

Å LYTTE I ORGANISASJONSKULTUREN

Av Oscar Amundsen,
forsker, dr.art.,
Forskningsenheten Voksne
i livslang læring (NTNU VILL)



Foto: privat

Hvordan få tak i substansen i en organisasjons kultur? I denne artikkelen presenteres et mulig verktøy som kan bidra til å konkretisere og synliggjøre innholdet i organisasjonskultur.

Bakteppet er at kulturbegrepet ofte brukes av ledere eller ansatte for å forklare forhold i organisasjonen som er uklare og vanskelige å forstå eller håndtere. I disse tilfellene benyttes uttrykket som en slags sekkepost bestående av noe abstrakt og ubestemmelig. Selv om det gjennom årene er skrevet mye om temaet kultur blant organisasjonsforskere, så er det heller ikke her entydighet og presisjon som råder. Behovet for konkretisering er tydelig, og det er her 'fortellingene' i organisasjonen kommer inn i bildet.

De fortellingene som flyter rundt i organisasjonen representerer nemlig en betydelig ressurs for den som søker innblikk i sin organisasjons kultur. Men det forutsetter at man lytter litt nærmere og mer aktsomt enn man kanskje ellers tar seg tid til. Her er mye

Å lytte er viktig i alle typer organisasjoner.



å lære for den som vil. Både om muligheter, barrierer og andre kulturelle forhold av betydning for folks tenke- og handlemåte i egen organisasjon.

Fortellers spredningsevne

Det å fortelle en historie er en sosial handling som krever sosiale arenaer. Fortellingene oppstår og utvikles i de ulike sammenhenger der de blir fortalt, lyttet til og gjenfortalt. Det er dette aspektet ved fortellinger som gir dem *spredningsevne* innenfor en gruppe eller et miljø. En betydningsfull fortelling har trolig en helt annen evne til å spre seg enn for eksempel ideen om en ny organisering eller arbeids-

form (til tross for lange kursdager og profesjonelle presentasjonsteknikker).

Dette betyr at fortellinger som i utgangspunktet blir fortalt fra et enkelt individ til et annet, vil kunne forplante seg mer eller mindre permanent i et arbeidsmiljø. Da gjerne i litt varierende men likevel lignende utgaver, som blir formidlet til nykommere i miljøet. Slik blir noen fortellinger en slags felles referansepunkter man forholder seg til; med andre ord, en del av kulturen. Det er dette som gjør at det å lytte etter fortellingene i en organisasjon er en mulig «snarvei» til kulturell forståelse. Dette kan være til gagn eksempelvis for



en nyansatt i en virksomhet. Ikke minst for en leder som ønsker å forstå «terrenget» i sin organisasjon, vil slik kulturell innsikt være av betydning.

Eksempel: Fortellingen om et allmøte

La meg vise fram en konkret fortelling for å illustrere hva jeg snakker om. Eksemplet er for så vidt tilfeldig valgt og kunne i prinsippet handlet om noe helt annet. Den valgte illustrasjonen skriver seg fra en forskningsstudie gjennomført i et forsikringselskap, og er hentet fra mine egne samtaler med ansatte som jobber i bedriftens «Avdeling for privatkunder». Jeg tar her med to versjoner av den samme fortellingen. Dette for å tydeliggjøre poenget med at fortellinger er noe som folk deler seg imellom på en arbeidsplass.

Det er forskjellen mellom det å jobbe med næringslivskunder (bedrifter) versus det å jobbe med privatkunder (enkeltpersoner) som danner bakgrunnen for denne fortellingen. Flere av de ansatte mener i samtale uoppfordret inn på samme hendelse fra ca. 12 år tilbake i tid (navnene er selvsagt fiktive):

Anders:

«Den gangen, så hadde vi en sånn felles ledelse kan du si, for privat og næringsliv. Da hadde vi et møte en gang hvor det ble sagt (av han felles lederen) at 'privat var et springbrett til næringsliv'. Og det var jo ikke egentlig så veldig heldig uttalelse akkurat – så jeg tror ikke han var så glad for den i ettertid. [...] Det betydde jo egentlig at vi var litt mindreverdige egentlig da – vi som jobbet med privat. [...] Det er mange år siden, men vi har ikke glemt den der setningen i ettertid nei.»

Berit:

«På den tida der, så var vel kanskje privat litt liten i forhold til næringsliv. Det var et område som var forholdsvis nytt [...] Og sjøl om det skulle satses på privat og sånne ting, så ble det faktisk sagt... Om det var i ramme alvor eller i sånn spøkefull tone det vet jeg ikke. Det ble i alle fall sagt av lederen for det fellesområdet den gangen at 'fremtiden er på næringsliv'. Han sa: 'Dere kan gjerne jobbe i privat, men det er liksom bare springbrettet opp til

Det er påkrevet for enhver leder å forstå «terrenget» i sin organisasjon.

næringsliv'. Og sånn har det vært altså opp gjennom alle de årene, for så vidt da. Det tror jeg nok både jeg og veldig mange andre som var med på denne prosessen har følt på altså.»

Fortellingen i de to utsnittene handler om følelsen av å bli plassert i en mindre betydningsfull kategori i organisasjonen. For disse to ansatte dreier denne følelsen seg om en permanent plassering på «et springbrett». Et springbrett er som kjent ment brukt til å hoppe videre, og ikke et sted man oppholder seg over lengre tid – og de to ansatte ovenfor arbeider jo fortsatt ved den samme avdelingen. I organisasjonskulturen så er tydeligvis det å jobbe med privatkunder mindre anerkjent enn det å jobbe med bedriftskunder.

Fortellingen om denne hendelsen framstår som et felles referansepunkt eller symbol for forholdet mellom denne avdelingen og «de andre». Til tross for at Berit toner ned betydningen av hendelsen i seg selv, er det uttrykk hos de to som tyder på at fortellingen om hendelsen er ganske lik blant de som jobber på avdelingen. Uttrykket «springbrett» dekker tematikken rundt hva det innebærer å jobbe på denne avdelingen (dvs. forhold rundt posisjon, lønn, status og andre goder), og dette uttrykket går igjen hos begge. Begge informantenes framstilling kan opp-

fattes dit hen at det var eksakt dette ordet som ble brukt av lederen på møtet den gangen for 12 år siden.

Gullåre til innsikt i kultur

De to ansattes sammenfallende erindring rundt den spesifikke hendelsen så langt tilbake i tid, kan tyde på at denne fortellingen lever i beste velgående på avdelingen per i dag. Altså at fortellingen fortsatt blir referert til for eksempel ved hjelp av uttrykket springbrett eller liknende (for den del, bare et megetsigende blick eller en himling med øynene). Hvis det er tilfelle, kan vi kanskje snakke om en slags «kollektiv selvforståelse» av hvordan det er å jobbe ved denne avdelingen i organisasjonen.

Det er mye som kan leses ut fra denne lille fortellingen. Nøyaktig hva en person leser ut av de fortellingene en kommer over, vil selvsagt variere en del fra person til person. På et generelt plan kan vi imidlertid si at en kan få god hjelp til å forstå rådende ideer og ulike typer utbredte forestillinger i en organisasjon gjennom denne typen stoff. Ved å lytte nærmere etter de fortellingene som lever sitt liv i organisasjonen, så kan man altså få tilgang til en konkret størrelse å forholde seg til når man søker innsyn i kulturelle forhold. Min påstand er derfor at fortellinger representerer en gullåre til innblikk i organisasjonskultur.