Kleppestø, S. (1998): "A Quest for Social identity – The Pragmatics of Communication in Mergers and Acquisitions", I Gertsen, M.C. (red, m.fl.): *Cultural Dimensions of International Mergers an Acquisitons*, New York: de Gruyter.
- Kluckhohn, C. & Kroeber, A.L. (1952/1963): *Culture: a critical review of concepts and definitions*, New York: Vintage Books.
- Koch, T. (1998): "Storytelling: is it really research?", In *Journal of Advanced Nursing*, 1998, nr.28.
- Kontant*, Gjensidige NORs konsernmagasin, årgangene 1999-2002. (Utgitt første gang juni 1999, 10 nummer pr. år.).
- Kreiswirth, M. (1992): "Trusting the Tale: The Narrativist turn in the Human Sciences", In *New Literary History*, vol.23, 1992.
- Kristensen, K.S. (red.) (2000): *Endringsledelse. Eksempler og modeller*, Oslo: Statskonsult.

- Kvale, S. (1997): *Interview. En introduktion til det kvalitative forskningsinterview*, København: Hans Reitzels Forlag.
- KvaN: et tidsskrift for læreruddannelsen og folkeskolen* (2000): "Det narrative", hefte Nr. 58.
- Kvåle, G. (2000): *Organisering av identitet. Ein studie av organisatorisk identitetsdanning i trygdeetaten*. Avhandling til graden dr.polit, Universitetet i Tromsø.
- Labov, W. (m.fl.) (1968): *A study of the non-standard English of negro and Puerto Rican speakers in New York City*, (Cooperative Research Rep. 3288, Vols. I & II), Philadelphia: University of Pennsylvania, Linguistics Laboratory, U.S. Regional Survey.
- Labov, W. & Waletzky, J. (1997/1967): "Narrative analysis: Oral versions of personal experience", In *Journal of Narrative and Life History*, 7 (1-4), 3-38, 1997 (Denne artikkelen ble også publisert i: Helm, J. (ed): *Essays on the verbal and visual arts: Proceedings of the 1996 Annual Spring Meeting of the American Ethnological Society* (pp. 12-44), Seattle: University of Washington Press (opprinnelig publisert i 1967).
- Labov, W. (1966): *The social stratification of English in New York City*, Washinton DC: Center for Applied Linguistics.
- Labov, W. (1997): "Some Further Steps in Narrative Analysis", in *Journal of Narrative and Life History*, 7(1-4), 395-415.
- Larsen, L.J. (1995): "Noen fagdidaktiske synspunkter på litteraturhistorien som genre", In *Motskrift* nr. 1/95. Tidsskrift for Institutt for nordistikk og litteraturvitenskap, NTNU, Trondheim: NTNU/Tapir.
- Levin, M. & Klev, R. (2002): *Forandring som praksis. Læring og utvikling i organisasjoner*, Bergen: Fagbokforlaget.
- Lie, S. (1991): *Innføring i norsk syntaks*, Oslo: Universitetsforlaget (4.ed).
- Loe, E. (2001): *Fakta om Finland*, roman, Oslo: Cappelen.
- LOV 2000-11-24 nr.81: *Lov om innskuddspensjon i arbeidsforhold* (innskuddspensjonsloven).
- Lyotard, J-F. (1984/1979): *The postmodern condition: a report on knowledge*, Manchester: Manchester University Press.
- Madsen, B. (2000): "Den femte disiplin", i Rolfsen, M. (red) (2000): *Trendenes tyranni. Produksjon og arbeid i et nytt århundre*, Oslo: Fagbokforlaget.
- Mangham, I.L. (1995): "Scripts, talk and Double talk", In *Management Learning*, Vol. 26, nr.4, 1995.
- Martin, J. (2002): *Organizational Culture. Mapping the Terrain*, Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications.

- Maxwell, J.A. (1996): *Qualitative Research Design. An Interactive Approach*, Applied social research methods series ; vol. 41, Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications.
- Mejlander, U.A. (1997): *Tiden går... Fra beskjedne grunntanke til solid finanskonsern. Gjensidiges historie gjennom 150 år*. Tangen Grafiske Senter.
- Melberg, A. (1993): "Strukturalisme", In Kittang, A. (m.fl.): *Moderne litteraturteori – En innføring*, Oslo: Universitetsforlaget, s.65-69.
- Morgan, G. (1998): *Organisasjonsbilder: innføring i organisasjonsteori*, Oslo: Universitetsforlaget. (Oversatt fra eng. utg: Morgan, G. (1997): *Images of Organization*, Sage Publications).
- Moxness, P. (1995): *Psykologi og økonomi: en hermeneutisk og empirisk analyse av kultur og driftsresultat i sparebanker 1984-1989*, Oslo: Forlaget Paul Moxnes.
- Mulder, M. (1971): "Maktutjevning gjennom medbestemmelse", i Herbst, P.G. (1971): *Demokratiseringsprosessen i arbeidslivet. Sosio-tekniske studier*, Oslo: Universitetsforlaget.
- Nelson, K. & Gruendel, J. (1986): "Childrens Scripts", In Nelson, K. (ed.): *Event Knowledge. Structure and Function in development*, Hillsdale, N.J.: Erlbaum.
- Nelson, K. (1986): "Event Knowledge and Cognitive Development", In Nelson, K. (ed.): *Event Knowledge. Structure and Function in development*, Hillsdale, N.J.: Erlbaum.
- Nilsen, R.D. (2000): *Livet i barnehagen: en etnografisk studie av sosialiseringprosessen*, Avhandling (dr. polit.) - NTNU, Trondheim, 2000.
- Nilssen, T. & Rolfsen, M. (2000): "Den fete fornuft", In Rolfsen, M. (ed.): *Trendenes tyranni: produksjon og arbeid i et nytt århundre*, Bergen: Fagbokforlaget.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995): *The knowledge-creating company. How japanese companies create the dynamics of innovation*, New York: Oxford University Press.
- NOU (1992) *Bankkrisen* Utredning nr.30, Oslo: Statens forvaltningstjeneste.
- NOU (2000) *Konkurransesflater i finansnæringen*, Utredning nr.9, Oslo: Statens forvaltningstjeneste.
- O'Connor, E. Swanberg (1995): "Paradoxes of Participation: Textual Analysis and Organizational Change", In *Organization Studies*, 16/5.
- Orr, J.E. (1996): *Talking about machines: an ethnography of a modern job*, Ithaca, N.Y.: Cornell University Press.
- Peirce, C.S. (1990): *Pragmatism och kosmologi*, Göteborg: Daidalos.
- Polkinghorne, D.E. (1988): *Narrative Knowing and the Human Sciences*, Albany: State University of New York Press.

- Poole, P.P. (m.fl.) (1990): "Organizational Script Development Through Interactive Accommodation", In *Group & Organization Studies*, Vol. 15 nr.2, 1990.
- Pryser, T. (1990): *Norsk Historie 1800-1870: frå standssamfunn mot klassesamfunn*, Oslo: Samlaget.
- Quale, T.U. (1995): "Ledelse – fra administrasjon til omstilling ". In Olberg, D. (red.): *Endringer i arbeidslivets organisering*, FAFO-rapport 183, Oslo: FAFO, s.232-233.
- Ramsfjell, A. (1993): "Fortellingene våre", In Selmer-Olsen, I. (red.): *Kulturens fortellinger*, Oslo: Ad Notam Gyldendal.
- Risberg, A. (1999): *Ambiguities Thereafter. An Interpretive Approach to Acquisitions*, dr.avhandling, Lund University, Lund University Press.
- Røvik, K.A. (1998): *Moderne organisasjoner: Trender i organisasjonsforskningen ved tusenårsskiftet*, Bergen-Sandviken: Fagbokforlaget.
- Sagie, A. & Koslowsky, M. (2000): *Participation and Empowerment in Organizations. Modeling, Effectiveness and Applications*, Thousand Oaks, Calif.: Sage.
- Salzer, M. (1994): *Identity Across Borders: A Study in the "Ikea-world"*, Avhandling (doktorgrad) - Linköping universitet, Linköping: Linköping studies in management and economics, Dissertations; 27.
- Salzer-Mörling, M. (1998): "As God Created the Earth...A Saga that Makes Sense?", i Grant, D., Keenoy, T. & Oswick, C. (eds.): *Discourse and Organization*, London: Sage.
- Schafer, R. (1992): *Retelling a life: narration and dialogue in psychoanalysis*, New York: BasicBooks.
- Schank, R.C. & Abelson, R.P. (1977): *Scripts, plans, goals and understanding: an inquiry into human knowledge structures*, Hillsdale, N.J.: Erlbaum.
- Schiefloe, P.M. (2002): "BOHICA", kronikk i *Adresseavisen* 24.05.2002.
- Sederberg, P. (1984): *The politics of meaning : power and explanation in the construction of social reality*, Tucson, Ariz.: University of Arizona Press.
- Sennet, R. (2001c): Det fleksible mennesket. Personlige konsekvenser av å arbeide i den nye kapitalismen, Bergen: Fagbokforl. (orig.: Sennet, R. (1998c): *The corrosion of character: the personal consequences of work in the new capitalism*, New York: W.W. Norton).
- Shore, B. (1996): *Culture in Mind: cognition, culture, and the problem of meaning*, New York: Oxford University Press.
- Silverman, D. (2001): *Interpreting Qualitative Data. Methods for Analysing Talk, Text and Interaction* (2.edition), London: Sage Publications.

- Skretting, K. & Sand, G.(2002): *Fortellinger om forskning*, Trondheim: Tapir Akademisk Forlag.
- Slackman, E.A., Hudson, J.A. & Fivush, R. (1986): "Actions, Actors, Links, and Goals: The structure of Children's Event Representations", In Nelson, K. (ed.): *Event Knowledge. Structure and Function in development*, Hillsdale, N.J.: Erlbaum.
- Smirich, L. & Morgan, G. (1982): "Leadership: The management of meaning", In *Journal of Applied Behavioral Science*, nr. 18, 1982.
- Smirich, L. & Stubbard, C. (1985): "Strategic Management in an Enacted World", In *Academy of Management Review* 10:724-36.
- Symon, G. & Cassell, C. (eds) (1998): *Qualitative Methods and Analysis in Organizational Research*, London: Sage Publications.
- Thagaard, T. (1998): *Systematikk og innlevelse*, Bergen-Sandviken: Fagbokforlaget.
- Todorov, T. (1969): *Grammaire du Decamerone*, The Hague: Mouton.
- Todorov, T. (1971): *Poetique de la prose*, Paris: Seuil.
- Tschudi, H.B. (1994): "I begynnelsen var bevegelsen", i *Flux*, nr.3, 1994.
- Tsoukas, H. (1989): "The Validity of Idiographic Research Explanations", in *Academy of Management Review*, 14, 551-561.
- Von Krogh, G., Ichijo, K. & Nonaka, I. (2001): *Slik skapes kunnskap. Hvordan frigjøre taus kunnskap og inspirere til nytenkning i organisasjoner*, Oslo: NKS Forlaget (Norsk oversatt utgave).
- Vroom, V.H. & Jago, A.G. (1988): *The new leadership. Managing participation in organizations*, New Jersey: Prentice Hall.
- Walsh, J.P. & Ungson, G.R. (1991): "Organizational Memory", In *Academy of Management Review* 16:57-91.
- Wangensteen, Anne B. (2001): *Forandring fryder? En studie av ansattes forhold til organisatoriske endringer*. Hovedoppgave i sosiologi, UiO 2001.
- Widerberg, K. (2001): *Historien om et kvalitativt forskningsprosjekt*, Oslo: Universitetsforlaget.
- Årsberetning for Næringlivets Idéfond for NTNU for 1999*, NTNU 2000.
- Årsrapport for Gjensidige NOR 2000*, Gjensidige NOR, 2001.

Nettsteder

- € Amazon: www.amazon.co.uk
- € Dinamo Norge AS: www.dinamo.no
- € Forskningsfellesskapet Dragvoll Gård: www.dragvollgaard.ntnu.no
- € Gjensidige NOR, konsernportal: www.gjensidigenor.no
- € Norsk Fortellerforum: <http://home.newmedia.no/~nff>
- € Næringslivets Idéfond for NTNU: www.idefondet.ntnu.no
- € The History Factory: www.historyfactory.com
- € The Story Factory: www.storyfactory.com
- € Website "Learning Histories": www.learninghistories.com

Upubliserte kilder

- € Brosjyre fra konsulentgruppen "Storytelling in Organisations", 2001.
- € Foredrag utarbeidet av Bates-Gruppen Norge, Bates 2000.
- € Haast, B.M. (red) (1999): CD-ROM med pressemateriale utgitt i forbindelse med fusjonen mellom Gjensidige og Sparebanken NOR. Utviklet og produsert av Gazette AS for informasjonsavdelingen i Gjensidige NOR.
- € Internt strateginotat for Næringslivets idéfond for NTNU, Kunnskapsnettverk, 29.06.99.

Oversikt over gjennomførte intervjuer

Dato for samtale	Betegnelse på informanten (i avhandlingsteksten)	Betegnelse på informanten (i forbindelse med samtaleutsnitt)	Nivå
02.11.01	A	(I-A)	1
02.11.01	B	(I-B)	2
01.11.01	C	(I-C)	2
31.10.01	D	(I-D)	2
31.10.01	E	(I-E)	3
30.10.01	F	(I-F)	3
30.10.01	G	(I-G)	3
29.10.01	H	(I-H)	1
08.05.01	I	(I-I)	2
08.10.01 & 13.12.01	J	(I-J)	1
07.05.01	K	(I-K)	3
07.05.01	L	(I-L)	2
08.10.01 (*)	M	(I-M)	1
27.02.01	N	(I-N)	2
08.05.01	O	(I-O)	3
10.05.01	P	(I-P)	3
12.03.01	Q	(I-Q)	3
10.05.01	R	(I-R)	2
11.05.01	S	(I-S)	2
23.03.01	T	(I-T)	2
11.05.01	U	(I-U)	2
12.03.01	V	(I-V)	3
13.03.01	W	(I-W)	3
13.03.01	X	(I-X)	3
27.02.01	Y	(I-Y)	3
26.02.01	Z	(I-Z)	3
26.02.01	Æ	(I-Æ)	3
11.05.01	Ø	(I-Ø)	3
21.06.00	Å	(I-Å)	3

(*): Det kan nevnes at jeg i tillegg til dette intervjuet hadde flere uformelle samtaler med denne informanten.

Oversikt over supplerende intervjuer

Disse intervjuene ble gjennomført av Anne B. Wangensteen i forbindelse med hennes hovedoppgave: Wangensteen, Anne B. (2001): *Forandring fryder? En studie av ansattes forhold til organisatoriske endringer*. Hovedoppgave i sosiologi, UiO 2001.

Dato for samtale	Betegnelse på informanten (i avhandlingsteksten)	Informantens originale nummerering	Betegnelse på informanten (i forbindelse med samtaleutsnitt)	Nivå
Mars 2001	a	1	(I-a)	3
Mars 2001	b	10	(I-b)	3
Mars 2001	c	11	(I-c)	3
Mars 2001	d	15	(I-d)	3
Mars 2001	e	21	(I-e)	3
Mars 2001	f	18	(I-f)	3
Mars 2001	g	19	(I-g)	3
Mars 2001	h	2	(I-h)	3
Mars 2001	i	20	(I-i)	3
Mars 2001	j	17	(I-j)	3
Mars 2001	k	23	(I-k)	3
Mars 2001	l	4	(I-l)	3
Mars 2001	m	8	(I-m)	3
Mars 2001	n	9	(I-n)	3

Vedlegg 1: E-post sendt til informanter



Vedlegg 2: Informasjonsbrev sendt til informanter

Side 1 av 2



Næringslivets idéfond



Næringslivets idéfond for NTNU
v/ Oscar Amundsen
Dragvoll Gård, Våningshuset
Dragvoll allé 40
7491 Trondheim
Tlf: 73 59 63 37 (j), 918 97206 (mob)
E-post: oscar.amundsen@svt.ntnu.no

Forskningsprosjekt om organisasjonsendring - invitasjon til uformell samtale.

Som ledd i det strategiske samarbeidet mellom Gjensidige NOR og NTNU gjennomføres det nå et prosjekt om organisasjonsendring. Jeg er ansatt som stipendiat ved NTNU for å utvikle og gjennomføre prosjektet, og jeg ønsker deg som medspiller i dette arbeidet.

I praksis betyr dette at jeg ønsker å gjennomføre et 1-2 timers møte med deg i løpet av de kommende ukene.

Hensikten med prosjektet er å undersøke hvordan organisatoriske endringsprosesser forstås og oppleves av dem som på ulike måter er involvert i dem eller berørt av dem.

Mål for prosjektet er:

- € Å bidra til å utvikle ny kunnskap om organisasjonsendring
- € Å øke organisasjonens muligheter til å lære av sine erfaringer og slik bedre evnen til å møte utviklingen på lengre sikt.

Utvalget av deltagere har skjedd ut fra to kriterier: 1) ansettelsestid i organisasjonen og 2) sannsynlighet for berøring med endringsprosesser i løpet av de siste årene. Ut over dette har valget skjedd tilfeldig, ut fra en liste jeg har mottatt fra personalavdelingen.

Alle samtaler vil bli behandlet strengt anonymt, slik at de ikke av noen kan spores tilbake til individuelle deltagere i prosjektet. Samtalene vil altså heller ikke være tilgjengelige for andre ansatte eller ledere i Gjensidige NOR, og vil behandles av meg i tråd med de prinsipper og retningslinjer som gjelder for god forskningsetikk. Deltagelse i prosjektet er basert på frivillighet.

På neste side finner du mer informasjon om tema og framgangsmåte for møtet/samtalen. Jeg vil ta kontakt med deg for å avtale tidspunkt. Dersom du har spørsmål om prosjektet kan du kontakte meg via e-post eller telefon.

Jeg håper du vil stille deg positiv til å delta.

Vennlig hilsen,

Oscar Amundsen

Forsknings-stipendiat

Norges Teknisk-naturvitenskapelige Universitet (NTNU)

Side 1 av 2

Side 2 av 2

Tema og opplegg for uformell samtale

Generelt er målet å få kjennskap til ansattes erfaringer og oppfatninger rundt temaer som ”forandring” eller ”endring”. Mer konkret er jeg spesielt opptatt av det som har skjedd rundt organisasjonsendringer som omorganisering, omstilling o.l.

Hensikten med møtet er at jeg ønsker at du ser tilbake på og forteller om organisatoriske endringer (f.eks. omorganiseringer) som har skjedd i virksomheten de siste årene - *slik du selv og eventuelt dine kolleger har opplevd det*. Jeg er ikke bare ute etter ”den offisielle historien”, men er interessert i det du har å fortelle om det som har skjedd.

På møtet kan det være greit om du forteller om et konkret **eksempel** (eller flere) på gjennomføring av omorganisering / endringsprosess. Jeg vil også gjerne høre om **episoder / hendelser** som du tror vil bli husket fra disse prosessene (f.eks. ting som ble sagt, gjort eller skrevet osv.)

Generelle stikkord for eksemplifisering kan være:

- organisasjonsendring
- omorganisering
- omplassering
- omstilling
- nedbemanning
- effektivisering
- endrede arbeidsoppgaver
- endringsprosjekter
- omstillingsprosjekter

Ta utgangspunkt i de erfaringer du har gjort selv, men tenk gjerne også på prosesser / prosjekter du bare har vært indirekte berørt av eller som du har hørt om fra kolleger.

Det vil være positivt (men ikke nødvendig) hvis du på forhånd tenker litt tilbake på hva du minnes fra den tiden du har jobbet i organisasjonen.

Vedlegg 3: Bekreftelsesbrev fra Gjensidige NOR



Dato: 09.03.01

Orientering om samarbeid Gjensidige NOR – NTNU

Med utgangspunkt i samarbeidet mellom Norges Teknisk-naturvitenskapelige Universitet, NTNU, og Gjensidige NOR gjennomføres det nå et forskningsprosjekt med tema ”organisasjonsendring” blant ansatte i ulike deler av konsernet.

Prosjektet er en del av aktiviteten som knyttes til Gjensidige NORs engasjement i Næringslivets Idéfond for NTNU, og det utvikles og gjennomføres av stipendiat Oscar Amundsen.

Prosjektet er klarert via konsernledelsen, og støttes ved at det legges til rette for at de nødvendige aktiviteter i form av samtaler med ansatte o.l. kan gjennomføres i arbeidstiden.

Gunnar Okstad,

Informasjonsdirektør

Ansvarlig for samarbeidet med NTNU og SINTEF