

Rachel Jakhelln, Tove Leming og Tom Tiller (red.)

# Emosjoner i forskning og læring

1. opplag 2009 (april)

Utgiver: Eureka Forlag, Universitetet i Tromsø, Mellomveien 110, 9293 Tromsø

Sentralbord: 77 64 40 00 / 77 66 03 00

Telefaks: 77 68 99 56

E-post: [eureka@uit.no](mailto:eureka@uit.no)

<http://www.uit.no> eller <http://www.hitos.no>

Tidligere utgivelser på Eureka Forlag: <http://gammel.hitos.no/FoU/eureka/bestilling/>

Omslagsdekor: Utsnitt fra kunstverket *Lærer...? Skal jeg fortelle deg noe...!* av Finn Alsos

Omslagsbilder (foto): Kåre Olav Holm

Redaktørportrett (foto): Rita Tiller

Layout: Kåre Olav Holm

Trykk og omslagslayout: Lundblad Media AS, Tromsø

Eureka Forskningsserie 1-2009

ISBN 978-82-7389-206-5

ISSN 0809-8026

Manuset er vitenskapelig vurdert av fagfeller utenfor redaksjonen. (Gjelder ikke Starrin og Mattssons artikler.)

Det må ikke kopieres fra denne boka i strid med åndsverkloven eller i strid med avtaler om kopiering inngått med Kopinor, interesseorganisasjon for rettighetshavere til åndsverk.

# Forord

Emosjonsbegrepet bærer i seg bevegelsen, mosjonen. Vi snakker i dagligtalen om at vi blir beveget når følelsene flyter litt striere. Emosjonene er grunnleggende for god menneskelig relasjonsbygging og for meningsgivende samvær. Det er derfor grunn til å spørre hvorfor denne livets kraftkilde har fått føre en skyggetilværelse i forskningen? De kalde forskningsvindene er fremdeles de mest fremtredende, selv i en tid der praksisnær forskning og ekspansive læringsformer har fått ny næring fra flere hold. Forskere og filosofer har blåst nytt liv i Aristoteles sin betoning av den reflekterte erfaringen. Vårt bidrag handler om emosjonenes betydning i forskningens ordskifte.

Her i Norden er det særlig Bengt Starrin som har dratt det vanskelige emosjonslasset inn i forskningsdiskusjonen. Vi som skriver denne boka, forskere og profesjonsutdannere ved det nye Universitetet i Tromsø, var så heldige at vi tidlig fikk nærkontakt med denne svenske nytenkeren. Og ikke nok med det: Underveis i skrivingen kom enda mer svensk forskerkraft oss i møte; Matts Mattsson. Vi takker dem begge for stor inspirasjon, for nyttig faglig veivisning, for kritiske merknader og sist, men ikke minst, for at de var villige til å ramme inn denne boka med sine kvalifiserte signaturer. En særlig takk går til Thony Ghaye for inspirerende møter. Finn Bostad fortjener også stor takk for sin betydelige veiledningsinnsats underveis i skrivingen.

Følelser har vært definert til kunstens verden, løftet opp og beskrevet via skjønnlitteratur, maleri, film og teater. I forskningens rom lukker vi døra for denne type menneskelig bevegelse. Vi er trent til å holde maska og ikke la emosjonene komme til åpent uttrykk. Vi lærer stadig nye knep og grep for å klare dette. De som vil opp og fram lærer å "ikke blø blant haier". I denne hold-maska-klassen sitter forskerne langt framme. Mange av dem som har latt emosjonene skinne gjennom i sin forskning, har fått skikkelig blø. Forfatterne i denne boka har diskutert denne risken. Kanskje er det fordi vi er flere at vi tør å ta dette spranget? Vi tror imidlertid den fremste grunnen til at vi våger, er at vi rett og slett ikke kan holde inne lenger med det vi brenner for. Tida er overmoden til å fortelle sine forskererfaringer, skape debatt om og påpeke den emosjonelle forsømmelse i nordisk og internasjonal forskning. Litt symbolsk kommer vår lille bok til verden samme år som vår store filosof Arne Næss dør.

En stor takk går til kunstneren Finn Alsos som generøst lot oss bruke deler av kunstverket "Lærer...? Skal jeg fortelle deg noe...!" til omslaget på boka. Kunstverket befinner seg i lærerutdanningas lokaler på Mellomveien i Tromsø.

Det gjenstår å sende en stor emosjonsstråle til vår dyktige dekan, Vibeke Lundby, som har muliggjort dette arbeidet gjennom aktiv støtte. Og helt til slutt, men aller viktigst: En hjertelig takk til våre kollegaer og forfattere for det mot dere har vist i denne prosessen, for pågangsvilje, utholdenhet og gjensidig omsorg i arbeidet med boka.

Tromsø, februar 2009

Rachel Jakhelln  
Tove Leming  
Tom Tiller

*All those who actually live the mysteries of life haven't the time to write, and all those who have the time don't live them.*

*(Nikos Kazantzakis)*

# Innhold

<b>Emosjoner i forskning og læring</b> .....	9
Rachel Jakhelln, Tove Leming og Tom Tiller	
<b>Det våres for emosjoner i samfunnsvitenskapen</b> .....	21
Bengt Starrin	
<b>Hvor ble JEG av?</b> .....	35
Tove Leming	
<b>Nådeløst til stede</b> .....	51
Anne Harriet Berger	
<b>Emosjonelle utfordringer i læreres yrkesstart</b> .....	69
Rachel Jakhelln	
<b>Aktør- og offerhistorier som læringsverktøy</b> .....	91
Yngve Antonsen	
<b>Rom for å være seg selv</b> .....	113
Sylvie Anna Sollied	
<b>– Vil ikkje ha hjelp?</b> .....	139
Ingvild Kamplid	
<b>Hva Ida lærte oss</b> .....	163
Lisbet Rønningsbakk	
<b>Emosjoner i dressur</b> .....	179
Anne Eriksen	
<b>Emosjoner på konto</b> .....	197
Odd Arne Thunberg	
<b>Emosjoner og metaforer i aksjonsforskning</b> .....	221
Siw Skrovset og Tom Tiller	
<b>Emotionforskning och aktionslärande – avslutande reflektioner</b> .....	235
Matts Mattsson	
<b>Forfatterpresentasjon</b> .....	243

# Emosjoner på konto

## Emosjonsfortellinger som uutnyttet ressurs i en bankkultur

**Odd Arne Thunberg**

### Bakgrunn

Artikkelens ide er å se nærmere på emosjonsfortellingens betydning i en bankkultur. *Emosjoner på konto* er en konstruert metafor som er et av temaene i et pågående aksjonsforskningsprosjekt, *Læringsdrevne Arbeidsplasser*. I dette samarbeidet mellom Universitetet i Tromsø og en norsk bank, *Banken*, er jeg en av tre forskere som sammen med ansatte undersøker om emosjonsfortellinger kan bli interessante for læring i en daglig bankvirksomhet. Å sikre seg en sparekonto som vokser er vanligvis positivt, men kan det være bedre å ”omsette gode emosjoner”, enn å samle eller å spare dem? Dette er artikkelens utgangspunkt og tanken bak metaforen emosjoner på konto. Å praktisere for eksempel anerkjennelse og verdsetting er anbefalt som et godt læringsverktøy både for leder og medarbeider. Dette gis til kjenne i bankens eget verdimanifest som krever real, respektfull, verdig og høflig behandling av kunder og kolleger fra alle tilsatte.

Metaforer uttrykker og utfyller vår forståelse av erfaringer og gjør språket figurativt og rikere (Lakoff & Johnson 1980). Metaforene vi bruker til å oppfatte situasjoner virker også inn på våre handlinger. Ved hjelp av metaforer kan vi forestille oss, sammenligne, lære enklere og kanskje også raskere? (Morgan 2004; se også Skrovseth og Tiller i denne boken). Emosjoner kommer til uttrykk i samspill mellom mennesker og må forstås ut fra de relasjonsmessige sammenhenger de oppstår i (Gergen 1994). En viktig del av innholdet i emosjonsfortellingene er følelser omkring hva som oppleves til daglig.

En bank er tradisjonelt sett kjent for en hierarkisk oppbygd struktur, med relativt lang vei mellom administrerende direktør og skrankemedarbeider. I tillegg til å være hierarkisk er dagens bank pålagt en rekke detaljerte, rigide og nødvendige kredittregler, direktiver og tilsyn. Forskningsprosjektet utføres i en moderne bankorganisasjon som ønsker effektivitet, men som også er åpen for å se om læring kan bidra til positiv utvikling i organisasjonen. Effektivitetsreglene, som kan gjenkjennes i instruksjoner, rutiner og vaner, vil nødvendigvis bli

sterkt fokusert og kreve høy læringsaktivitet i hverdagsvirksomheten. Emosjoner kan oppleves innenfor et stort handlings spekter, og genererer følelser om hva som er rett eller galt (Voughan & Pilmoor 1989; Turner og Waugh 2007; Sutton 2007; Starrin 1997).

Emosjonsfortellinger er forankret som en verdi, og artikkelen orienterer seg i en sosiokulturell læringstradisjon (Vygotsky 2001; Dewey 1991; Engestrøm 1994; Wenger og Lave 2003; Tiller 2008). Emosjoner på konto kan i en slik relasjonell sammenheng også forstås som verdier på konto, fordi verdibegrepet sitter dypest (Scott 1993) og ansporer til verdsetting og styrking av relasjonene mellom mennesker. Hvorfor skal interesse for kunnskap utelukke følelser og emosjoner? spør Jerome Bruner: ”Emosjoner og følelser er naturligvis representert i meningsdanningen og i våre konstruksjoner av virkeligheten – de må regnes med” (Bruner 1997:45).

Begrepet emosjoner er ikke nytt. Aristoteles (384–322f.K) introduserte *patos* om menneskets følelsesmessige tilstand. Filosofen snakket blant annet om å føle skam og det motsatte, skamløshet. I sin retoriske presiserte han en betraktning om: ”... følelsens beskaffenhet og bakgrunn, hvem følelsen er rettet mot, i hvilken anledning den oppstår” [Hasterup 2002:109 (Aristoteles’ Retorik)]. Fortsatt er det en stor interesse for økt kunnskap, og det finnes flere spørsmål enn svar, men det er ikke likegyldig hvilke spørsmål som stilles.

Et narrativ er en fortelling som skal ha en begynnelse, en midte og en avslutning (Bruner 1997). Bruner skiller mellom en narrativ tenkemåte og en narrativ tekst eller diskurs. Han skisserer flere ulike måter narrative konstruksjoner kan forme den virkeligheten de skaper:

Med en subjektiv tidsstruktur, med en generisk særegenhet, med at handlingen har grunner, med en hermeneutisk komposisjon, med den impliserte kanon, med tvetydige referanser, med at problemet står i sentrum, med forhandlingens nødvendighet, og med fortellerens historiske utvidelse (ibid.:143–152).

Den impliserte kanon betrakter jeg heretter som *overraskelsen* eller *vendepunktet*, som skal gjøre fortellingen verd å fortelle. Vendepunktet illustreres ved en narrativ tenkemåte om å fange tilhørere ved å ”gjøre det vanlige fremmed” og ”å betrakte det vi før tok for gitt med friske øyne” (ibid.). Plottet er gangen i historien, og vendepunktet er et viktig trekk ved narrativ virkelighet. Bruner er også inne på enkelte kritiske advarsler eller generelle problemer ved bruk av narrativer som eneste fortolkning av virkeligheten: ”Å gi etter for selvbedrag, begå motsigelser, behandle narrativer alene som årsak, omgjort til etterprøvbare påstander” (ibid.). Det er allikevel gjennom fortellingen vi kan gå fra

det noen har sagt til det vedkommende mener, fra det som synes å være saken til det den virkelig dreier seg om. "Narrativer er essensielle for livet i en kultur" (Bruner 1997:141). Læring er viktig for å forstå en kultur. Kan økt læring på arbeidsplassen forventes å introdusere nye verdiorienteringer i organisasjonskulturen som har med kollektiv utvikling å gjøre? Møtepunkter for refleksjon mellom grupper og enkeltpersoner er artikkelens hoveddramme, og ideen er å oppnå aktiv deltakelse og god medvirkning i et felles sett av begreper.

### **Forskningsspørsmål**

Som strategi for nye refleksjoner kan dialogseminar betraktes som et konstruktivt verktøy. Dialogseminar er ikke tenkt som besluttsende organer, men som "et supplement til bedriftens ledelses- og samarbeidsorganer" (Levin 2000:190). Hvordan kan fortellinger eventuelt styrke den refleksive læringen, og hva er bankens vesen? "Så langt man har innsikt i en banks nødvendige fellesskap, så langt kan man sies å forstå 'bankens vesen'. Gjensidig innsikt kan ofte bare vinnes etter hårdt empirisk arbeid" (Meløe 1967:17). Forskningsspørsmålene kan knyttes til hvordan læring eventuelt kan påvirke organisasjonskulturen, og hvordan nye medlemmer lærer dette som den rette måten å oppfatte, tenke og føle på (Schein 1987). Hvis vi ønsker flere kollektive prosesser, kan vi kanskje utfordre kontometaforen og se etter fellesløsninger, og eventuelt åpne felleskontoer for emosjoner? Hvis ønsket er å endre organisasjonskulturen fra "å bli opplært" til "å søke kunnskap", kan dette forventes å ha positiv virkning? Strategien er både å iverksette og å studere prosesser som kan føre til endring. Hva kan vi gjøre med emosjonsfortellinger? Blir de å anse som rusk i et effektivt organisasjonsmaskineri, eller kan de foredles og brukes som pusterom til fremme for nødvendig energioppladning?

Artikkelens sentrale forskningsspørsmål er: Hvordan kan emosjonsfortellinger forstås og utnyttes som en ressurs i bankutvikling?

Gjennom aksjonsforskning ønsker vi å etablere prosesser hvor både ansatte, ledere og forskere arbeider jevnbyrdig og i lag for å få til læring, utvikling og forbedring i en organisasjon. Aksjonsforskning "...kan plasseres i kategorien konstruerende forskningsopplegg, og bare et forskningsopplegg som innebærer intervensjon kan kalles aksjonsforskning" (Kalleberg 1992:17). Dialogseminarer får fram viktige overveielser som fortjener oppmerksomhet i ulike fora og diskurser mellom ledere, medarbeidere og forskere. Organisasjonens totale innovasjoner antas å øke når ansatte og ledere trekkes inn i et slikt langsiktig, målrettet arbeid med å utvikle og fornye organisasjonen (Levin 2000). Godt dialogisk og analytisk arbeid er avhengig av gode rutiner for å



forstå og iverksette interaksjon. I fellesskap søker vi etter emosjonsfortellinger, og forsøker å tilpasse disse de læringskulturelle forhold som best kan gi oss kraft og energi i et langt læringsperspektiv, og ikke bare som en kortvarig inspirasjon.

En grunn til at emosjonsfortellinger kan være en interessant strategi for organisasjonsutvikling og nye handlinger, er fordi disse allerede eksisterer i hverdagen, i dette tilfellet i Banken. Ønsket er å utforske og systematisere emosjonsfortellinger, slik at disse med rett håndtering kan bli en tilgjengelig ressurs for læring. Artikkelenes fokus på emosjonsfortellinger er avgrenset til situasjoner i jobbsammenheng og er hovedsakelig delt mellom offerroller og aktørroller. (Se også Antonsens artikkel i denne bok.) Aktørrollen mestrer positivt og ansvarliggjør seg selv, mens offerrollen gjenkjennes i situasjoner hvor mennesker forteller at de er blitt et offer, hvor en trekker fram hva andre har gjort dårlig eller når andre får ”ufortjente” fordeler. Ved å innta en slik rolle bekreftes identitet gjennom å fremstille seg som et offer for andre eller ytre omstendigheter (Tiller 2008). Offerrollen er vanskelig å håndtere for alle involverte, og man må prøve å ansvarliggjøre de som inntar en slik rolle. Dette vil jeg komme mer tilbake til etter først å ha presentert tre fasetterte<sup>51</sup> emosjonsfortellinger som blir analysert og inndelt i tema. Emosjonsfortellingene blir til slutt diskutert i relasjon til Sverre Lysgaards teori om Arbeiderkollektivet.

### **Emosjonsfortellinger som strategi for analyse av data, dialoger og nye handlinger**

Som en aperitif til forskningsprosjektet ble det arrangert en åpningskonferanse<sup>52</sup> 17. oktober 2006. Jeg vil reflektere praksis i Banken ved hjelp av tre fasetterte emosjonsfortellinger, som gir et *mangesidig bilde* og som representerer bredde og dybde. De er konstruert i en prosess, og basert på data fra intervjuer, dialogseminarer<sup>53</sup> og møter. Jeg tar utgangspunkt i emosjons-

---

<sup>51</sup> Begrepet fasett er en metafor som i denne sammenhengen gir en emosjonsfortelling en ny fasade men beholder innholdet. Fasettøyne er mange enkeltøyne samlet i et stort.

<sup>52</sup> Her presenterte Kristian Tilander fra Karlstad i Sverige, sitt forskningsprosjekt *Reflekterande arbetsplatser*. Et prosjekt som ved hjelp av god refleksjon og aksjonslæring fikk redusert sykefravær med 30 % i en del av kommunen. En sekvens av de gode historiene i dette prosjektet ble oppsummert slik av Anna, en av deltakerne: ”Blir du trött när du vandrar den vanlige stigen? Gå da brevid och du ska se att fötterna börjar att dansa” (Tilander:2005).

<sup>53</sup> Dialogseminar arrangeres 4 ganger årlig i forskningsprosjektet for 15–20 mellomledere og brukes som et sett gruppearbeid med påfølgende plenum der hovedpoengene fra hver gruppe refereres, og hvor foredrag videofilmes og legges ut på Fronter som er en digital

fortellingens betydning og hva denne eventuelt kan bidra til, fordi emosjoner gjennom sin åpenhet og ærlighet spiller en viktig rolle i relasjonsbygging (Fineman 2003). Datagrunnlaget refererer seg til situasjoner som er erfart og fortalt av bankansatte, og som blir til fortellinger, dialoger og grunnlag for analyser og vei videre gjennom databearbeiding. Emosjonsfortellingene inneholder meninger som fortelles og gjenfortelles av ansatte i Banken. Fasettfortellingene blir deretter tolket av meg i en analysedel som åpner for nye dialoger. Den første emosjonsfortellingen er fra det første dialogseminaret.

*Leif:*

Så ble jeg altså sittende igjen i kassen helt alene. Det ble vanskelig å kontrollere alle følelsene og det opplevdes alvorlig trist og leit lenge. Hvorfor måtte alle slutte? Hva skulle jeg for eksempel si til fru Olsen som alltid spør etter Johannes hver fredag? Nei, det blir aldri som før. Det tok meg seks måneder å komme over denne kneika, men nå er det vår igjen. Knut Arne er forresten en omsorgsfull sjef. Han sa han forsto min sorg. Han klarte å få meg tilbake. Bruk en ekstra dag til deg selv denne uka, Leif. Vær nu med oss på kurset. Vi trenger deg sammen med oss. Ja, slik pleide han å oppmuntre meg. Lisbeth, hun nye, er virkelig en kjekk rådgiver. Hun er litt stille, men jeg liker godt når hun spør meg om hjelp.

Andre emosjonsfortelling er fra det andre dialogseminaret.

*Ingunn:*

Synne, en venninne av meg i Trondheim, har fortalt fra noen møter de kaller medarbeidersamtaler. Det kunne høres ut som disse handlet mest om tillit og trivsel. Men vet du, jeg frykter for denne medarbeidersamtalen med Kari neste onsdag. Sist ble det en hel time i kjelleren. Det handlet bare om røde målekuler og mitt forbedringspotensiale. Jeg er mer nervøs for dette møtet enn å skulle møte petimeteren Ole Jensen på fredag. Den der samtalen bør døpes om til *medarbeidersamtalen*. Nå tetter det seg til med kundemøter. Forberedelsen er mer enn halve arbeidet. Etterarbeidet er jo også halve arbeidet. Innholdet i kundemøtet er hele arbeidet. Så da må vel jeg og Tone i teamet gjøre mye mer enn bare to jobber. Skulle ikke vi hatt premie? 'Det er helt klart, Ingunn', sier Tone hver morgen. Ja – nei, det er fornøyeelig å jobbe med krevende kunder, ingen av våre faste kunder har trukket seg ut. Renta gikk opp to prosent og det gjorde også antall nye kundemøter i siste kvartal.

---

plattform. Dialogseminar likner Pålshaugens forståelse av dialogkonferanse som metode i bedriftsutvikling, men pågår i mindre grupper om omtales som seminar (Levin 2002:191).

Tredje emosjonsfortelling er fra det femte dialogseminaret.

*Trine:*

Jeg hater avslag fra kredittkomitéen, og hvorfor må akkurat jeg jobbe i det nye teamet? tenkte Trine. Dette bør bli siste gangen jeg må fortelle en kunde at lånesaken må avslås, og jobben min er blitt verre og verre. Vi var sikre på at alt stemte, og vil jo ikke sende fra oss dårlige saker. På pauserommet i lunsjen snakket jeg med min sjef, Otto. Han er en real leder som støtter opp på slike dager. Men jeg vil ikke dele alle informasjonene med de andre jentene i nyteamet. Å ha læringsrom klokken 0730 er bortkastet, det nytter ikke. Hvorfor fikk vi denne idiotiske anmerkningen? Vi burde ha lært å dobbeltsjekke, og hva vil kundene si til denne nye teamordningen? Forresten så er den nye kredittmanualen helt crazy. Otto spurte om jeg var usikker og om jeg ikke kunne gi nyteamet en sjanse. De fleste av sakene gikk tross alt greit, sa han. Men han tilføyde også at alle måtte skjerpe seg kraftig på detaljene, for kredittmanualen var det ingenting å gjøre med. Banken ville tjene mer på teamarbeid. Han sa også at vi måtte tenke på hvor mye tid vi kunne spare og hvor mange andre oppgaver vi skulle ta fatt på. Når jeg av og til ville reise nordover, kunne jeg senke skuldrene og lite på at de andre jentene ivaretok mine kunder. Og trengte jeg støtte i nye saker, var vi flere som kunne dele på kunnskapene, avrundet han oppmuntrende. Dagens kundemøter har forresten gått bra, så det er kanskje noen fordeler med team likevel? Otto har kanskje rett? Mon tro om jeg kan avspasere en fredag allerede i uke 42? Jeg går sannelig og spør jentene i teamet med det samme.

Refleksjoner over praksis i banken oppstår gjennom dialoger fra ulike faglige tema. Emosjonsfortellingene representerer data fra dialoger og intervjuer som først har blitt nedskrevet verbatim. Deretter har de vært gjennom en lengre kodingsprosess, med å identifisere ord fra situasjoner som kan knyttes direkte eller indirekte til sentrale emosjoner. Bakteppet er ønsket om en økt forståelse av emosjonsfortellingene, hvorfor de oppstår og hva de kan brukes til.

### **En første analyse av data og dialoger**

Når vi deltar på dialogseminar med nye begreper og ny teori, og når bankansatte og forskerteamet møtes i intervjurunder, utfordres vi til å gjøre oss bedre kjent og å dele kunnskap. ”Autentisk deltakelse betyr å dele sin egen kunnskap om forskning med andre” (Tiller 2000:40). Aksjonslæringen hjelper mennesker ut av handlingslammende situasjoner og blir et hjelpemiddel til å ta tak i omgivelsene med sikte på å forandre dem til noe bedre. En slik læringsprosess er definert som ”en kontinuerlig lærings- og refleksjonsprosess støttet

av kollegaer, der intensjon er å få gjort noe” (Tiller 2000:47). Alle data og alt bakgrunnsmateriale er hentet fra Banken. Over en periode på 22 måneder har det vært åtte todagers dialogseminar for ca. femten bankledere og tre forskere, og tre tretimers seminarrekker som involverer tjuvfem medarbeidere i to aktuelle lokalbanker. Dette er fulgt opp med seksten kvalitative en-times intervju av kunderådgivere og ledere arrangert av meg, samt seks planleggingsmøter for teamet, observasjon av et større kick-off møte og to regionledermøter. Alle data er behandlet konfidensielt, og utsagn som er brukt i forbindelse med skriving av fortellinger er anonymisert.

Fra oppstarten av Læringsdrevne Arbeidsplasser, og som en del av aksjonslæringen, ble det introdusert tre begreper gjennom metaforer som jevnlig følges opp: ”Gag” er en refleksjonsøvelse om hvordan **gjøre andre god**. ”Gjort, lært, lurt” er en refleksjonsøvelse som spør oss hva vi har gjort, hva vi har lært og hva som er lurt å gjøre. ”Offer- og aktørfortellinger” er en refleksjonsøvelse i å gjenkjenne emosjonsfortellinger hvor mennesker enten forteller at de er blitt et offer, eller motsatt; en aktør fra gode mestrings-situasjoner (Tiller 2008). Det krever mot å fortelle om når en mislykkes, men kanskje enda mer når en lykkes. Disse situasjoner hvor deltakerne ansvarliggjør seg selv i sine handlinger, bør oppmuntres og støttes når de blir fortalt. Banken som salgsorganisasjon har god tradisjon for å fortelle sine suksessfortellinger som en del av læreprosessene. Spesielt på salgs og kick-off møter brukes suksessfortellinger som felles inspirasjon, hvor nye stemmer også får slippe til. Å dele forståelse av de introduserte begrepene er en viktig del av forskningsprosjektets strategi. Innledningsvis var strategien for aksjonslæringen i Læringsdrevne Arbeidsplasser å spane etter emosjonsfortellinger og å ignorere offerfortellinger når disse omfattet vanskelige eller ømtålige tema som vanskelig kunne løses. Poenget var å fokusere på aktørrolle mer enn offerrolle, men også å kunne identifisere og forstå offerfortellinger. De første kollektive analyseøvelser var fra dialogene med erfarte emosjonsfortellinger og situasjoner med frustrasjoner eller suksess, hver for seg eller begge deler. Det blir nå ikke lenger et hovedpoeng å skulle adskille fortellingene som fortelles, gjenfortelles og diskuteres. Når både offer- og aktørsituasjoner dukker opp i samme fortelling, blir det både interessant og viktig å se etter i hvilken retning fortellingen utvikler seg.

Tre utvalgte dikotomier har vært tema og agenda i dialogseminar, møter, intervjuer og læringsprosesser; sorg–omsorg, skam–stolthet, motvilje–velvilje. I de kodede skjemaene fra mange ulike dialoger og intervjuer, settes det søkelys

på de interessante ordene<sup>54</sup>. “There are two main elements to a content analysing coding scheme: designing a coding schedule (CS) and designing a coding manual (CM).” (Bryman 2004:189–190). Samlet sett utgjør disse en utvikling med bevegelse fra å oppleve utfordringer til å se muligheter.

### **Inndeling av første emosjonstema; sorg–omsorg**

Den første emosjonsfortellingen om Leif tilhører refleksjonstema sorg–omsorg. Fortellingen viser til en konkret situasjon der lederen overraskende identifiserer en sorgreaksjon hos en medarbeider som etter omorganisering ble sittende alene blant nye kollegaer. Begynnelsen på fortellingen introduserer en medarbeiders utgangspunkt og hans sorg over å bli alene. Leifs overraskelse (vendepunktet) er sjefens omsorg og hans gode måte å takle situasjonen på. Avslutningen lyser opp fortellingen med at Leif er tilbake og setter pris på å bli spurt om hjelp av Lisbeth. Poenget er å skape en bevegelse fra sorg til omsorg og dermed fra et negativt til et positivt perspektiv. Lederen, Knut Arne, hadde selv erfart sorg, og kunne identifisere noen likhetstrekk fra sine egne erfaringer med sorgarbeid. Medarbeideren, som etter en omorganisering ble sittende tilbake som den eneste av et tidligere team på fem, fikk i dette tilfellet den nødvendige tid og omsorg til omstilling. Forskere og ledere er gjennom denne fortellingen blitt oppmerksomme på at disse reaksjonene blant medarbeiderne kan være mer eller mindre synlige, men også av varierende grad og styrkeforhold. Lederne gjenkjenner også lignende emosjonelle trekk og reaksjonsmønstre når det diskuteres omstillinger og omlegginger i organisasjonen generelt. De har for eksempel observert påfallende høyt engasjement blant medarbeiderne i debatter når de planlegger forandringer i kontorlandskapet. Hvilke kontor som skal flyttes på, hvor nye kontordisker skal plasseres og hvem som skal sitte hvor, skaper alltid stort engasjement og fører ofte til utrygghet. Gruppen diskuterer dette og undrer seg hvorfor det egentlig er slik, og hvorfor det ikke blir større fokus på de nye (og enklere) oppgavene. En oppsummering fra et dialogseminar der fortellingen om Leif ble diskutert, var mer generell på *å bli sett* i egne rekker: ”Jeg reagerer på at det i vår organisasjon kan være noen som blir ensom.” ”At noen kan bli sittende i Banken uten å bli

---

<sup>54</sup> Noen eksempler på slike ord fra dette arbeidet er: alvor – sorgreaksjon – mistet en søster selv – bra – kom over – sorg – kontrollere – følelser – premieres – fornøyd – privat – tillit – nærmer seg – følge opp – mine barn – trygghet – mer nervøs – redd for oss – frykten – angst – gått sammen – sammen – lange relasjoner – private – smilte – stormer – nye og spennende – takk – inspirere – motivere – gode kollegaer. Det ble lagt merke til (latter2), (huff), (mener du virkelig!) og (yess) som eksempel på noen emosjonelle uttrykk med ekstra kraft.

snakket til, da går det et lite gufs.” En strategi for å gjøre omstillingsprosesser mer positive, og som kan utspringe fra dette narrativ, er å se på slike reaksjonsmønstre fra ulike synsvinkler. Det kan skape uro når man skal flytte på kontorer, møbler og eiendeler. Men dette er potensielle småsorger som etter en tid vil gå over av seg selv. Å skulle flytte på viktige oppgaver, stillinger og relasjoner, er derimot utfordringer som krever både tid og god omsorg. I flere intervjuer bekrefter ansatte en kultur for godt samhold og god omsorg for hverandre i teamet. De skiller også enkelte ganger ut en ”privat del” av jobben, hvor det for eksempel er oppstått vanskelige situasjoner på hjemmebane. ”I den private delen av jobben, når noen ikke har det så bra, så bryr vi oss jo om hverandre og vi tar vare på hverandre.”

Johan Cullberg (1976) har oppsummert sorg i en egen kriseteori. Sjokkfasen (rastløshet, nedsatt hukommelse og konsentrasjon, hjertebank, søvnforstyrrelse, spiseforstyrrelse, fordøyelsesproblemer, hodepine etc.) varer fra et kort øyeblikk til flere døgn. Bearbeidingsfasen (skyld, vrede, skam, angst og håpløshet) et halvt til ett år. Nyorienteringsfasen (krisen er overstått) når den kriserammede vil og må leve med de smertelige erfaringene som et arr. Fra et dialogseminar der vi problematiserte sorgreaksjoner ble denne teorien til Cullberg kommentert som godt gjenkjennbar.

### **Emosjonstema skam–stolthet**

Andre emosjonsfortelling om Ingunn tilhører refleksjonstema skam–stolthet. Fortellingen stammer fra tre lederne som erfarer at når de innkaller til medarbeidersamtaler, er medarbeiderne faktisk mer nervøse foran dette møtet enn de er for å møte svært krevende kunder i kundemøter. Dette er et paradoks på flere måter, både fordi intensjonen med medarbeidersamtalene er det motsatte av å skape frykt, og at hensikten med å drive bank nettopp er å ivareta gode relasjoner til kundene. Begynnelsen av emosjonsfortellingen introduserer Ingunn som en rådgiver med frykt (skam) for å delta i medarbeidersamtaler. Overraskelsen (vendepunktet) er at rådgiveren er mer komfortabel blant krevende kunder (petimeter Ole Jensen) enn i møte med lederne. Ingunn lanserer ideen om å døpe denne samtalen om til en merarbeidersamtale. Avslutningen ansporer til stolthet over økte kundemøter og dermed til et positivt perspektiv. Når krav til Beste kunde-prosedyre med to gjennomførte kundemøter pr. dag innfris, oppnås grønne kuler i målekortet. I motsatt fall oppnås det gule eller røde målekuler. Skammen og lett nervøsitet over de røde kulene gir en god anledning til generell refleksjon over hva målstyring byr på av

ulemper og utfordringer knyttet til bruk av Balansert målekort<sup>55</sup> i en bank. Dette gir også et våkent blikk på hva som kan være positive muligheter gjennom variasjon av antall målinger og mengdeforhold knyttet til hvilke aktiviteter som bør måles. Medarbeidersamtalen, som burde være en sikkerhetsventil og en *fredet øy* med god og trygg motivasjonsteknikk, kan fort risikere å bli omdøpt til merarbeidersamtalen.

Begnt Starrin (2007) problematiserer begrepet empowerment gjennom dikotomien skam og stolthet. Empowerment illustreres gjennom bruk av et sammenbindende språk fremfor et separerende språk, og forskjellen på dette synliggjøres gjennom historiene til Astrid Lindgren om Pippi Langstrømpe<sup>56</sup> som alltid snudde skam til stolthet, og brukte et sammenbindende språk. Begrepet empowerment understreker betydningen av å betrakte mennesker som ”aktører som selv vet hvor skoen trykker” (Askheim og Starrin 2007:15). Thomas Scheff (1990) og Susanne Retzinger (1991) påpeker at skam gir lav grad av emosjonell energi, og stolthet gir høy grad av emosjonell energi. Skambegrepet knyttes kanskje mest til særegne og alvorlige episoder og spesielle prosesser. Skam, slik vi heretter omtaler begrepet, framstår kanskje ikke slik vi tidligere oppfattet det. Som dagligdags forlegenhet kan skam være vanskelig å identifisere. En hverdagsskam kan være mild og gå fort over, men skam kan også være ydmykende og langvarig. ”Skammen senker selvtilliten, minsker viljen til å handle og ta egne initiativ, mens stoltheten oppnår det motsatte” (Askheim og Starrin 2007:63). Skam hevdes å være den emosjonen som påvirker oss mest, og ”...skam er en av de mest oversette affekter i den

<sup>55</sup> Balansert målekort kommer fra prinsippet om balansert målstyring som ”en strategisk fortelling fortalt gjennom tall og ikke gjennom ord” (Mouritsen, Larsen et al. 2000/0:27). Det representerer ”en nedbryting der overordnede formuleringer resulterer i kvantitative uttrykk for hvor mange, hvor stor, hvor høy, hvor ofte osv. noe skal gjøres, være og lignende. Strategi-implementering vil langt på vei si å sende en kaskade av kvantifiserte prestasjonsmål nedover eller utover i linjeorg. I ytterste konsekvens fører det til individuelle målekort der hver enkelt gjennom for eksempel medarbeidersamtale, mandagsmøter osv. får tildelt sine måltall sett i forhold til teamets eller avdelingas andel av den totale måltallpotten som skal innfris” (Nilsen 2007:131).

<sup>56</sup>

<b>Pippi Långstrump</b>	<b>Fröken Rosenblom</b>
Uppmärksammar förtjänster ignorerar brister	Uppmärksammar brister, ignorerar förtjänster
Gödselspridare	Ogräsbekämpare
Sammanbindande språk	Separerande språk
Trygga relationer	Otrygga relationer
Energispridare – barnen fylls med emotionell energi	Energitömmare – barnen töms på emotionell energi
Stolthet	Skam; rädsla

(Askheim og Starrin: 2007.)

psykoanalytiske tradisjon og den (skammen) er også en av de mest betydningsfulle for utviklingen av selvfølelsen” (Havneskôld og Risholm Mothander 1997:160). Kanskje er det viktig å reflektere over hvordan skam som virker destruktiv kan reduseres, og konstruktivt vendes til læring som gir stolthet (Nathanson 1992).

At det ikke hersker frykt eller skam for å gå friskt ut og å stå på for den krevende kunden er egentlig, alt tatt i betraktning, et bilde på at avdelingens basis fungerer og at de viktigste funksjonene blir ivaretatt. Men, det er et lite ’men’. Å skulle grue seg til en fortrolig samtale med nærmeste sjef, en fortrolighet som er tenkt å skulle gå begge veier, gir neppe positiv energi. Spørsmålet er da hvor lenge stoltheten over å beherske kundene varer. En ide fra denne fortellingen, om å arrangere medarbeidersamtaler, kan være: Å gjøre medarbeidersamtalen (utviklingssamtalen) til en ”kulefri” sone, uten snakk om røde kuler eller fokus på dårlige prestasjoner. Det kan eventuelt tas opp på særskilte og egne drift/resultatmøter, mens medarbeidersamtalen (utviklingssamtalen) hovedsakelig kan fokusere på positive utviklingsmuligheter. ”Det er den gode følelsen til kundene mine, og disse relasjonene, som holder meg oppe når presset øker,” sier en bredderådgiver i et intervju. Dette bekreftes også i andre funn (Isaksen 2004).

### **Emosjonstema motvilje–velvilje**

Tredje emosjonsfortelling tilhører refleksjonstema motvilje–velvilje, og stammer fra et læringsmøte med tre ansatte som erfarer nye tider og felles arbeidsmøter i team for å utvikle beste kundeopplevelse. Her må de slippe litt av taket på sine egne rutiner og dele informasjon om kunder. Overraskelsen (Bruners impliserte kanon) er at Trine er usikker på hele teamordningen og å måtte dele kundeinformasjon. Bakgrunnen til Trine (som ikke kommer fram i fortellingen) er fra en bank som ble fusjonert, og hvor halvparten ble oppsagt. Otto, som er leder, ber henne pent om å gi ordningen (og kollegaene) en sjanse. Avslutningen ansporer til velvilje, og også interesse for forhandling om avspasering og å se på mulighetene for fleksibilitet. Poenget er å skape en bevegelse fra motvilje til velvilje, og dermed til et positivt perspektiv. Problemet med valg av strategi kan illustreres med teorien om *tipping point*, mellom hva vi vil ha mindre eller mer fokus på. ”What we want less of is... (minimising strategies) tipping point – appreciating when to let go of the ‘problem’ and how to welcome in new possibilities for action. – What we want more of is... (maximising strategies)” (Ghaye 2007:167). Ghayes enkle skjema angir valgmulighetene og eventuelt en ønsket retning gjennom å stille oss



positive spørsmål om hva vi vil mer av. Balansen mellom en maksimumsstrategi for hva vi ønsker mer av og en minimumsstrategi over hva vi ønsker mindre av, kan være hårfin i en hektisk hverdag på jobb. Det må gjøres bevisste valg, og et spørsmål er om *tipping point*-teorien kan hjelpe oss med å sortere og redusere negativ tenkning til en minimumsstrategi? På samme tid kan vi stille oss flere positive spørsmål som angir retningen, og etablere en maksimumsstrategi for bevisste valg av de riktige spørsmål.

I emosjonsfortellingen om Trine handler det om å holde balansen når noe kjent og trygt må slippe taket, til fordel for noe ukjent og utrygt. Det er også snakk om å holde ut et økende press og å overvinne frustrasjoner når kredittsaker avslås eller anmerkes, og når ansatte må gi avslag til kunden. Det er ikke alltid bare spørsmål om motvilje eller velvilje. Det er også et spørsmål om å få lov til å være med å snakke, bli sett og å ha litt ekstra tid til rådighet. I en slik sammenheng blir dette også en demokratiseringsprosess der flere får delta og flere stemmer blir hørt. Kanskje blir det starten på en refleksjonsprosess som har til hensikt å virke som en kraft og en inspirasjon? Litt mer tid til rådighet for refleksjon over de positive opplevelser på jobb er en rød tråd i aksjonslæringen i Læringsdrevne Arbeidsplasser. Hovedpoenget med å stille spørsmålet om hva vi ønsker mer av, og hvordan vi kan forsterke dette, er å lytte mer til velviljen enn motviljen.

### **Økt forståelse av begreper gjennom emosjonsfortellinger**

Hvordan emosjonsfortellinger kan forstås relasjonelt, og hvordan Læringsdrevne Arbeidsplasser går videre herfra, kan sammenlignes med emosjonsarbeiderens betydning for utvikling av en relasjonsbygging i en organisasjon som tuftes på tillit (Hochschild:2003). Tillitsbygging betyr at alle deltakere kan komme styrket ut og at resultatene skal kunne nyttiggjøres av flest mulig gjennom god spredning av disse kunnskapene. Artikkelen spørsmål er relatert til forståelse av emosjonsfortellinger som uutnyttet ressurs, og om en helhetlig forståelse kan bli en verdifull kraft og en inspirasjon. En strategisk og pedagogisk utfordring er hvordan vi eventuelt kan bruke begrepene og ha nytte av emosjonsteori i en banks hverdag. Etter et dialogseminar kan vi oppsummere at skambegrepet kan utvides og ufarliggjøres (Askheim og Starrin 2007). Gjennom emosjonsfortellinger kan også sorgbegrepet utfordres og brukes mer aktivt i læringsprosesser. Se på alle ”småsorger” over diverse tap og større og mindre endringsprosesser i en hverdag i arbeidslivet. Begrepene innenfor emosjonsteori kan hjelpe oss når vi utfordres til å skulle skille mellom større og mindre skamfølelser og eller sorgfølelser. Med erfaring fra emosjons-

fortellinger kan vi enklere sette ord på emosjonene gjennom en slik tilnærming og ufarliggjøring, og begrepene blir enklere å forholde seg til og lettere å identifisere og håndtere. Skam er foreslått å skulle vendes til stolthet. Det samme gjelder for sorg av ulike størrelser som kan vendes til omsorg i en arbeidshverdag. I relasjon til kunnskapsutvikling i en organisasjon er dette begrepet definert som: ”Gjensidig tillit, aktiv empati, adgang til hjelp, pågangsmot, ingen fordømmelse” (Von Krogh, Ichijo, og Nonaka 2001). Læringsrefleksjoner knyttet til motvilje, skam og sorgeskempler kan være utfordrende. Mens noen prosesser er åpne, kan andre være mer eller mindre skjulte, og må forstås ut fra god kjennskap til organisasjonens struktur og dypkultur. Om å kunne forstå aktørens handlinger spør og svarer filosofen Jacob Meløe (1967):

Det jeg må forstå for å forstå den andres handlinger er nettopp det jeg må mestre for å kunne handle selv. Et krav her er å spørre hva jeg forstår når jeg forstår en annens handlinger, følelser, motiver, etc.? Det kan kreve meget arbeid å gjøre sin egen praksis bevisst” (ibid.:1967:14).

Fortellinger som involverer emosjoner kan bli nyttige når hensikten er å skape positiv utvikling og endring gjennom økt læring. Økt læring kan forstås som prosesser som består i å håndtere motsetningsfylte krav i arbeidet (Engeström 1994). Eller det kan forstås som situert læringsvirksomhet som motiveres av deltakelsens voksende verdi og den nyankomnes ønske om å bli fullverdig deltaker i praksisfeltet (Lave og Wenger 2003). Videre kan læring også forstås som alle prosesser som fører til en varig kapasitetsendring (Illeris 2002). Det pågår parallelt flere ulike læringsprogrammer i Banken, og det er ikke en selvfølge at dette prosjektet skal lykkes eller skape driv. Det er heller ingen selvfølge at de involverte deltakere klarer å gi prosjektet sterk nok prioritet eller nok tid i en svært hektisk hverdag. En innvending er også å spørre oss hvilke muligheter dette forskningsprosjektet eventuelt har til både å skulle synliggjøre og eventuelt tilpasse eller forandre de strukturelle faktorer og rammer. Banken som arbeidsplass er en viktig arena for å utvikle relasjonene mellom mennesker. ”Vi er som en liten familie,” oppsummerte en leder i et dialogseminar. Med sine mange små avdelinger med 4–8 medarbeidere som har arbeidet sammen i over 15 år, karakteriserte hun dette som en plass med begrensninger, men også med store muligheter.

Emosjonsfortellingene ble avgrenset til å handle om offerfortellinger og aktørfortellinger i Læringsdrevne Arbeidsplasser. Valgt strategi for aksjonslæringen er et mindre fokus på offerfortellinger enn aktørfortellinger, men det

er offerfortellinger som lettest kan peke ut problemområder og vise oss hvor skoen trykker. Derfor er det interessant å forstå hvorfor offerfortellinger oppstår og hvilke relasjonelle betingelser som ligger til grunn for at dette skjer. Teorier om relasjonelle betingelser blir viktige for forståelsen, og en slik teori er utviklet av Sverre Lysgaard (2001[1961]). Hans klassiske teori om Arbeiderkollektivet er basert på studier av en industribedrift i Moss. Jeg vil, ved hjelp av denne teorien, lete etter forståelse av offerfortellinger i Banken. I sitt forord til den tredje utgaven beskriver Ragnar Kalleberg boken som *en moderne klassiker*. Den gir en fremragende analyse av et vesentlig sosialt fenomen og kan brukes av andre forskere som en modell i nye studier (ibid.: 22).

### **Arbeiderkollektivets betingelser og funksjoner**

”Kollektivet kan oppfattes som en støtpute, en buffer som virker til å fange opp sammenstøtet mellom det teknisk/økonomiske system og de ansatte” (ibid.:144–145). Lysgaard analyserer arbeidernes forhold til bedriften de er ansatt i. Han tenkte seg arbeidsorganisasjoner som sosiale system, der den planlagte formelle bedriftsorganisasjonen utgjorde det teknisk-administrative systemet, mens det uformelle arbeiderkollektivet utgjorde et annet system innenfor samme organisasjon. Slike systemer har både et verdiaspekt og et rolleaspekt, og verdiaspektet ved systemene ligger nært opp til det andre kaller organisasjonskultur. Verdioppfatningen som ligger i det teknisk-administrative systemet er effektivitet og lønnsomhet for bedriften, mens verdioppfatningene, som ligger i arbeiderkollektivet, er mer diffuse, fordi de blant annet handler om hvordan en god arbeidskamerat bør oppføre seg.

Rolleaspektene ved de to systemene er også forskjellige. Rollene i det teknisk-administrative systemet omfatter samtlige stillinger i bedriften, og de inngår i en eksplisitt plan for arbeidsfordeling med bestemte rettigheter og plikter. Arbeiderkollektivet derimot, omfatter bare de underordnede i bedriften, og det er et uformet rollesystem uten noen formell plan. ”Kollektivet har et konfidensielt preg og går ofte på tvers av bedriftens offisielle planer” (Lysgaard 2001:81). Styrken og omfanget av Arbeiderkollektivet varierer i bedrifter. Lysgaard hevder at problembetingelsene for at kollektivdannelser blant de ansatte skal utvikle seg hovedsakelig er av tre typer:

A) Presset fra det teknisk/økonomiske system. B) Avhengighet av bedriften. C) Underordnetheten. I tillegg til dette skisserer han noen identifiseringsbetingelser og interaksjonsbetingelser. For tydeligere å se sammenhenger, har jeg merket problembetingelsene som 1-ere, identifiseringsbetingelsene som 2-ere, og interaksjonsbetingelsene som 3-ere, og drøfter til

sammen syv underpunkter som *vilkår* for utvikling av lokale kollektivdannelser.

1A) Arbeidssituasjonen må oppfattes som problematisk ved at det oppleves et press om økt effektivitet,

1B) samtidig som mulighetene for alternativ sysselsetting er liten eller ikke-eksisterende,

1C) og de ansatte opplever seg som klart underordnede i organisasjonen.

2A) Det må være grunnlag for gjensidig identifisering og opplevelse av likhet blant de som utgjør kollektivet.

2B) De må oppfatte seg som forskjellige fra de overordnede.

2C) Det må være klare og synlige forskjeller mellom de overordnede og de underordnede – et hierarki.

3A) Det må være utstrakt mulighet for tett interaksjon mellom kollektivets medlemmer over tid. (Ibid.: 253, 264, 266, 273)

### **Analogi mellom kollektivets funksjon og offerrollens funksjon**

I forhold til en mulig relasjon eller analogi mellom *arbeiderkollektivet* og *offerrollen* i Banken, er det både noen likhetstrekk og klare ulikheter som bør analyseres videre i forhold til eventuelle vilkår, på samme måte som Lysgaard påpekte at det eksisterte et solidarisk fellesskap mellom arbeiderne i bedriften – et arbeiderkollektiv blant *gutta på golvet*. Hans funksjonsforklaring på dette observerte fenomenet var at arbeiderkollektivet hadde vokst frem for å beskytte de underordnede i bedriften mot det *tekniske/økonomiske* systemets *grenseløse* og *ubønnhørlige* krav. Betydningen av å forstå bedriftens rammer og strukturer, som en del av en helhetlig forståelse av en offersituasjon, kan reflektere vilkår for utvikling av emosjonsfortellinger som *lokale kollektivdannelser*.

Ulikhetene mellom en industribedrift i Moss og dagens Bank, er representert både i forhold til de forskjellige tidsepoker og de kulturelle og bransjemessige forskjeller som eksisterer mellom bank, finans og industri. Forskjeller kan eventuelt også knyttes til kunderelasjoner, geografi og kultur mellom Moss i Østfold og fylkene lengre nord. Imidlertid er det interessant å sette søkelys på hvordan kollektivdannelser eventuelt inntreffer. Videre er det av interesse å fokusere på verdiaspektet ved systemene (organisasjonskulturene) og deltakernes oppfatninger av verdier og motivasjon. I følge Lysgaards teori må noen spesifikke betingelser oppfylles for at kollektivdannelser skal kunne utvikle seg blant de ansatte. Disse betingelsene, som jeg omtaler som vilkår, ønsker jeg å studere nærmere. Min strategi for analyse er å bruke offer-

fortellinger fra bankens nåværende drift og de ansattes opplevde krav til blant annet økonomisk drift og effektivitet. Hensikten er å forstå hvorfor offerfortellinger oppstår, gjennom analyse av emosjonsfortellinger som omhandler sorg–omsorg, skam–stolthet, motvilje–velvilje.

Vilkår 1A) *Arbeidssituasjonen må oppfattes som problematisk ved at det oppleves et press om økt effektivitet.* I tilknytning til forskningsprosjektets dialogseminar, møter og intervjuer blir fortellinger om bankens historie fortalt. Noen av fortellingene fra tidligere tider er om dramatiske og større omstillinger og effektivitetsprosjekter. Bankkriser og sammenslåinger av banker og avdelinger med påfølgende nedbemanning er ikke glemt. Disse fortellingene er en vesentlig del av Bankens historie og er viktig å bli kjent med. Når det skal effektiviseres, kan det skapes usikkerhet om avdelingens fremtid. Da vil disse fortellingene og erfaringene fra tidligere tider både virke som trøst og som trussel. Fortellingene skaper en bevisstgjøring og læring om konsekvenser av for lite og for mye effektivisering, og om alternativer som i verste fall kan bli svært dramatiske. I hvor stor grad dette presset om økt effektivitet oppleves som problematisk, antas å variere. Årsaker til fortellinger om blant annet sorg, skam og motvilje vil også variere i mengde og styrke i en stor bankorganisasjon med over 800 ansatte i tre fylker. Mange har erfart at tidligere kollegaer måtte slutte som følge av omlegginger og oppsigelser. Savn av medarbeidere (sorg) preger ofte slike prosesser. Oppgavene skal utføres av færre hender og strukturer kan representere et permanent press om økt effektivitet. Når kostnadene blir mindre, avtar imidlertid presset på dem som er igjen. Konkrete tiltak kan komme som følge av en budsjettdebatt over natta, og dermed variere fra tilfelle til tilfelle. Skamfortellinger kan være svake prestasjoner i forhold til mål og forventninger. Mitt datamateriale fra flere intervjuer viser at den gode følelsen, og anerkjennelsen som kommer fra kundene, skaper stolthet, og holder ansatte i Banken oppe når presset øker. Disse emosjonene fra ansatte i Banken bekreftes også i en rapport fra 2004 med 68 bank-beretninger om synet på eget kvalitetsnivå (Isaksen 2004).

Vilkår 1B) *Mulighetene for alternativ sysselsetting skal være liten eller ikke-eksisterende.* Dette bildet kan være forskjellig og variere mellom byer og tettsteder. Sysselsettingen i Norge i 2008 var rekordstor, og ledigheten har aldri vært lavere. Dette skulle indikere at det ikke er problem å få seg ny jobb. Men dette bildet har imidlertid ikke alltid vært slik, og det varierer. Noen av lokalbankene har medarbeidere med et langt og sammenhengende tilsetningsforhold, og de fleste av disse er kvinner. For noen avdelinger har majoriteten vært i samme jobb i over 15 år. Ved andre og nyere avdelinger er det et problem med høy

rotasjon av medarbeidere. I avdelinger med lite utskiftning, og med medarbeidere som nærmer seg pensjonsalder, er det et spørsmål i hvor stor grad det er aktuelt eller mulig for disse å bytte jobb. For mange medarbeidere i Banken er det få muligheter for alternativ sysselsetting. Alternativ til den jobben de har, er i praksis å måtte slutte helt i arbeidslivet.

Vilkår 1C) *De ansatte opplever seg som klart underordnede i organisasjonen.* Som nevnt tidligere er en bankstruktur hierarkisk oppbygd, og det er avstand mellom nivåene, og dermed mellom toppledelse og underordnede. Begrepet underordnet har en annen valør i dag og brukes sjelden. Men forskjellene mellom nivåene er tydelige, og det skilles også klart mellom hvem som har fått ansvar og myndighet og hvem som ikke har det. Dette er også kriterier som skal følge lovgivning og tilfredsstillende krav i henhold til å disponere ansvar og makt over midler og oppgaver. Betingelsen for å oppleve seg som klart underordnede i Banken kan handle om avmakt til å fatte vesentlige beslutninger, med for eksempel å kunne avgjøre en lånesak.

Vilkår 2A) *Det må være grunnlag for gjensidig identifisering og opplevelse av likhet blant de som utgjør kollektivet.* Med referanse til fortellinger om de røde målekulene, merarbeidersamtalene og målekort i Banken, kjennetegnes offerfortellinger som nedsettende fortellinger som bekrefter egen identitet. Felles frustrasjon kan styrke samholdet. Et poeng som har vært nevnt, er følelsen av å bli oversett eller urettferdig tilsidesatt. Når det for eksempel rekrutteres nye medarbeidere med etterspurt kompetanse, blir lønn noen ganger løftet høyt for å sikre seg disse etterspurte kandidatene. I noen avdelinger skaper dette lønnsmessig ulikhet og en følelse av urettferdighet og større likhet mellom dem som ikke ble tatt med i et slikt lønnsloft. Offerfortellinger som deles kan oppleves som en felles skjebne og en trøst for underordnede medarbeidere. Disse kan tenkes å oppfylle kriteriet om identifisering og likhetsfølelse, som er et vilkår for en eventuell kollektivdannelse. Godt samhold innenfor samme linjenivå blir bekreftet i flere intervjuer.

Vilkår 2B) *De må oppfatte seg som forskjellige fra de overordnede.* I en posisjon som offerforteller, for eksempel om ledelsens handlinger, er det et poeng å få fram forskjeller. Forskjell kan også forsterkes hvis det antydes at noen oppnår fordeler eller gunst på bekostning av en selv (urettferdighet). Ansvar for denne uretten plasseres hos de overordnede. Prosjektet har ikke spesifikt analysert hvordan medarbeiderne oppfatter seg forskjellige fra de overordnede, men i en tidligere norsk arbeidslivsundersøkelse om sykefravær omtales *det tause miljøet* (Andersen:1998), der de ansatte tier om problemene fordi de er redde for sanksjoner. Ledelsen får vite svært lite om hva de ansatte sliter med, og de

ansatte vet lite om hva ledelsen tenker. Fra fortellinger i dette forskningsprosjektet, som omhandler forskjeller mellom nivåer, refereres det noen ganger til spesielle hilsninger tilbake til hovedkontoret, fra ansatte når delegasjoner er på besøk. ”Du kan hilse de i ledelsen i byen med at dette programmet er helt sykt og lite gjennomtenkt.” Dette møtes fra ledelsen med: ”Det er vel ikke slik vi ønsker å sende hilsninger til hverandre i denne organisasjonen.” Offerfortellere oppfatter seg som forskjellige fra de overordnede, både i forhold til at disse ikke er i samme vanskelige situasjon, at de innehar ulike typer av arbeidsoppdrag og i forhold til større åpenhet. Ansatte i Banken skiller enkelte ganger ut en mer privat del av jobben fra det profesjonelle, og når noen har det trasig på hjemmebane, tar de vare på hverandre, ansatte imellom. Slike omsorgseksempler vil forsterke samholdet innenfor samme linje og er med på å opprettholde forskjeller mellom nivåene.

Vilkår 2C) *Det må være klare og synlige forskjeller mellom de overordnede og de underordnede – et hierarki.* Konsernledelsen er fysisk lokalisert i byen, og forskjeller mellom sentrum og periferi i organisasjonen er slikt sett synlig (”Du kan hilse dem i byen mv.”...). Valg av språk kan også fortelle oss noe om forskjeller. Bankledelsen har en positiv språklig tilnærming til utfordringer, og presenterer for eksempel størrelse på tilstedeværelse i sine resultater i stedet for fravær. Å redusere fraværet kan oppfattes som defensivt, mens å øke tilstedeværelse har positive konnotasjoner. Størrelse på kontor og fullmakter til å godkjenne kredittsaker, kan være andre forskjeller i bankhierarkiet. Det er imidlertid mindre synlige forskjeller i en moderne bank i dag enn tidligere da skrankene skulle være høyere mellom nivåene. Synlige forskjeller mellom medarbeidere og toppledelse er i noen grad til stede. Imidlertid er det neppe sammenlignbart med de store og uniformsmessige forskjeller som eksisterte i det industrimiljøet som var Arbeiderkollektivets utgangspunkt.

Vilkår 3A) *Det må være utstrakt mulighet for tett interaksjon mellom kollektivets medlemmer over tid.* Banken har store og små avdelinger og mange medarbeiderne med et langt og sammenhengende tilsetningsforhold. I flere lokalbanker har hele grupper vært ansatt sammenhengende i fra ti til femten år. Som et vilkår for en eventuell kollektivdannelse kan tett interaksjon mellom medarbeidere over tid derfor være oppfylt i mange avdelinger. Tilsvarende kan lavt effektivitetspress, store forskjeller mellom de ansatte langs andre dimensjoner enn å arbeide i bank, liten mulighet for interaksjon, stor gjennomtrekk blant ansatte, kunne føre til svak kollektivdannelse.

## Forståelse av arbeidshverdagens emosjonsfortellinger

Fra emosjonsfortellingene leste vi om Knut Arne som en omsorgsfull sjef som så Leif sin sorg og ga han nok tid til omstilling. Vi leste videre om Ingunn som fryktet mer for medarbeidersamtalen med Kari enn å skulle møte krevende kunder, og om Trine som var usikker på å skulle dele informasjonen med kollegaer, og hvor lederen Otto ber henne om å gi dette en sjanse. Bildene bak slike hendelser aktualiseres og kan hjelpe oss til bedre å forstå og om ønskelig endre vår egen praksis.

Som det fremkommer i teorien til Lysgaard om arbeiderkollektivet, er det noen betingelser som må være tilstede før fenomenene oppstår. Slik kan det også være for offerfortellinger. Når gitte betingelser i en organisasjon er oppfylt, vil enkelte reaksjonsmønstre inntre som naturlige og også som nødvendige. Offerfortellerne er ansatte som kan høres både enkeltvis og i grupper, og emosjonsfortellingene kan bli en strategi for å overleve systemets "grenseløse" og "ubønnhørlige" krav. Offerfortellingene kan virke sammenveisende der felles skjebne blir felles trøst, av og til omtalt som "misnøye på bakrommet". Parallelt med at frustrasjonene luftes ut internt, virker positiv tilbakemelding og anerkjennelse fra fornøyde kunder som en ytre kraft til å motstå press i arbeidssituasjon (se andre fortelling om Ingunn).

Tilrettelegging for å styrke individuell måloppnåelse må balansere godt uten å skulle svekke den kollektive innsatsen for banken. Hvis organisasjonskulturen utvikler seg til at nødvendig informasjon om kundene ikke skal deles, så blir dette en utfordring både for et godt teamarbeid og for banken som dyktig og nærværende. Bankens forretningsidé er å skape konkurransefortrinn gjennom å være *nær* og *dyktig* i alle kunderelasjoner (se tredje fortelling om Trine).

En antydning negativ bieffekt med å introdusere nye begreper i en organisasjon, er at de også kan gi andre tolkninger i andre sammenhenger. Et eksempel er offerbegrepet, hvor offer og gjerningsmann begge kan ha fremtredende roller i en konflikt, og hvor offerrollen kan utnyttes strategisk og historisk for å vinne oppmerksomhet og sympati.

Problemer kan også være knyttet til aktørbegrepet, (den skjulte) instruksjonen om å identifisere seg med suksessfortellinger. Finnes det et dobbelt bokholderi og skjulte kontoer? Hvis den bakenforliggende hensikt med å bli en sterk aktør kun er å oppnå økonomisk suksess, hvilke muligheter har de involverte i så fall til å reservere seg? Har strukturen, dynamikken, budsjettet eller forretningsplanen allerede tatt valgene? Kan alle være like sterke aktører med like stor suksess, og til hvilken pris? Fra fortellingene har vi klare indikasjoner på at et



sterkt måleregime enkelte ganger også kan virke demotiverende. I perioder kan det også være gode grunner til å fokusere mer på samarbeid og mindre på personlig suksess.

Aktører, slik jeg fortolker begrepet, kan gi oss muligheter til å bruke emosjoner på nye positive måter vi tidligere ikke hadde tenkt, eller gitt anledning til, gjennom refleksiv læring. Skjulte kontoer kan bli synlige og virke positivt til å hente fram og ta i bruk ”glemte talenter”, situasjoner eller kunnskaper. I et dialogseminar om emosjoner med professor Bengt Starrin hørte vi en fortelling<sup>57</sup> om en banksjef som han kjente til, og omtalte som en dyktig emosjonsarbeider, som uten å si et ord kunne skape en god start på en hektisk arbeidsdag for omgivelsene.

Aktørekseemplene er ofte kunderelatert, og fellestrekk i vårt datamateriale som skaper positiv energi er nettopp når bankmedarbeidere oppnår anerkjennelse og ros fra fornøyde kunder. Energien som disse situasjonene utløser, samt stoltheten og gleden, er en viktig ressurs for læring og for forståelsen av handlinger i møtet med for eksempel kunder. Slike situasjoner kan både inspirere og motivere til gode prosesser og positive endringer. Verdsettende aksjonsforskning<sup>58</sup> er en del av forskningsprosjektets strategi, og noen nøkkel-spørsmål omkring valg kan forklare ulike måter å stille spørsmål på. Fra klassisk aksjonsforskning spør vi vanligvis: Hvordan kan vi forbedre vår praksis? I deltakende aksjonsforskning spørres det: Hva kan vi gjøre sammen, for å få en positiv utvikling her? I verdsettende aksjonsforskning spør vi mer positive spørsmål som: Hva er det vi ønsker mer av, og hvordan kan vi forsterke dette? (Ghaye and Melander-Wikman: 2007). I et regionledermøte ble dette illustrert av en banksjef som ved hjelp av teknikken med å stille positive spørsmål, klarte å snu stemningen positivt i en debatt om problemer med arbeidsmiljøet. Det ble gjort gjennom å stille spørsmålet: ”Hva skal vi gjøre

---

<sup>57</sup> En kvinnelig banksjef hadde sin arbeidsplass i et åpent kontor med glassvegger midt i banken. Hun hadde merket at stemningen og humøret blant medarbeiderne kunne være avhengig av hvilket kroppsspråk hun hadde når hun startet dagen. Det var viktig for henne å ikke skulle uroe eller stresse noen unødvendig. Derfor hadde hun et bevisst forhold til å unngå for mye hektiske eller oppsiktsvekkende bevegelser.

<sup>58</sup> Participatory and Appreciative Action Research (PAAR).

*Type aksjonsforskning:*

Action Research (AR)

Participatory Action Research (PAR)

Participatory and Appreciative

Action Research (PAAR)

(T. Ghaye and A. Melander-Wikman: 2007.)

*Eksempler på nøkkel-spørsmål:*

How can I improve my practice here?

What can we do together to make a

Positive difference here?

What is it we want more of here and how can we amplify this?

mer av for å ha det bra her?” Diskusjonen fikk et løft ut av problemet ved å omformulere spørsmål fra prosentvis lav trivsel, i en arbeids- og trivselsundersøkelse for Banken, til en ønsket arbeidssituasjon.

Situasjonsbestemte utsagn kan bli viktige å reflektere over. Blant hverdagslige hendelser er utfordringen å konstruere et grunnlag for refleksiv læring. Hvis nøkkelspørsmålet er å finne ut hva det er vi ønsker mer av, vil en innøvd praksis forankret som en maksimumsstrategi gjøre dette arbeidet lettere? Når teorien om Arbeiderkollektivet forklarer noen vilkår for en offerrolle, kan emosjonsfortellinger bidra til å øke forståelsen av våre handlinger. Når det tas utgangspunkt i kjente handlinger, kan vi identifisere oss med situasjonen og reflektere som om det var oss selv dette handlet om. Bruk av emosjonsfortellinger vil slik kunne styrke den refleksive læring og bli en viktig strategisk kunnskap.

Prosjektet Læringsdrevne Arbeidsplasser er i en bankorganisasjon med erfaringer fra mange omstillinger, og med god kultur for samhandling. På samme tid er det mange enkeltoppdrag som fortsatt blir utført individuelt, og situasjoner i arbeidsdagen som kan oppleves som ensomme. Emosjonenes betydning kan vise hvilken kraft det har å se mulighetene framfor problemene. Dette handler ikke om å ignorere problemer eller koste dem under teppet, men at man gjennom positiv refleksjon over tid gir mulighetene større oppmerksomhet.

Den interne organisasjonskulturen i Banken har preg av å være en felles organisasjonskultur som deles av alle. Den preges også av å være en organisasjonskultur som i varierende grad er splittet mellom på den ene siden ledelsens og det teknisk-administrative systemets lønnsomhets- og effektivitetskultur, og på den andre en kollektivdannelse blant de ”underordnede offerfortellere” som på ulike måter motsetter seg effektivitetspresset. En slik potensiell kollektivdannelse kan både være vanskelig å identifisere og å forstå. Uten å trekke en fortolkning av de innhentede offerfortellinger for langt, kan det være interessant å stille kritiske spørsmål til systemene i en organisasjon. I forhold til teorien om et arbeiderkollektiv, kan spørsmålet stilles om offerfortellinger, eller lav tilstedeværelse, kan bli en motvekt til et opplevd høyt effektivitetspress?

Det er sikkert mange løsningsforslag til hva vi til slutt gjør med emosjonsfortellinger. Vil de anees som rusk i forgasseren i et effektivt bankmaskineri? Eller vil de betraktes som en uutnyttet ressurs i bankutvikling? Det er her aksjonslæring kan spilles inn som en konstruktiv dimensjon mellom aksjon og forskning. Vi må kanskje skaffe mer kunnskap om hvordan bruk av

aksjonslæring kan virke over tid? I forhold til det foregående spørsmål om økt forståelse av våre handlinger, må dette også relateres til å forstå våre strukturer, da disse inngår som en viktig del av helheten. Det kan tenkes at offerfortellinger blir nødvendige ”hjelpere” for å bli kvitt frustrasjoner (rusk), og at disse ikke alltid bør ignoreres. Kanskje kan de brukes til å snu et problem til en ny mulighet? På den andre side kan det også tenkes at aktørfortellingene og suksesshistoriene virker demotiverende på enkelte medarbeidere, særlig hvis disse overdrives av de sterkeste eller de ferskeste som er på tur oppover i hierarkiet.

Hvordan Banken best forholder seg til læringsprosessene, blir mye opp til hvordan organisasjonen samhandler og klarer å verdsette alle typer emosjonsfortellinger. Dette kan vi legge til som en ny dimensjon i det lokale og komplekse læringsbildet. Et spørsmål som er verd å ta med seg på den nye læringsveien, er om emosjonsfortellinger er en uutnyttet ressurs, eller sagt slik: hvilken betydning har det for Banken å sette emosjoner på egen konto?

## Referanser

- Andersen, L. (1998). *Bedriftsutvikling – reduksjon av stress og fravær. Refleksiv kommunikasjon*. Trondheim: SINTEF IFIM.
- Askheim, O, P. og Starrin, B. (2007). *Empowerment i teori og praksis*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Askheim, O, P. (2005). *Fra normalisering til empowerment. Ideologier og praksis i arbeid med funksjonshjemmede*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Bruner, J. (1997). *Utdanningskultur og læring*. Oslo: Ad Notam Gyldendal.
- Bryman, A. (2004). *Social research methods*. Oxford: University Press.
- Cullberg, J. (1976). *Krise og utvikling*. København: Hans Reitzels forlag.
- Dewey, J. (1991)[1910]. *How we think*. New York: Prometheus Books.
- Engeström, Y. (1994). *Training for change: new approach to instruction and learning in working life*. Genève: International Labor Office.
- Fineman, S. (2003). *Understanding Emotions at Work*. London: Sage Publications.
- Ghaye, T. (2007). *Building The Reflective Healthcare Organisation*. Blackwell: Blackwell Publishing Ltd. United Kingdom.
- Ghaye, T. and Melander-Wikman, A. (2007). *Participatory and Appreciative Action Research (PAAR): What promise does it bring for research into aging?* Draft paper for publication.

- Hasterup, T. (2002). *Aristoteles Retorikk*. København: Museum Tusulanums Forlag.
- Havneskôld, L. og R. Mothander, P. (1997). *Utviklingspsykologi*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Hochschild Russell, A. (2003). *The Managed Heart*. Berkeley: University of California Press.
- Illeris, K. (2002). *Udspill om læring i arbeidslivet*. Roskilde: Roskilde Universitetsforlag.
- Isaksen, T. (2004). *Barrierer og drivkrefter: Bedriftskulturelt syn på kvalitet*. Tromsø: Eureka Digital Rapport Høgskolen i Tromsø.
- Kalleberg, R. (1992). *Konstruktiv Samfunnsvitenskap – en fagteoretisk plassering av aksjonsforskning*. Oslo: Universitetet i Oslo, rapport nr. 24.
- Lakoff, G & Johnson M. (1980). *Methaphors we live by*. Chicago: Univ. of Chicago Press.
- Levin, M. (2002). *Forandring som praksis*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Lysgaard, S. (2001)[1961]. *Arbeiderkollektivet*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Meløe, J. (1967). *Notater til en forelesningsrekke i vitenskap og logikk*. Tromsø: Stensilerie C - Filosofi nr 3. Universitetet i Tromsø.
- Morgan, G. (2004). *Organisasjonsbilder*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Nathanson, D. L. (1992). *Shame and Pride. Affect, Sex and the Birth of the Self*. New York: Norton & Co.
- Nilsen, E. A. (2007). *Oversettelsens mikroprosesser*. Avhandling for dr.polit., Universitetet i Tromsø.
- Retzinger, S. (1991). *Violent emotions. Shame and Rage in Marital Quarrels*. London: Sage Publications.
- Schein, E. H. (1987). *Process Consultation. Its role in organisation development*. Reading, Mass., Addison Wesley.
- Scheff, T. J. (1990). *Microsociology. Discourse, Emotion, and Social Structure*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Starrin, B. (1997). *Empowerment som tankemodell*. Stockholm: Gothia.
- Tilander, K. (2005). *Reflekterande arbetsplatser*. Karlstad: Karlstad kommun.
- Tiller, T. (2000). *Aksjonslæring*. Kristiansand.s: Høyskoleforlaget.
- Tiller, T. (2008). *Ti tanker om skolen. Brev til Storm*. Kristiansand: Høyskoleforlaget.

- Turner, J. E. & Waugh, R. M. (2007). Shame Reactions and Emergent Self-Organizations. I P. Schutz, R. Pekrun, & G. Phye (red.), *Emotion in Education*. San Diego: CA, Academic Press.
- Scott, C., Jaffe, D. & Tobe, G. (1993). *Organisational Vision, Values and Mission*. Menlo Park: Crisp Publications.
- Vaughan, B. & Pillmoor, M. (1989). *Managing nursing work*. London: Scutari Press.
- Von Krogh, G og Ichijo, K og Nonaka I. (2001). *Slik skapes kunnskap*. Oslo: NKS-forlaget.
- Vygotsky, Lev S. (2001). *Tenking og tale*. Oslo, Gyldendal Akademisk.
- Wenger, E. og Lave, J. (2003). *Situert læring*. København: Hans Reitzels Forlag AS.