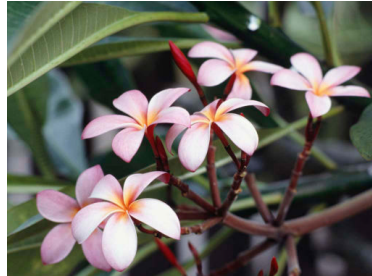


Eli Jordheim

Hva forteller fortellingene?

En kartlegging av verdier i tre barnevernsinstitusjoner gjennom en analyse av historiefortellinger.



L41 Mastergradsoppgave i Verdibasert ledelse

Diakonhjemmet Høgskole, Avdeling for diakoni, familieterapi,

helse og ledelse

02.05.08

Antall ord: 29601

Veileder: Førsteamanuensis Einar Aadland

Innholdsfortegnelse

Forord	4
Sammendrag	5
1. Innledning	7
1.1 Det var en gang..	7
1.2 Oppgavens oppbygning	7
1.3 Bakgrunn for valg av tema	8
2. Problemstilling	9
3. Teoretisk perspektiv	11
3.1 Organisasjonskultur	12
3.2 Verdier i organisasjoner	14
3.2.1 Verdier	14
3.2.1.1 Åpne og skjulte verdier	16
3.2.1.2 Personlige og strukturelle verdier	18
3.2.1.3 Offisielle og faglige verdier	18
3.2.2 Verdier i praksis	20
3.3 Historiefortelling	22
3.3.1 Historiefortellingens innhold	23
3.3.1.1 Formell og uformell fortelling	23
3.3.1.2 Innflytelse fra Aristoteles	24
3.3.1.3 Historiefortellingens fire elementer	25
3.3.1.4 Aktantmodellen	26
3.3.2 Historiefortellingens funksjon	28
3.3.2.1 Læring i organisasjonen	28
3.3.2.2 Skape mening og synliggjøre verdier	30
3.3.2.3 Sosialt og kulturelt bindeledd	31
3.3.2.4 Konflikthåndtering	32

3.3.2.5	Markedsføringsverktøy	33
3.3.3	Kritikk av målbevisst bruk av historiefortelling	34
3.4	Oppsummering	34
4.	Forskningsdesign og metode	35
4.1	Bakgrunn for valg av metode	35
4.1.1	Hermeneutisk grunnposisjon	35
4.1.2	Narrativ tenkning	37
4.2	Valg av metode	38
4.2.1	Etiske hensyn	39
4.2.2	Utvalget for datainnsamlingen	40
4.2.2.1	Institusjonene	40
4.2.2.2	Respondentene	41
4.2.3	Reliabilitet og validitet	42
4.3	Analyseprosessen	44
4.4	Metoderefleksjon	46
4.5	Oppsummering	47
5.	Analyse og presentasjon av materialet	47
5.1	Rammer for analysen	47
5.2	Presentasjon av materialet	48
5.2.1	Offisielle verdier og åpne verdier	49
5.2.1.1	Ledernes forhold til de offisielle verdiene	50
5.2.1.2	Kjennskap til og bevissthet om de offisielle v.	51
5.2.1.3	Åpne verdier som framkom i fortellingene	53
5.2.2	Halvskjulte og skjulte verdier	58
5.2.2.1	Halvskjulte verdier	60
5.2.2.2	Skjulte verdier	62
5.3	Kulturtema	64
5.3.1	Flink – flinkere - flinkest	65
5.3.2	Omgivelsenes uvitenhet	68

5.3.3	Institusjonenes kristne profil	70
5.3.4	Barnevern - foreldrene	72
5.3.5	Konformitetskultur	73
5.3.6	Oppsummering	75
5.4	Drøfting av målrettet bruk av historiefortelling	76
5.4.1	Historiefortelling som analyseredskap	76
5.4.2	Historiefortelling som ledelsesverktøy	78
6.	Konklusjon	79
	Etterord	81
	Så levde de lykkelig alle sine dager..	81
8.	Litteraturliste	82
	Vedlegg:	
	Vedlegg 1: Brev til institusjonene	85
	Vedlegg 2: Intervjuguide	86

Forord

Det er fire spennende, interessante og engasjerende studieår som nå går mot slutten, og jeg føler meg privilegert som har fått muligheten til å ta dette studiet i voksen alder. Etter mange år i yrkeslivet er det av uvurderlig betydning å få anledning til å fordype seg i et fagfelt som engasjerer og motiverer.

Takk til Einar Aadland som har vært min veileder dette siste året. Det har vært av stor betydning for meg å ha en person med så omfattende kunnskap innen faget som diskusjonspartner og mentor. Takk for din tålmodighet i forhold til alle mine spørsmål! Jeg vil også takke resten av lærerstaben på Diakonhjemmet Høgskole, med en særlig takk til Harald Askeland som fulgte oss de første årene.

Takk også til min arbeidsplass, Gry Familiesenter, som det siste året har bidratt med praktisk tilrettelegging og økonomisk bistand. Og takk til respondentene på de tre barnevernsinstitusjonene som har vært involvert i undersøkelsen. Uten deres velvilje og åpenhet hadde det ikke vært mulig å gjennomføre dette forskningsprosjektet.

Og sist men ikke minst; takk til ungene mine, kjæresten min, familien, venner og kolleger, som har holdt ut med, engasjert seg i og oppmuntret en mastergradstudent, som i perioder har vært enspora og mindre tilgjengelig. Jeg har vært og er svært takknemlig for all deres støtte og oppmuntring.

Borgen, 01.05.08

Eli Jordheim

Sammendrag

Denne masteroppgaven omhandler verdier i organisasjoner og det å benytte historiefortellinger som analyseredskap ved kartlegging av verdiene. Oppgaven handler også om utfordringene knyttet til det å tolke verdiene i eller ut fra fortellingene, samt det å bli mer kjent med historiefortellingens mange og spennende bruksområder.

Problemstillingen lyder som følger: En kartlegging av verdier i tre barnevernsinstitusjoner gjennom en analyse av historiefortellinger. Forskningsspørsmålene ble delt i to undergrupper; A. verdikartlegging i tre institusjoner og B. bruk av historiefortelling som redskap.

Det teoretiske fundamentet relaterer til tre sentrale fenomener; organisasjonskultur, verdier og historiefortelling. Aktuell forskning og ulike teorier om disse områdene blir belyst og drøftet, og danner grunnlaget for analysen av materialet, for drøfting av funn og for konklusjonen.

Det ble foretatt tre intervjuer på ulike stillingsnivåer ved hver institusjon, der hensikten var å innhente fortellinger om og fra institusjonen, samt undersøke kjennskapet til de offisielle verdiene. To av institusjonene er knyttet til større organisasjoner med tydelige livssyns- og trosgrunnlag, mens den siste er tilknyttet offentlig sektor. Intervjuene ble transkribert, og det ble utført en meningsfortetting av alle utsagn. Videre ble oversikter utarbeidet, og refleksjoner og generelle inntrykk ble nedskrevet. Deretter ble hele materialet gjennomgått på nytt, alle fortellinger ble identifisert og det ble foretatt en ny meningsfortetting, der budskapet i den enkelte fortelling ble kartlagt. Budskapet henviste til de åpne, halvskjulte og skjulte verdiene. Verdier kan imidlertid være vanskelige å synliggjøre, og forskningsresultatene er utelukkende knyttet til egen tolkning av materialet, noe som representerer en svært subjektiv tolkning. Det har imidlertid vært viktig for meg å møte både respondenter og aktuelle funn med stor grad av respekt og åpenhet.

Forskningsresultatene viste at kjennskapet til institusjonenes offisielle verdier til en viss grad er knyttet til respondentenes stillingsnivå på institusjonen. Videre viste det seg å være stor grad av sammenfall mellom institusjonenes offisielle verdier og de åpne verdiene som framkom i fortellingene. Det var også mange av de samme verdiene som ble nevnt på alle institusjonene. Jeg foretok en opptelling av antall ganger de ulike åpne verdiene ble nevnt i fortellingene på den enkelte institusjon, noe som viste en viss forskjell mellom institusjonene. Det ble da tatt utgangspunkt i de 12 verdibegrepene som var nevnt flest ganger på hver institusjon. Denne opptellingen viste at en av institusjonene syntes å legge hovedvekt

på verdier som omhandlet faglig tilnærming, mens en av de andre institusjonene la hovedvekt på verdier som kunne relateres til omsorg. Den siste institusjonen plasserte seg omtrent midt i mellom. Alle verdiene, både åpne, halvskjulte og skjulte, blir presentert gjennom verditabeller og en tolkning av disse.

Ved hjelp av meningsfortetting og tolkning av materialet ble halvskjulte og skjulte verdier avdekket. Disse synliggjorde enkelte motsetninger i forhold til de åpne og de offisielle verdiene. Både åpne, halvskjulte og skjulte verdier blir belyst og drøftet gjennom fem aktuelle kulturtema: ”Flink - flinkere – flinkest”, ”Omgivelsenes uvitenhet”, ”Institusjonenes kristne profil”, ”Barnevern – Foreldrevern” og ”Konformitetskultur”. Disse kulturtemaene utpekte seg som spesielt sentrale gjennom kartleggingen av halvskjulte og skjulte verdier.

Historiefortelling som analyseredskap ved kartlegging av verdier viste seg å være et svært hensiktsmessig verktøy. Fortellingen kan synliggjøre og forklare verdiene på en forståelig, nyttig og engasjerende måte, noe som viste seg å være en god og effektiv metode i denne undersøkelsen.

I henhold til min erfaring og fordypning i dette forskningsområde, har jeg også trukket den slutning at historiefortelling kan fungere som et svært hensiktsmessig ledelsesverktøy, især i forhold til den verdibaserte ledelse.

1. Innledning

1.1 Det var en gang...

Eventyrtellingene begynner gjerne med denne innledningen, og historien fortsetter...:

”En mann kom inn på en byggetomt hvor tre mennesker arbeidet. Han spurte den første: Hva holder du på med?” og mannen svarte: ”Jeg legger murstein.” Han spurte den andre: ”Hva holder du på med?” og mannen svarte: ”Jeg bygger en vegg.” Han gikk bort til den tredje mannen, som nynnet en melodi mens han arbeidet, og spurte: ”Hva holder du på med?”, og mannen så opp på ham og smilte og sa: ”Jeg bygger en katedral” (Simmons, 2001)

Forskning kan betraktes som et byggverk, der det bygges stein på stein, vegg etter vegg, og sammen bygger man en katedral av kunnskap og utvikling. Og når man tror at katedralen står der, ferdig og prangende, viser det seg at det kun er grunnmuren man har bygget. Og kanskje er det slik at omgivelsene endrer seg, slik at man etter hvert får behov for et helt annet bygg som kan supplere det som allerede står der.

Denne masteroppgaven kan kanskje betraktes som en av steinene i byggverket, eller kanskje som en fortelling om en bit av veien fram til større forståelse og kunnskap om to sentrale fenomener; verdier i organisasjoner og historiefortellingens betydning. Dette er to områder som i løpet av de senere år har utviklet seg til å bli selvstendige forskningsområder, og det utføres stadig ny forskning innenfor disse feltene.

1.2 Oppgavens oppbygning

Oppgaven redegjør innledningsvis for bakgrunnen for valg av tema, der jeg beskriver min nysgjerrighet og interesse for disse to forskningsområdene. I påfølgende kapittel presiseres problemstillingen og noen forskningsspørsmål tilknyttet problemstillingen, spørsmål som er særlig relevante og som utdyper problemstillingen. I kapittel 3, ”Teoretisk perspektiv”, blir det innledningsvis vist til en del av den forskningen som er gjort på disse områdene, og deretter blir det beskrevet hva som legges i fenomenet organisasjonskultur. I påfølgende underkapittel blir det redegjort for hva som oppfattes som verdier. Videre beskrives og drøftes historiefortelling som fenomen, og det vises til ulik forskning som er gjort i forhold til bruken av historiefortelling i organisasjoner, blant annet to doktoravhandlinger som omhandler dette temaet. I metodekapittelet blir det redegjort for bakgrunnen for valg av metode, og da sett i

forhold til en hermeneutisk grunnposisjon og i forhold til narrativ tenkning. Videre blir det redegjort for utvalget for datainnsamlingen i relasjon til institusjoner og respondenter, materialets reliabilitet og validitet drøftes, analyseprosessen beskrives og det gjøres en metoderefleksjon. I påfølgende kapittel presenteres rammene for analysen og materialet som er framkommet. Her blir både funnene i form av åpne, halvskjulte og skjulte verdier presentert, samt at jeg drøfter og belyser kulturtemaer som synes særlig relevante i forhold til det foreliggende materialet. Deretter foretas en drøfting av historiefortelling som analyseredskap og ledelsesverktøy. Avslutningsvis trekkes linjene i et konklusjonskapittel og et etterord.

1.3 Bakgrunn for valg av tema

Tema for undersøkelsen er valgt med bakgrunn i et ønske om å forske på verdier i praksis og historiefortelling som et redskap til å kartlegge verdiene. Det kan i dag synes som om enhver organisasjon, som har et ønske om å fremstå som troverdig og pålitelig, har formulert og utviklet et sett med kjerneverdier eller offisielle verdier som skal være styrende for deres virksomhet. Verdier som styringsredskap har fått økende interesse, og det kan virke som at det å bruke verdistyring som en alternativ eller supplerende ledelsesfilosofi stadig er blitt mer utbredt.

Min undring og nysgjerrighet er rettet mot i hvilken grad verdiene faktisk påvirker virksomhetenes faglige tenkning og praksis, samt fungerer som mål for virksomhetene, eller om de offisielle verdiene blir formulert og presentert kun fordi det er en trend i tiden, en motebølge, en forventning. Man kan også undre seg over i hvilken grad det faktisk er andre motiver i en organisasjon som blir dominerende og retningsgivende. Videre kan det være interessant å reflektere over om verdistyring er en hensiktsmessig måte å lede på, eller om det kun handler om at dette er den ledelsestenkningen en bør forholde seg til i dag. Det er ikke sjelden det forekommer at avisene har oppslag om ledere innen verdiprofilerte organisasjoner som har drevet med økonomisk utroskap eller der det forekommer ulike former for mobbing eller trakassering. En kan da spørre seg om organisasjonens ledere og ansatte har et personlig forhold til de verdiene organisasjonen står for, eller om verdiene kun representerer flagg eller symboler som skal bli sett og hørt, men som ikke er dypere fundamentert i ledelsen eller i organisasjonen for øvrig. I andre sammenhenger synes det ikke å være tvil om at verdiene

faktisk, bevisst eller ubevisst, påvirker virksomhetens ledelse, mål- og strategitenkning, organisasjonsstruktur, organisasjonskultur, maktforhold, samarbeidsrelasjoner, organisasjonsatferd og prosesser. Her kan det også være et vesentlig skille mellom de åpne og skjulte verdiene. Dette vil jeg komme tilbake til.

I denne studien har jeg valgt å undersøke hvordan verdier kan kartlegges ved hjelp av organisasjonsfortellingene. Det å avdekke og kartlegge verdier er en komplisert prosess, og flere metoder har vært forsøkt i forhold til dette. Min hensikt er å benytte historiefortelling som en metode til å identifisere organisasjonens verdier. Dette fordi jeg har en forestilling om at fortellingene kan gi mer nyansert informasjon på flere nivåer enn annen informasjonsformidling, at fortellingene i større grad kan synliggjøre organisasjonskulturen og de åpne, de halvskjulte og de skjulte verdiene, samt at jeg har en tanke om at i de fleste organisasjoner florerer fortellingene, formelt eller uformelt. Historiefortelling er ingen ny disiplin, og noen vil kanskje tenke at det å forske på historiefortelling i organisasjoner derfor vil være lite nytenkende og utviklende. Men nettopp fordi historiefortelling er så dypt forankret i oss, er det å hente fram og undersøke dette fenomenet i denne sammenheng både spennende og forhåpentligvis nyskapende.

Karen Blixen formidlet at: ”å være menneske er å ha en historie å fortelle” (Simmons,2001:19), mens A.S. Byatt uttrykte det slik: ”Fortelling er i like stor grad en del av den menneskelige natur som åndedrettet og blodsirkulasjonen” (ibid:45).

Fortellingen som språkform handler om pedagogikk, formidling og kommunikasjon, og ofte vil hensikten med den gode historien være å formidle komplekse sammenhenger på en enkel og forståelig måte. Avslutningsvis vil jeg derfor reflektere over hensiktsmessigheten av å benytte historiefortelling som ledelsesverktøy.

2. Problemstilling

Det overordnede formål med denne undersøkelsen er å kartlegge åpne, halvskjulte og skjulte verdier i tre barnevernsinstitusjoner, samt undersøke hvordan disse verdiene påvirker og kommer til uttrykk i den faglige tenkningen og i målet for virksomheten. Dette gjøres ved å innhente og etterspørre historiefortellinger fra og om institusjonene gjennom ni intervjuer. Problemstillingen er utforskende og beskrivende, da det foreligger lite forhåndskunnskap om

det jeg ønsker å undersøke, samt at jeg ønsker å få en oversikt over hvordan situasjonen er i organisasjonen på et gitt tidspunkt (Jacobsen, 2000).

Studiens tittel blir da som følger: **Hva forteller fortellingene?**

Undersøkelsens problemstilling er formulert slik:

En kartlegging av verdier i tre barnevernsinstitusjoner gjennom en analyse av historiefortellinger.

Følgende forskningsspørsmål utledes av problemstillingen. Disse spørsmålene omhandler to sentrale temaer: A. verdikartlegging i tre institusjoner og B. bruken av historiefortelling som redskap. Forskningsspørsmålene deles derfor i to undergrupper:

A. Verdikartlegging i tre institusjoner:

- Har virksomhetene offisielle verdier?

Det vil i starten av prosessen være nødvendig å kartlegge om virksomhetene har offisielle verdier og i tilfelle hvilke. Dette for å kunne utføre en vurdering og en sammenligning i forhold til de verdier som måtte bli presentert gjennom fortellingene.

- Har alle nivåer i organisasjonen kjennskap til de offisielle verdiene?

Det er plukket ut respondenter på ulike nivåer i organisasjonen, og det vil være av interesse å kartlegge kjennskapet til de offisielle verdiene på ulike nivåer i organisasjonen.

- På hvilke måter er de offisielle verdiene forankret i organisasjonen?

Dette spørsmålet søker etter beskrivelser av tiltak som er gjort, samt fortellinger som synliggjør eller eventuelt ikke synliggjør om de offisielle verdiene er forankret i organisasjonen.

- Har institusjonene noen felles trekk eller felles verdigrunnlag?

Undersøkelsen retter seg mot tre barnevernsinstitusjoner som hovedsakelig har samme målgruppe. Det er derfor interessant å gjøre en komparativ studie i forhold til en verdikartlegging.

- Hvilke verdier, åpne, halvskjulte eller skjulte, synliggjøres gjennom fortellingene?

Undersøkelsen tar sikte på å kartlegge om åpne, halvskjulte og skjulte verdier faktisk eksisterer i organisasjonen i tillegg til de offisielle verdiene, og i så fall hvilke.

B. Bruken av historiefortelling som redskap

- Er historiefortelling et godt analyseredskap ved kartlegging av verdier?

Det er av stor betydning å få svar på om historiefortelling faktisk er hensiktsmessig som analyseredskap og innfallsport ved kartlegging av verdier.

- Kan historiefortelling være hensiktsmessig som ledelsesverktøy?

Dette peker direkte på hensiktsmessigheten av en bevisst bruk av historiefortelling som et ledelsesverktøy, for eksempel ved implementering av verdier.

3. Teoretisk perspektiv

Det har i løpet av de siste år blitt gjort ulike undersøkelser vedr. verdibasert ledelse i praksis, og jeg vil særlig trekke fram en studie av 8 medlemsvirksomheter i HSH med tittelen ”Verdibasert ledelse i praksis”, der Einar Aadland var prosjektleder. Dette er en best-case-studie som undersøkte hvordan de som antas å være verdibevisste ledere og organisasjoner tolker sine verdier, og organiserer sin virksomhet i overensstemmelse med denne tolkningen. (Aadland,m.fl,2006) Denne studien vil jeg komme tilbake til senere i oppgaven.

Det har også blitt utført diverse prosjekter der metoden Etisk regnskap er tatt i bruk, både her i landet og i Danmark. Et av dem er et prosjekt kalt ”Verdier i praksis”, som strakk seg over tre år ved St. Olavs Hospital i Trondheim. Marie Aakre, som ledet prosjektet, beskriver Etisk regnskap både som benevnelsen på en ideologi om verdibasert ledelse og som en praktisk metode for systematisk verdiarbeid (Aakre,2005). Prosjektets hovedmål var å prøve ut Etisk regnskap som en metode for kvalitetsutvikling ved alle sykehusets enheter, samt å bidra til en bred etisk bevisstgjøringsprosess ved hele sykehuset (ibid). Dette og andre prosjekter er gode og interessante dokumentasjoner i forhold til en ny interesse for verdibasert ledelse.

Det har i de senere år også vært en økende interesse for det narrative perspektiv, blant annet gjennom kjente organisasjonsteoretikere som Edgar Schein og Barbara Czarniawska.

E. Schein, som er en av de organisasjonsteoretikerne som er mest referert i organisasjonslitteraturen, skrev i sin bok "Organizational Culture and Leadership", om fortellingene som artefakter innen organisasjonskulturen (Schein, 1985, norsk oversettelse 1987). Barbara Czarniawska har skrevet om narrativ tilnærming til organisasjonsstudier i flere av sine bøker. Dessuten har det vært stor grad av oppmerksomhet rundt begrepet "storytelling", særlig innen fagområdene organisasjon og ledelse, merkevarebygging, markedsføring og kommunikasjon. Det har for få år siden vært utført flere forskningsprosjekter om historiefortelling i Danmark, der blant annet Søren R. Nymark har skrevet en doktoravhandling med tittelen; "Organizational storytelling: creating enduring values in a high-tech company"(2000). Han har også skrevet flere artikler basert på denne avhandlingen. Videre har Lodberg Hansen og Kofoed skrevet en avhandling om storytelling i relasjon til corporate branding (2001). Av annen aktuell litteratur kan nevnes "Storytelling - branding i praksis"(2003), av Fog, Budtz og Yakaboylu, en bok som tar for seg begrepet "storytelling", samt storytelling i praksis. Det samme gjelder "Storytelling in organizations. Facts, Fictions and Fantasies"(2000), av Y.Gabriel, samt "The power of the tale" av Allan, Fairtlough og Heinzen (2002).

Jeg vil i følgende kapitler fordype meg i de tre omtalte fenomener som er svært relevante i forhold til foreliggende problemstilling og ovennevnte forskning og litteratur; organisasjonskultur, verdier og historiefortelling.

3.1 Organisasjonskultur

Verdier i praksis og historiefortelling er fenomener som begge er nært knyttet opp til begrepet organisasjonskultur. Organisasjonskultur er et relativt nytt begrep innen organisasjonsteorien, og siden midten av 1980-tallet har vi fått stadig flere bøker og artikler om dette emnet. Det har fra forskernes side versert ulike teorier om hva som legges i begrepet, og det finnes ikke noen entydig felles definisjon på hva organisasjonskultur er. Noe av grunnen til dette kan være at organisasjonskultur ikke er noe konkret og synlig som kan beskrives, men at det er noe som oppstår over tid der mange mennesker er sammen, og der det dannes forventninger og uskrevne regler om hva som er riktig eller galt, sant eller usant. Populært sagt er organisasjonskultur det som "sitter i veggene" i en organisasjon eller "slik vi har det/gjør det her", altså slik vi oppfatter og integrerer inntrykk og erfaringer, og etter hvert utvikler meninger om oss selv og hvordan vi fungerer sammen med andre i organisasjonen.

Ordet kultur er avledet av det latinske ordet "colere" som betyr å bearbeide. I antropologien forstår man begrepet "kultur" som et mønster av meninger som uttrykkes gjennom symboler som mennesker bruker for å kommunisere med hverandre og utvikle sin kunnskap om livet. (Jacobsen og Thorsvik, 2002) Den definisjonen som kanskje er mest benyttet i organisasjonslitteraturen er organisasjonspsykologen Edgar Scheins definisjon av organisasjonskultur:

"Et mønster av grunnleggende antakelser – skapt, oppdaget eller utviklet av en gitt gruppe etter hvert som den lærer å mestre sine problemer med ekstern tilpasning og intern integrasjon – som har fungert tilstrekkelig bra til at det blir betraktet som sant og til at det læres bort til nye medlemmer som den rette måten å oppfatte, tenke og føle på i forhold til disse problemene."(Schein,1987:7)

Denne definisjonen tar høyde for hvordan kulturen utvikler seg over tid og opprettholdes bare så lenge den oppfattes som riktig av medlemmene i organisasjonen. Den legger vekt på at grunnleggende antakelser deles av alle medlemmene og etter hvert blir oppfattet som sanne. Grunnleggende antakelser er gjerne noe man tar for gitt, som en slags sannhet som man ikke stiller spørsmål ved. Videre understreker den at kulturen er basert på læring, noe som viser til hvordan man tilpasser den måten som en virksomhet er blitt drevet på tidligere til nye erfaringer og endringer i arbeidssituasjonen, samt at kulturen vil bli lært bort til nye medlemmer som den riktige måten å oppfatte, tenke og føle på.

Scheins definisjon kan synes å legge stor vekt på indre psykologiske forhold, men selv påpeker han at denne definisjonen skal kunne forstås på og overføres til ulike nivåer. Disse nivåene kaller han for 1.artefakter og produkter, 2.verdier og 3.grunnleggende antakelser. De grunnleggende antakelsene, er på laveste bevissthetsnivå, dvs. det usynlige, førbevisste og det som blir tatt for gitt. Antakelsene reflekteres i verdiene som har et høyere bevissthetsnivå, mens artefaktene og produktene er organisasjonskulturens mest synlige nivå, og består av teknologien, kunsten og de synlige og hørbare atferdsmønstre, som ofte kan være umulige å tyde. (Schein,1987) Historiefortellingene blir i denne sammenheng å anse som artefakter.

Modellen kan sammenlignes med tenkningen til Argyris og Schön, som mener at den enkeltes atferd er styrt av personlige handlingsteorier eller handlingsmodeller, dvs. antakelser og idéer om hva som er effektiv handling. En handlingsteori er et "kognitivt kart" som forteller personen hva han eller hun skal gjøre. De skiller mellom to typer teorier; uttrykte teorier og bruksteorier, som representerer ulike bevissthetsnivåer. De uttrykte teoriene er de teoriene

som brukes når vi skal beskrive, forklare eller forutsi handlingene våre, og som viser til de målene, verdiene, holdningene og antakelsene som vi hevder ligger til grunn for den måten vi handler på, altså vår begrunnelse for handling. Bruksteorier kan sies å være et sett av regler som angir hvordan vi bør opptre i ulike situasjoner. Disse fungerer imidlertid på et ubevisst plan, og representerer de teoriene som faktisk styrer handlingene våre i en gitt situasjon. Bruksteoriene er altså tett knyttet til atferd, men gjenspeiler personens eller organisasjonens egentlige verdier (Flermoen, 2001). Aadlands definisjon av organisasjonskultur beskriver noe av det samme:

”Organisasjonskultur er mønster av åpne og løynde verdier og normer som pregar ei gruppe og som manifesterer seg i kulturuttrykk. Kulturmønsteret ligg på ein skala mellom stabilitet og dynamikk, heilskap og mangfald.”(Aadland, 1994:36)

På samme måte som Argyris og Schön skiller mellom uttrykte teorier og bruksteorier, skiller denne definisjonen mellom åpne og skjulte verdier og normer. Både Scheins definisjon av organisasjonskultur, Argyris og Schøns handlingsteorier og Aadlands definisjon tar høyde for at oppfatninger og læring foregår på ulike bevissthetsnivåer, noe som synliggjøres i måten man handler på. Schein og Aadland legger imidlertid også vekt på hvordan organisasjonskulturen synliggjøres gjennom ulike kulturuttrykk. Kulturuttrykkene kan inkludere alt fra arkitektur og kleskoder til sosiale samhandlingsmønstre og organisasjonsfortellinger. I den videre prosessen tar jeg utgangspunkt i Aadlands definisjon, da mitt mål vil være å kartlegge åpne og skjulte verdier ved hjelp av historiefortellingene.

3.2 Verdier i organisasjoner

3.2.1 Verdier

Begrepet *verdi* er i utgangspunktet hentet fra økonomispråket, der det rett og slett skal formidle hvor mye ting koster. Det er utledet fra det latinske ordet *valere*, som betyr ”å være verdt noe”. I de senere år har imidlertid dette begrepet fått en mer utvidet betydning både i dagligtalen og innenfor etikken. I dag står verdi for alt som er grunnleggende verdifullt for mennesket. Alt det vi ønsker å ta vare på, verne om eller arbeide for, er verdier. (Aadland, 2001) Verdier fungerer på en måte som menneskets indre kompass, som viser veien og som motiverer og mobiliserer for det som er en ønsket tilstand eller et mål.

Det kan være nyttig å skille mellom tre ulike verdikategorier; kvaliteter, aktiviteter og personer eller ting. Kvaliteter beskriver hva som bør kjennetegne handlinger, tilstander eller relasjoner mellom mennesker, som for eksempel rettferdighet, kjærlighet, solidaritet, respekt, ærlighet, osv. Aktiviteter viser til hva vi prioriterer å bruke tid og penger på, for eksempel arbeid, trening, hobbyer, festing, osv. Den siste kategorien, personer eller ting, beskriver de menneskene som vi er glad i og ønsker å bruke tid sammen med, samt de tingene, som bil, båt, arvegods, osv., som betyr mye for oss (Aadland, 1998). Det er særlig den første verdikategorien, kvaliteter, som relaterer til dagens forståelse av verdier i organisasjoner. Verdier forstås i dag hovedsakelig som egenskaper, eller kjennetegn ved menneskelig samhandling, og som vurderinger av moralsk eller etisk karakter. Dette framgår av følgende definisjoner.

I Verdikommisjonens oppnevningssdokument ble verdier definert som: ”..livskvaliteter som moralske leveregler og juridiske lover skal hjelpe oss til å oppnå og ta vare på.”(1998). Denne definisjonen kan minne om Charles Taylors definisjon: ”Verdier er goder (kvalitative størrelser) som styrer våre handlinger og prioriteringer, og som ligger til grunn for våre moralske normer.”(Taylor,1998). Verdikommisjonen har riktig nok også fokus på at lover og rettsregler skal bidra til å oppfylle våre sentrale verdier. Aadland benytter følgende definisjon: ”Verdier er stabile mål, ideal og prioriteringer som kommer til uttrykk gjennom ord og handlinger” (Aadland, 2002:10). I henhold til Aadlands definisjon er verdier både noe å strekke seg mot og arbeide for, samtidig som at verdiene synliggjøres gjennom vår atferd. Definisjonen tar høyde for at verdiene kan komme til uttrykk gjennom våre ord og våre handlinger, men vi behøver allikevel ikke å ha et bevisst forhold til disse verdiene. Det er en slik forståelse av begrepet denne undersøkelsen bygger på.

Man vil alltid stille seg spørsmålet om hvorfor en handler som en gjør. Man handler ut fra en hensikt, handlingen er knyttet til en intensjon. En av sosiologiens klassikere, Max Weber, knyttet forståelsen av verdier til forståelsen av handling. Han skilte mellom fire grunnleggende måter å handle på: som tradisjon, i affekt, formålsrasjonelt eller verdirasjonelt. Tradisjonsbundne handlinger er, i følge Weber, basert på internaliserte normer, vaner eller konvensjoner; vi gjør som vi alltid har gjort, mens følelsesmessige handlinger vil kunne være spontane og mindre gjennomtenkte og gi uttrykk for et engasjement eller en stemning. Rasjonalitet innebærer at en handling trenger en begrunnelse som gjerne hviler på langsiktige, grundige og fornuftige overveielser. En person handler verdirasjonelt som handler i

overensstemmelse med en overbevisning, for eksempel i forhold til plikt, verdighet, skjønnhet og religion, uten å kalkulere med konsekvensene. Formålsrasjonalitet viser til at en handler ut fra mål, midler og konsekvenser, og avveier disse mot hverandre (Weber, 1999).

Også Milton Rokeach har fokus på hvordan våre handlingsmønstre reflekterer våre verdier:

”En verdi er en vedvarende tro på at et spesifikt handlingsmønster eller et formål er personlig og sosialt å foretrekke framfor et motsatt handlingsmønster eller formål. Et verdisystem er et varig og ordnet trossystem vedrørende ønskelige handlinger eller formål langs et kontinuum av relativ betydning (Rokeach, 1973, oversatt av Aadland, 2004:152).

Denne definisjonen blir imidlertid noe begrensende, i og med at den beskriver verdier som et fenomen som mennesker har en bevissthet om. Den beskriver en tro på at et handlingsmønster eller formål er mer ønskeverdig enn et annet. Dette står i et visst motsetningsforhold til de handlingsteoriene som beskrives av Argyris og Schön, uttrykte teorier og bruksteorier, og Aadlands definisjon av organisasjonskultur, der det vises til både åpne og skjulte verdier.

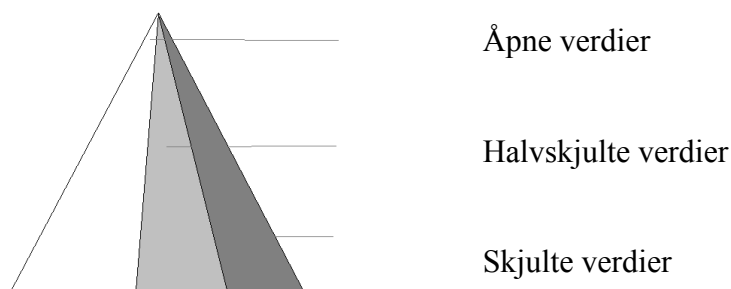
3.2.1.1 Åpne og skjulte verdier

De åpne verdiene er de verdiene som vi som enkeltmennesker er bevisste på og som vi ønsker at skal være retningsgivende for de valg vi tar, altså de verdiene som representerer klare og tydelige mål og idealer for oss (Aadland, 1998). Dette kan representere alt fra omsorg for de vi har rundt oss til et ønske om global rettferdighet. For en organisasjon vil de åpne verdiene være nedfelte for eksempel i organisasjonens ideologiske grunnlag, mål og retningslinjer, faglige og vitenskapelige orientering og livssynsorientering. Som tidligere nevnt, har de fleste organisasjoner i dag nedfelte verdier i spesielle verdidokumenter eller virksomhetsplaner, verdier som skal være retningsgivende for virksomhetens arbeid. Dette gjelder også de institusjonene som denne undersøkelsen omhandler. Alle har nedfelte verdier i strategidokumenter eller i andre skriftlige planer for virksomheten. Det er i stor grad medlemmene i organisasjonen som skal effektivere organisasjonens verdier eller handle i forhold til disse, og organisasjonsmedlemmene bærer i tillegg med seg sine egne åpne og skjulte verdier inn i sin yrkeshverdag.

Både Argyris og Schøns handlingsteorier og Scheins og Aadlands definisjoner av organisasjonskultur, viser til at det egentlig ikke alltid er slik at det en sier og ønsker faktisk er

det en gjør. Selv om en kan ha de beste intensjoner og ønsker, kan en allikevel plutselig befinne seg i en situasjon der en tenker og handler helt annerledes. Dette innebærer at det i den aktuelle situasjonen er andre verdier som blir styrende for atferden. Skjulte verdier er de ubevisste eller førbevisste verdier som gjerne viser seg i handlinger som utføres på bakgrunn av spontanitet, vane eller intuisjon (Aadland,2004). De skjulte verdiene er prinsipper, intensjoner og motiver som vi ikke har et bevisst forhold til, men som allikevel kan styre det vi gjør, sier og tenker, og som kanskje også kan komme i konflikt med de verdiene vi faktisk ønsker å styre etter eller som vi tror at vi handler i forhold til.

En måte å illustrere dette på er ved hjelp av verdipyramiden (Aadland,1998:145):



De skjulte verdiene utgjør skyggesida av verdipyramiden, da disse ligger i skyggen og mørket, utenfor bevisstheten, for de som innehar dem. De halvskjulte verdiene er kanskje de verdiene som man har en viss grad av bevissthet om, men som man allikevel ikke er bevisst på at er styrende for egne handlinger.

I en organisasjon vil det være både åpne, halvskjulte og skjulte verdier, og det vil ofte være motsetninger mellom disse. Det vil derfor være et mål å synliggjøre flest mulig av de halvskjulte og skjulte verdiene slik at disse blir åpne og avslørt. Hvis en organisasjon er villig til å sette spørsmålsregn ved praktiseringen av egne verdier, samt arbeide for å etablere en bevisstgjøringsprosess i forhold til eksisterende grunnleggende antakelser, vil utvikling og styrt endring muliggjøres. Ved hjelp av refleksjon, spørsmål, fortellinger og dialog kan verdier utvikles fra å være skjulte og til å bli åpne og synlige. Dette kan imidlertid være en svært utfordrende prosess. I og med at verdiene er skjulte, kan det være svært vanskelig både for personer som er en del av organisasjonen, men også for dem som står utenfor, å bidra til å synliggjøre disse. I foreliggende studie er imidlertid hensikten både å forsøke og kartlegge organisasjonenes og aktørenes verdier, samt å undersøke om aktørene handler i samsvar med organisasjonenes verdier eller om de handler i samsvar med personlige og strukturelle verdier som til dels er skjult også for dem.

3.2.1.2 Personlige og strukturelle verdier

Personlige verdier er, som betegnelsen tilsier, verdier som er knyttet til den enkelte person. Verdiene viser da til personens bevisste eller ubevisste intensjoner og motiver. Disse bærer man med seg som organisasjonsmedlemmer og/eller ledere, og disse er en del av den man er eller eventuelt prøver å være. Dette kan sies å være verdier på mikronivå. Men man kan også beskrive verdier på makronivå, altså de strukturelle verdiene. Disse verdiene er gjerne nedfelt og vedlikeholdt gjennom formelle eller uformelle maktstrukturer, rutiner eller politiske vedtak. Maktstrukturene kan imidlertid ofte være usynlige for den eller de som forvalter dem. (Aadland, 2006).

Et eksempel i denne sammenheng kan være brukermedvirkning i helse- og sosialsektor. Innen denne sektoren er brukermedvirkning blitt en sentral verdi, som både offentlig sektor og de fleste private organisasjoner har nedfelt i sine verdidokumenter. Men hvis det i organisasjonsstrukturen verken er etablert organer for felles beslutninger, eller at strukturen gir rom for andre brukerrelaterte medvirkningsprosesser, legges det ikke opp til at brukermedvirkning er mulig. I den foreliggende undersøkelsen er fokus rettet mot tre barnevernsinstitusjoner, og det kan være interessant å spørre seg hvilke strukturelle verdier som peker seg ut i måten disse virksomhetene er organisert på, og hvordan dette synliggjøres. Det kan da vises til at alle institusjonene har et verdigrunnlag som omhandler det å møte barn og familier med respekt, verdighet og medbestemmelse. Men når bakgrunnen for plassering av barn eller familier på disse institusjonene er at barnevernstjenesten i utgangspunktet fatter et tvangsvedtak om omsorgsovertakelse av barnet eller truer med å fatte slikt vedtak, og institusjonene på sin side har et tett samarbeid med barnevernet, er det neppe slik at foreldrene opplever seg respektert og lyttet til i denne situasjonen verken av barnevernstjenesten eller av institusjonen. De strukturelle verdiene i forhold til maktutøvelse vil da sannsynligvis oppleves sterkere og mer dominerende enn de offisielle verdiene for virksomheten eller de faglige verdiene.

3.2.1.3 Offisielle og faglige verdier

De offisielle verdiene eller kjerneverdiene er de verdiene som er nedfelte i organisasjonens strategidokumenter og virksomhetsplaner, og som anses å være nødvendige og vesentlige for at organisasjonen skal oppfylle sitt formål og sin visjon. Disse verdiene skal være en felles rettesnor og en rød tråd for organisasjonen og dens medlemmer. De er ment å være

identitetsbærende, skal forplikte alle i bedriften, fungere som kvalitetsmål, vise retning for arbeidet, representere minstekrav til folkeskikk og skal i tillegg være våre løfter til brukerne og til hverandre. De offisielle verdiene i en organisasjon bør være sterke nok til å samle alle profesjoner og subkulturer. De skal røre ved kjernen i virksomhetens hovedoppgaver og være slik at de fleste ansatte og yrkesgrupper kan identifisere seg med dem. De skal også danne basis for en ønsket organisasjonskultur (Aakre, 2005).

Stadig flere organisasjoner og virksomheter ser det som et mål å utforme sentrale verdier for virksomheten. Spørsmålet blir om verdiene får noen betydning i det daglige arbeidet.

Førstelektor Karl Fredrik Tangen ved Oslo Markedshøgskole sa til Dagsavisen i mai -07 at bedriftene kaster bort både tid og penger på tomme ord med alt dette maset om kjerneverdier. Bedriftene står i fare for å glemme hva de egentlig holder på med og ender opp med ganske like verdier som mest oppleves som floskler, ifølge Tangen (Ukeavisen Ledelse, 15.05.07). Reklamemannen Ingebrigt Steen Jensen ble imidlertid provosert av dette utspillet og mente at Tangen drev med "latterlig kjekkaseri". Verdier kan bli svært avgjørende for bedriftene hvis en helhjertet ledelse er involvert i utformingen og arbeidet følges ordentlig opp, var Jensens klare svar (ibid). Begge har nok rett i sine uttalelser; kjerneverdiene eller de offisielle verdiene står absolutt i fare for å bli tomme ord hvis det ikke arbeides for å implementere dem i organisasjonen. De kan på den annen side bidra til at organisasjonen utvikler og forsterker sin identitet og ansvarsfølelse, kvalitetssikrer arbeidet, samt høyner den etiske bevissthet.

Den etiske bevissthet blir også fremmet gjennom de ulike faggruppers yrkesetiske retningslinjer. Disse retningslinjene er knyttet til den enkeltes fagkompetanse og yrkesstolthet, og de skal bidra til bevisstgjøring i etiske spørsmål, styrke den etiske handlingskompetanse, bidra til utvikling av yrkesidentitet, bidra til etisk refleksjon og diskusjon, samt legitimere yrkesutøvelsen. Samtidig er et yrkesetisk dokument en slags kontrakt mellom profesjonsutøveren og samfunnet (Fauske og Nygren, 2004).

I de tre barnevernsinstitusjonene i undersøkelsen er hovedgruppen av de ansatte sosionomer og barnevernspedagoger. Disse faggruppene bygger sin profesjonelle virksomhet på et yrkesetisk grunnlagsdokument, der det blant annet står som følger:

"Respekt for enkeltindividets frihet, selvbestemmelse og livsverdier er grunnleggende i helse-og sosialfaglig arbeid. Gjennom brukermedvirkning skal barnevernspedagoger, sosionomer og vernepleiere bidra til å styrke den enkeltes mulighet for mestring og kontroll over eget liv." og "Å vise respekt, åpenhet, tillit og omsorg krever etisk

klokskap og et bevisst, profesjonelt forhold til egne motiver og verdier.” (Yrkesetisk grunnlagsdokument for barnevernspedagoger, sosionomer og vernepleiere, 2002:4-5)

Disse yrkesetiske retningslinjene kan være av stor betydning for den enkeltes yrkesutøvelse i den grad verdiene blir en integrert del av organisasjonsmedlemmenes personlige verdisystem.

Som det framgår av foregående kapittel, 3.2.1, kan begrepet ”verdier” defineres på ulike måter og knyttes til forskjellige nivåer og forståelsesområder innad i organisasjonen. I denne sammenheng er det satt fokus på åpne og skjulte verdier, personlige og strukturelle verdier, samt offisielle og faglige verdier. Dette fordi denne type verdier kan gjenkjennes i det presenterte materialet.

3.2.2 Verdier i praksis

Det ble i perioden oktober 2005 til april 2006 gjennomført et pilotprosjekt med tittelen ”Verdibasert ledelse i praksis”, jfr. innledningen til punkt 3. Målsettingene med prosjektet var å kartlegge hvordan utvalgte virksomheter planlegger og gjennomfører verdibasert ledelse, å avdekke flaskehals, problemer og utfordringer ved verdibasert ledelse i praksis, å framstille materiale som kunne benyttes til å bevisstgjøre og dyktiggjøre ledere i å håndtere hverdagens praktisering av verdibasert ledelse, å utvikle metoder og ideer for verdibasert ledelsespraksis og å utvikle metoder og design for dokumentasjon av verdibasert ledelsespraksis (Aadland, 2006). Undersøkelsen tok sikte på å forske på 8 best-case-virksomheter, i den grad det var mulig å plukke ut virksomheter som hadde et aktivt og bevisst forhold til sin verdipraksis. De utvalgte virksomhetene representerte områdene helse, utdanning og kultur. Prosjektet benyttet kvalitative metoder i datainnsamlingen. Det ble foretatt halvstrukturerte intervju med ledere og ansatte, fokusgruppeintervju, samt observasjon av de ulike virksomhetene. Dessuten ble skriftlig materiale fra virksomhetene gjennomgått (ibid).

Det viste seg at virksomhetene hadde tatt ulike virkemidler i bruk for å implementere verdigrunnet. Alle la vekt på betydningen av verdier i virksomheten, men det var ulikt syn på hvordan verdiene skulle integreres og synliggjøres. Enkelte av virksomhetene ønsket å bygge på en organisasjonskultur med rollemodeller og forbilder, og var av den oppfatning at verdiene skulle ”sitte i veggene”, mens andre virksomheter la stor vekt på et bevisst verdiarbeid med formulering av verdier og strategisk planlegging. Dette innebar at virksomhetene hadde ulike virkemidler i forhold til forankring og praktisering av verdiene.

Noen hadde søkt hjelp fra eksterne konsulenter for å komme i gang med verdistyringsarbeidet. Andre arrangerte inspirasjonssamlinger for de ansatte eller satte i gang prosesser i organisasjonen for å bestemme og konkretisere kjerneverdier for virksomheten. Videre ble det arbeidet med etisk regnskap på en av institusjonene, og en hadde årlige klimaundersøkelser. Andre institusjoner benyttet daglige, ukentlige eller månedlige allmøter eller fagmøter for å drøfte etiske og verdimeslige spørsmål, samt medarbeidersamtaler, ansettelsesintervju og veiledningssamtaler. Drøftingen av verdier skjedde også i dialog med brukerne eller beboerne gjennom brukerundersøkelser eller brukerråd (Aadland,2006).

Som en konklusjon ble det i rapporten listet opp fallgruver og nøkkelfaktorer i forhold til verdibasert ledelse i praksis. Nøkkelfaktorene omhandlet betydningen av en bevisstgjøring og presisering av ønskede verdier i en fortløpende debatt om virksomhetens planer og utviklingsstrategier, samt å integrere dem i virksomhetens praksis på måter som nevnt ovenfor. Videre ble det lagt vekt på viktigheten av en tematisering og synliggjøring av strukturelle og personlige verdier gjennom en analyse av samfunnsforhold og maktforhold der alle involverte kommer til orde, gjennom rutiner og hverdagspraksisordninger, gjennom estetiske uttrykk og i en tematisering av ideell personlig verdipraksis, for eksempel gjennom organisasjonsfortellinger. Det ble også anbefalt å gjennomføre en integrering av verdipraksis i kjernevirksomheten, i vedlikeholdet av virksomheten, dvs. ved ivaretagelse av medarbeiderne, og i endrings- og omstillingsvirksomheten. Det ble presisert at forankring i ledelsen vil være av vesentlig betydning, og at for mange kan gründerfortellingene være kilder til inspirasjon og identitet. Videre vil en sterk og profilert eierorganisasjon kunne være til hjelp for den enkelte institusjon på ulike områder, samt at det bør føres en debatt om basisideologien (ibid).

På den annen side var det også en del fallgruver som ble synliggjort gjennom denne undersøkelsen. Det ble påpekt at verdiarbeidet kan bli en salderingspost ved endringer i rammevilkårene, og at verdiarbeidet kan bli svært lite vellykket hvis det oppfattes som et lederprogram, eller hvis ledelsen overlater ansvaret for verdioppfølgingen til andre. Verdiarbeidet kan initieres ovenfra, men bør drives nedenfra. Videre bør verdiene i utgangspunktet etterspørres i kjernevirksomheten og integreres i endrings- og vedlikeholdsarbeidet, og ikke bare være knyttet til enkelte områder i organisasjonens arbeid. Man må også være oppmerksom hvis verdiarbeidet går helt glatt. Dette kan være en indikasjon på at verdiarbeidet sementeres og derfor kan hindre nytenkning og kreativitet. Dessuten er det

viktig å være oppmerksom på at det kan være uheldig få verdiene importert utenfra. Videre må verdiarbeidet ta utgangspunkt i virksomhetens egenformulerte kjerneverdier (ibid).

Denne studien er relevant og interessant i forhold til erfaringer med og forskning på verdier i praksis, med nøkkelfaktorer og fallgruver, selv om den har et noe annet primærfokus enn foreliggende prosjekt, dvs. i sitt fokus på verdibasert ledelse og som en best-case-studie. Det er imidlertid interessant å merke seg at institusjonene i studien har, i likhet med foreliggende undersøkelse, ulike eierorganisasjoner, og det synes her å være relativt stor spredning i forhold til bevisstheten om verdier og metoder for implementering og integrering. Dette behøver selvfølgelig ikke være direkte relatert til eierorganisasjonene, men det er naturlig å anta at det har en viss sammenheng. Studien har imidlertid relativt lite fokus på skjulte verdier, noe som gir lite retning for egen undersøkelse. På den annen side relaterer studien til organisasjonsfortellingene eller historiefortellingene som et viktig virkemiddel i forhold til det å formidle organisasjonenes verdier, noe som gir et spennende tilskudd til annen litteratur, tenkning og erfaring i forhold til dette temaet.

3.3 Historiefortelling

Historiefortelling har sin bakgrunn fra eldgamle tider; mennesket har alltid fortalt historier og vil sikkert alltid fortelle historier. Vår søken etter historier ligger dypt forankret i den menneskelige natur, og som mennesker har vi alltid hatt behov for å høre eller lage historier. Ved hjelp av historiene ble slektens erfaringer husket og overlevert fra generasjon til generasjon. Gjennom historiene ble kunnskap, budskap, moral og tradisjoner videreført og overført, og historiene har forsøkt å gi svar på hvorfor vi er til og hvordan vi skal leve. Den mest solgte boken i verden, Bibelen, inneholder en omfattende samling fortellinger, som danner grunnlaget for den kristne tro, og som også representerer et tydelig verdisystem.

Mennesket har til alle tider hatt behov for å forklare sammenhenger og forstå vår rolle i det store bildet. Det handler om å skape mening og sammenheng av sekvenser. Både i religion og politikk har historiene vært sentrale. Felles for både politiske og religiøse ledere er at de har fortalt fengslende historier som har berørt mennesker på en eller annen måte og gitt mening i menneskers liv, enten det er Marx eller Mandela, Ghandi eller Martin Luther King. Historiene har samlet mennesker og nasjoner. Et godt eksempel er ”The American dream”,

som handler om mannen som arbeider seg opp fra ingenting og blir en mektig leder. (Fog, Budtz og Yakaboylu, 2002). Utvandrerne fra vårt eget land fulgte denne historien, denne drømmen.

I Rolf Jensens bok, ”The Dream society”(1999), skriver han om at ”følelssamfunnet” er i ferd med å etableres. Dette samfunnet kjennetegnes av at mennesker, ulike fellesskap og virksomheter vil basere seg på fortellingene og ikke bare på data og informasjon. Produkter vil i fremtiden måtte appellere til våre følelser og ikke til fakta, til hjerte og ikke til hjerne, skriver Rolf Jensen. Hvert teknologiske gjennombrudd og hvert produkt bygger på en drøm. Og det kommer til å være den medarbeideren som er god til fortelle om produktene og om virksomhetens resultater, som vil være den mest verdifulle i organisasjonen, og som også vil være kulturskaperen (ibid). Dette er en spennende beskrivelse av en tenkning om framtidens samfunn, i og med at vi i stor grad ser tendensene til dette på enkelte områder i dag.

I dag preger historiefortellingen vårt samfunn på svært mange måter, ikke minst gjennom media. Det er ingenting som kan engasjere mer enn en god historie, med de nødvendige elementer i den. Men en kan stille spørsmål i forhold til hva som faktisk kjennetegner en god historie, og hvilke elementer som skal til for at fortellingen kan være å anse som en fortelling.

3.3.1 Historiefortellingens innhold

Historiefortelling som begrep består av to elementer; historie og fortelling. Historien, som inneholder spesifikke elementer for at den skal kunne betraktes som en historie, og fortelling som viser til hvordan historien formidles. Historien har imidlertid ingen funksjon hvis den aldri blir fortalt, og dessuten kan man ikke fortelle hvis man ikke har en historie. Jeg vil i det følgende ikke skille mellom disse to delene av begrepet, og jeg kommer til å bruke begrepene historie, fortelling og historiefortelling om hverandre.

3.3.1.1 Formell og uformell fortelling

Man kan skille mellom den uformelle og den formelle fortellingen i organisasjonen. Den formelle fortellingen viser til ledelsens visjoner om virksomheten, og det verdigrunnlaget som er nedskrevet og synlig. Videre framgår den formelle fortellingen i virksomhetsplaner og strategidokumenter, innlegg i interne eller eksterne medier, i brosjyrer, i møter og i medarbeidersamtaler. De formelle fortellingene avspeiler det bildet som ledelsen ønsker å gi

av virksomheten utad, og er retningsgivende for virksomhetens mål- og strategitenkning, og representerer de offisielle verdiene for virksomheten (Nymark, 2007).

Den uformelle fortellingen er mer ukontrollerbar og dyptgripende. Den bidrar til å skape mening i en gitt situasjon, og som sådan gir den medarbeideren en retning for hvordan medarbeideren kan takle en tilsvarende situasjon på et senere tidspunkt. Den uformelle fortellingen fortelles på alle nivåer i organisasjonen, og er den som skaper, opprettholder og viderefører organisasjonskulturen. Innholdet i fortellingen kan kanskje endre seg noe i løpet av en viss tid, men moralen i fortellingen forblir uforandret. Den har altså to hovedformål; skape mening for medarbeiderne og kommunisere organisasjonskulturen til nye medlemmer (ibid).

Dette samsvarer med Edgar Scheins definisjon av organisasjonskultur, jfr. punkt 3.1. Schein oppfatter fortellingene som artefakter, som kan synliggjøre organisasjonens grunnleggende antakelser og verdier, samt at kulturen vil bli lært bort til nye medlemmer som den riktige måten å oppfatte, tenke og føle på (Schein, 1987). Organisasjonsmedlemmenes overbevisning og inspirasjon ligger blant annet i deres opplevelse av identitet i forhold til organisasjonen.

Historiefortelling har, som ovenfor nevnt, ulike inspirasjonskilder, fra stammesamfunnet rundt bålet til Bibelens fortellinger, fra mannen i gata til de greske filosofer.

3.3.1.2 Innflytelse fra Aristoteles

Filosofen Aristoteles har hatt stor innflytelse på det narrative feltet i litteraturvitenskapen. I hans verk Poetikken benytter han to sentrale begreper, mimesis og mythos. Mimesis handler om en etterligning av handling, den aktive prosessen med å presentere et bilde av virkeligheten, mens mythos omhandler handlingens oppbygging og plottet i fortellingen, den aktive organiseringen av begivenheter i et system (Nymark, 2007). Aristoteles beskriver at en historie består av tre grunnelementer; starten, midten og avslutningen. I hans beskrivelse er det handlingen som er avgjørende i historien. Stedet der handlingen utspiller seg og personene historien omhandler, tjener primært til å skape noen rammer for selve forløpet i historien. (Hansen og Kofoed, 2001).

Denne tenkningen har nok til en viss grad påvirket Søren Nymark i hans definisjon av en historiefortelling. Han opererer med tre sentrale elementer i fortellingen: 1. en situasjonsbeskrivelse eller en kontekst med et persongalleri, 2. en eller flere hendelser, der det ofte inngår en konflikt med et klimaks og 3. en avslutning eller en forløsning med en moral

som ligger implisitt eller eksplisitt. Hendelsene er i seg selv ikke meningskapende, men plottet samler dem til en meningsfull fortelling. Moralen er den læren om livet eller om atferden i organisasjonen man får når fortellingen blir fortalt. Derved kan den enkelte medarbeider som hører historien trekke analogier fra moralen i fortellingen til de hverdagssituasjoner vedkommende møter på, situasjoner som kanskje har vært vanskelige å forholde seg til (Nymark, 2007).

Videre presiserer Nymark at den gode fortelling i organisasjonen bør være kort, bidra til økt forståelse av atferd i virksomheten, virke sannsynlig, være troverdig og ha en stabil moral til tross for at stadig gjenfortelling kan medføre at historien endrer seg. Den må gjerne ha et snev av humor og en viss underholdningsverdi, innby til gjenfortelling, handle om en begivenhet litt utenom det vanlige, gjerne handle om ledere eller forholdet mellom leder og medarbeider eller medarbeider og virksomhet, og ikke nødvendigvis ha en "happy ending" (ibid).

3.3.1.3 Historiefortellingens fire elementer

Fog, Budtz og Yakaboylu har i deres bok "Storytelling – branding i praksis" (2002) en litt annen vinkling i forhold historiefortellingens innhold, men den har allikevel store likhetstrekk med Nymarks tenkning. De mener at historiefortellingen inneholder fire elementer: budskapet, konflikten, rollefordelingen og handlingen (ibid).

I en organisasjon handler historiefortelling om å bruke historiene til å formidle et *budskap*. Og det å bruke fortellingen som et redskap er en måte å gjøre budskapet lettere tilgjengelig og mer forståelig for den enkelte medarbeider. Budskapet er gjerne en ideologisk eller moralsk påstand, som gjennom historien fremsettes som en kjensgjerning. Og når budskapet pakkes inn i en historie, får det en annen kontekst som skaper mening og forståelse (ibid).

Konflikten er sentral i enhver fortelling, i følge Fog, Budtz og Yakaboylu. Konflikten driver plottet i den gode historie. Hva er historien om Askepott uten hekse, Rødhette uten ulven eller lignelsen om den bortkomne sønnen hvis han ikke hadde reist hjemmefra? Hvis historien kun er en historie med idyll og harmoni, kan den raskt bli forutsigbar, kjedelig og lite engasjerende. Som mennesker søker vi riktig nok harmonien og balansen i tilværelsen, og vi prøver i stor grad å unngå vanskelige situasjoner. Men når vi da står overfor en konflikt eller en utfordring, opplever vi oss nærmest presset til å handle og finne en løsning. Konflikten i

fortellingen behøver imidlertid ikke å være en konflikt i ordets snevre forstand, men kan rett og slett være en forandring i tilværelsen som krever andre grep og ny tenkning. Det er via konflikten at historien formidler sitt budskap, og konflikten behøver derfor i seg selv ikke representere noe negativt (ibid).

Men selv om konflikten er historiens omdreiningspunkt, kreves det noen *roller* i historien som handler i forhold til hverandre. Ofte vil det at man kan identifisere seg med personene eller rollene i en historie være en forutsetning for å kunne leve seg inn i en den. Fog, Budtz og Yakaboylu påpeker at fortellerstrukturen i de klassiske eventyrene går igjen i hele den vestlige fortellertradisjon, fra islandske kongesagaer og til actionhistorier fra Hollywood. I det som forfatterne kaller ”eventyrmodellen” eksisterer det flere ulike roller: helten, som forfølger et mål, motstanderen som forsøker å motarbeide helten, giveren, som ofte kan være den samme som helten, mottakeren, som mottar tjenesten eller gaven, og av og til er det også en hjelper. Det er imidlertid viktig å merke seg at de ulike rollene både kan innehas av personer og fenomener. Motstanderen kan f. eks også være en psykisk tilstand som angst, eller en holdning eller fordom (ibid).

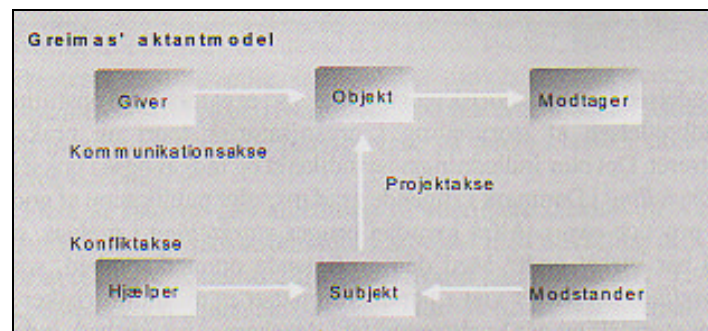
Det siste elementet er *handlingen*. En historie kan deles opp i en begynnelse, en midtdel og en avslutning, og den eksisterer i kraft av sin bevegelse framover innenfor en avgrenset tidsperiode. For å fastholde denne bevegelsen, må historien ha en stram struktur, som hjelper leseren eller tilhøreren til å følge historien framover. Handlingen starter med at scenen settes, gjerne i form av et anslag som fanger oppmerksomheten og gir en smaksprøve på hva som kommer. Deretter utvikler historien seg, det skapes en forandring og derved en konflikt, noe som etablerer retningen for historien. Konflikten skjerpes, blir så løst og markerer med dette historiens avslutning. Historien kan selvfølgelig også avsluttes med at konflikten er uløst, og den kan også ha en mer omfattende, langvarig og detaljert spenningskurve (ibid).

3.3.1.4 Aktantmodellen

Fog, Budtz og Yakaboylu bygger noe av sin tenkning på Greimas aktantmodell fra 1974. Denne modellen er utarbeidet av A.J. Greimas på grunnlag av V. Propps undersøkelser av russiske folkeeventyr. Aktantmodellen lager et bilde av historiens oppbygning (Greimas, 1974). Greimas definerer en rekke funksjoner, posisjoner og funksjoner elementene i mellom, ved å forholde seg til de elementer som går igjen i de fleste historier. Undersøkeren skal da gjennom

en dekonstruksjon finne fram til de strukturer som finnes i historien, og deretter ved en rekonstruksjon forstå historiens sammenheng. Dette blir også kalt strukturell narratologi. (Hansen og Kofoed, 2001).

Modellen kalles aktantmodellen, fordi den består av tre akser, prosjektaksen, konfliktaksen og kommunikasjonsaksen, hver med to aktanter. På prosjektaksen finner man subjektet og det objektet man ønsker, mens man på konfliktaksen har en hjelper og en motstander, som bidrar til å øke konflikten om objektet. På kommunikasjonsaksen overlater giveren objektet til mottakeren. Giver og subjektet kan være samme person (ibid).



(Nymark, 2007)

Et eksempel på bruk av denne modellen kan illustreres ved hjelp av historien om Robin Hood. Robin Hood er da selv subjektet, mens objektet for hans handlinger er å avhjelpe fattigdom og urettferdighet. Han blir imidlertid motarbeidet av sine motstandere, prins John og sheriffen av Nottingham. Lille John, broder Tuck og de andre representerer hjelperne, mens giveren er kong Richard. Mottakeren er da den fattige delen av det engelske folk.

J. Jørgensen skriver i sin artikkel, "Storytellingens ulidelige letthet" (2003), en kritikk av aktantmodellen. Han mener at aktantmodellen legger opp til det klassiske oppgjøret mellom ondt og godt, sort og hvitt, der de medvirkende ikke er individer, men typer, som handler forutsigbart. Denne strukturen passer dårlig til den kompliserte verden de fleste av oss arbeider i, hvor den fremherskende fargen ikke er sort eller hvit, men grå, mener Jørgensen. Etter mitt skjønn kan aktantmodellen være, hvis den brukes på en fleksibel måte, et godt arbeidsredskap ved analyse av historiefortellingene, og da i særlig grad for å oppnå en bredere forståelse av strukturene og elementene i fortellingene. Aktantmodellen kan også medvirke til å identifisere fortellingene uten derved å si noe om fortellingens kvalitet. Modellen forklarer ikke hvordan historien skal tolkes eller noe om historiefortellingens funksjon, men gir allikevel en ramme for å undersøke historien.

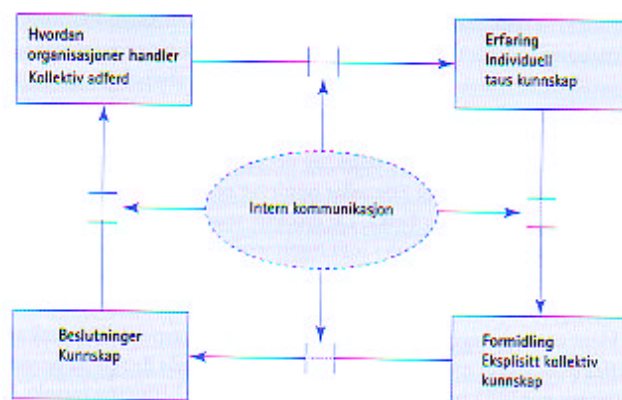
3.3.2 Historiefortellingens funksjon

Historiefortelling som fenomen har vært en del av organisasjonsteorien siden det for alvor ble satt fokus på organisasjonskulturen siden midten av 1980-tallet. Både i organisasjonen og i hverdagslivet til den enkelte er fortellingene en måte å skape mening og å forstå hendelser i organisasjonen eller i livet for øvrig. Felles historier er byggeklosser i ethvert menneskelig fellesskap.

3.3.2.1 Læring i organisasjonen

Historiefortelling er en effektiv måte å skape og utvikle læring i en organisasjon. Teorier om læring i organisasjoner setter fokus på fire viktige sammenhenger i læringsprosessene:

- Sammenhengen mellom hvordan organisasjonen handler, dvs. den kollektive atferden, og hva organisasjonsmedlemmene erfarer, dvs. individuell taus kunnskap. Grunnen til at det kalles taus kunnskap, er fordi det er en individuell erfaringsbasert kunnskap som det ofte kan være vanskelig å sette ord på.
- Sammenhengen mellom individuell taus kunnskap og hva slags kunnskap som formidles blant medlemmene i organisasjonen, dvs. eksplisitt kollektiv kunnskap.
- Sammenhengen mellom eksplisitt kollektiv kunnskap og hva som inngår i informasjonsgrunnlaget når strategiske beslutninger fattes, dvs. foreliggende kunnskap.
- Sammenhengen mellom kunnskap og hvordan organisasjonen handler, dvs. kollektiv adferd (Jacobsen og Thorsvik,2002:328).



(ibid: 329)

Intern kommunikasjon står da sentralt i læringsprosessene, og disse sammenhengene er, som modellen viser, avhengige av at den interne kommunikasjonen fungerer. Læringen forutsetter at individet lærer gjennom de erfaringer det gjør, samt at den enkelte klarer å formidle sine erfaringer på en slik måte at det dannes et kollektivt kunnskapsgrunnlag i organisasjonen, som igjen kan danne grunnlag for de beslutningene som fattes og som da påvirker hvordan organisasjonen handler og fungerer (ibid).

Historiefortelling kan benyttes som et effektivt redskap i forhold til formidling av kunnskap, blant annet ved en overføring av den individuelle tause kunnskapen som den enkelte sitter inne med. Kunnskap kan formidles som historier, og en historie vil bidra til å påvirke hvordan man tolker fakta. Historiene kan spres raskt, og de kan stimulere læringen ved å gjøre kunnskapen lettere å huske og mer engasjerende. Dermed kan historiefortelling også være en mer effektiv måte å formidle fakta eller kunnskap på i forhold til bruk av tid. Videre kan det hjelpe den enkelte til å få et annet perspektiv på sin arbeidssituasjon. Men historiene er selvfølgelig preget av dem som formidler den, og kan blant annet være en måte å utøve makt og innflytelse på, på ulike nivåer i organisasjonen. Fakta påvirker imidlertid sjelden noen hvis den ikke har noen betydning for de som mottar kunnskapen.

En historie, i følge Annette Simmons, sørger for en sammenheng som får de spesifikke opplysningene til å komme på plass i nye skuffer i tilhørernes hjerner (Simmons,2002:69).

”Sannheten, naken og kald, var blitt vist bort fra hver eneste dør i landsbyen. Nakenheten hennes skremte folk. Da Lignelsen fant henne, satt hun sammenkrøpet i et hjørne, skjelvende og sulten. Lignelsen syntes synd på henne, så hun løftet henne opp og tok henne med hjem. Der kledde hun Sannheten i en historie, varmet henne og sendte henne ut igjen. Kledd i en historie banket Sannheten igjen på dørene i landsbyen, og denne gangen ble hun straks ønsket velkommen inn i husene. De inviterte henne til å spise ved bordene sine og varme seg ved ilden.”

Jødisk historie om lærdom (ibid:45)

Denne historien peker på kjernen i hvordan historiefortellingen kan fungere. Sannheten kan, i likhet med organisasjonens åpne verdier, oppleves både som skremmende og moralistiske hvis de blir formidlet uten forklaringer og eksemplifiseringer, uten å ”pakkes inn” i en fortelling.

3.3.2.2 Skape mening og synliggjøre verdier

Historiene kan skape sammenheng og sette ord på felles erfaringer og opplevelser i en organisasjon, og de er med på å forme opplevelsen av hvem man er og hva man står for.

Det eksisterer alltid et behov for å skape mening i forhold til det som skjer, og man kan bruke hverandre i den prosessen eller man kan fortelle sin egen historie for å skape mening for en selv. Filosofen Alasdair MacIntyre hevder at historiefortelling av en viss type viser seg å være den grunnleggende og viktigste sjanger som egner seg for å karakterisere menneskelig aktivitet. Ved å lykkes i å identifisere og forstå hva andre gjør, beveger vi oss alltid i retning av å sette en enkelt hendelse i sammenheng med en rekke fortellinger både om de det angår og om de sammenhengene de lever i. Han presiserer at fordi vi alle lever ut fortellinger i våre egne liv og fordi vi forstår våre egne liv ut fra disse fortellingene, er den fortellende formen egnet til å forstå andres aktiviteter. ”Fortellinger blir levd før de blir fortalt – unntatt i diktningen”(MacIntyre,1998:31).

Ved å analysere og fortolke de historiene som fortelles i organisasjonen, er det mulig å synliggjøre verdier som virksomheten står for og arbeider i forhold til. Gjennom historiene blir abstrakte verdier gjort mer konkrete og lettere å tilegne seg. Historiefortellingene kan tydeliggjøre virksomhetens verdier, slik at medarbeiderne kan forstå og identifisere seg med dem. Her vil det imidlertid kunne være et skille mellom de skjulte og de åpne verdiene også sett i forhold til hvem som forteller historiene. Det er vesentlig å merke seg at den som forteller historiene også kan ha personlige verdier som vil synliggjøres gjennom den fortellingen som blir fortalt. Fortellingen er å anse som en artefakt, et kulturuttrykk, som deretter tolkes av den som lytter til fortellingen. Denne kan så gjennom en meningsfortetting komprimere meningen ned til en fortolket verdi. Både fortelleren og tolkeren har sine personlige verdier, og det behøver selvfølgelig ikke være noen umiddelbar sammenheng mellom de verdiene som tolkes inn i fortellingen og de personlige verdiene som fortelleren innehar. Dette vil avhenge av hvordan, hvorfor og i hvilken sammenheng fortellingen blir fortalt. Det kan nok imidlertid være stor sannsynlighet for at det vil være en sammenheng.

Karl Weick mener at det å skape mening er en kollektiv prosess. En måte å skape mening på i en forvirrende situasjon, er å diskutere med andre om den. Dette er en kollektiv, analyserende prosess. En annen måte er å fortelle historier om den, noe som da er en kollektiv prosess, men ikke analyserende. Du vil da kunne få støtte fra andre i forhold til den meningen du legger i de erfaringene du deler med dem (Allan, Fairtlough, Heinzen, 2002).

Et viktig prinsipp hos Weick er at den meningskapende prosessen settes i gang etter at du har sagt eller opplevd noe (ibid). Et nøkkelspørsmål er da:

”How can I know what I think until I see what I say” (Weick,1995:18)

Weick understreker at historiefortellere redigerer historiene i stor grad. Hendelsene som framgår i historien er systematisert og redigert og kuttet ned før historien blir fortalt. Men dette er ingen overraskelse, siden det å skape mening skjer i ettertid. Det er da, i følge Weick, heller ikke overraskende at historiene har stor innflytelse i forhold til det å få orden på menneskers tanker og deres kommunikasjon med andre (Allan, Fairtlough, Heinzen, 2002). Historiene kan altså i tillegg fungere som et sosialt bindeledd.

3.3.2.3 Sosialt og kulturelt bindeledd

Historiefortelling har vesentlig betydning som kulturelt og sosialt bindeledd i en virksomhet. En fortelling kan være uformell og uforpliktende, og den kan finne sted på gangen, i kantinen, på bussholdeplassen eller i bedriftsidrettslaget. I slike sammenhenger deler medarbeiderne følelser og tanker knyttet til virksomheten generelt, ledelsen, brukerne eller samarbeidspartnerne. Organisasjonen kan ikke styre denne formen for historiefortelling, men den spiller en vesentlig rolle for organisasjonens kultur og identitet. Historiefortelling er i utgangspunktet dialogskapende, og den som kan fortelle historier kan også skape dialog. Ved å anvende fortellingen som virkemiddel, kan de mest kompliserte temaer og budskap bli formidlet på en levende og virkelighetsnær måte. Og fortellingen henvender seg til hele mennesket, både til intellekt og følelser.

Edgar Schein setter her søkelyset på fortellingene som kommunikasjonsform, på godt og ondt:

”Når en gruppe får en felles historie, blir noe av denne tatt vare på i fortellinger om episoder og ledelsens oppførsel. Fortellingen kan være i form av liknelser, legender eller til og med myter, de kommer til å forsterke antakelsene og lære disse antakelsene videre til nyansatte. Denne formen for kommunikasjon er imidlertid litt upålitelig, ettersom budskapet i fortellingen ofte er svært fortettet eller til og med flertydig. Det er ikke alltid mulig for en leder å kontrollere det som blir sagt om ham i en fortelling, selv om han selvfølgelig kan forsterke de fortellingene han liker, eller til og med sette ut sine egne fortellinger med det budskapet han ønsker” (Schein,1987:205).

Her formidler Schein noe om hvordan fortellingene kan komme til å virke mot sin hensikt, da det kan oppstå fortellinger i organisasjonen som vil motarbeide og avvise den fortellingen som for eksempel lederen ønsker at skal påvirke organisasjonen.

Dette kan selvfølgelig handle om lederen som person, men også om det budskapet som lederen ønsker å formidle. Det er imidlertid et faktum at historienes levedyktighet i en organisasjon avhenger av flere faktorer. Historiens sannsynlighet (narrative probability) og fortellingens sannhetsverdi (narrative fidelity) er to vesentlige kriterier, og hvis medlemmene i organisasjonen ikke finner historien sannsynlig, eller den av en eller annen grunn ikke gir mening til den situasjonen medarbeideren befinner seg i, altså blir avvist som upålitelig, blir den ikke fortalt videre. (Weick og Browning, 1986)

3.3.2.4 Konfliktåndtering

Historier er også i stand til å kommunisere med mennesker på begge sider av en virkelighetsforståelse. I en konfliktsituasjon vil en narrativ tilnærming være en konstruktiv metode for konfliktåndtering. Den narrative tilnærming ser på livsverdenen som en fortelling, med handlinger, intensjoner og kontekst. I stedet for å se på en konflikt som et resultat av en dysfungerende situasjon, starter en slik tilnærming med å erkjenne eksistensen av uoverensstemmelser mellom mennesker (Skjørshammer, 2002). Konflikten blir da beskrevet, i følge Skjørshammer, som en fortelling, som når den blir fortalt, skaper motsetninger mellom personer eller grupper. Den posisjonerer en part på en negativ måte, viser at partene har forskjellige versjoner og reduserer en parts tilgjengelighet til fortellingsprosessen, noe som kan føre til at denne marginaliseres. Den narrative tilnærming blir da å få fram menneskers fortellinger for å gi struktur og mening til deres opplevelser (ibid). Paul Ricoeur hevder, inspirert av filosofen Aristoteles, at fortellingen skapes av "mimesis", som er imitasjoner eller etterligninger av handlinger, og av at mennesket lager en sammenheng av hendelsene (1984). Vårt mentale apparat forsøker å imitere livet. Ting skjer i den ytre verden, oppfattes gjennom sansene, bearbeides bevisst og blir en del av den mentale verden. For å skape mening i sansedataene, bruker mennesket fortellingen som metode. Ricoeur har i denne sammenheng uttalt at: "...meaningful action is to be considered as a text and text as an action" (1981) Dette utsagnet kan også sees i sammenheng med A. MacIntyre's påstand, som det ble referert til under pkt. 3.3.2.2, at "Fortellinger blir levd før de blir fortalt – unntatt i diktningen" (1998)

I en konfliktsituasjon kan man håndtere situasjonen ved å lytte til fortellingene, kjenne til de andre større fortellingene, redusere forskjellene og se etter felles erfaringer, ta ut det personlige, gi fortellingen en avslutning og bruke fortellingen til å lage nye konstruktive fortellinger. Konsekvensene for den som forteller er at den gis anledning til å bli hørt fullt ut,

får mulighet til å ventilere følelser og komme i dialog med egen fortelling og derved få anledning til å korrigere den (Skjørshammer,2002).

Denne tenkningen er sentral i mange former for terapeutisk virksomhet, kanskje særlig i parterapi eller familierapi. I disse sammenhenger er noe av hensikten nettopp å få ektefellene eller familiemedlemmene til å sette ord på, ventilere, fortelle, lytte, og derved få mulighet til å starte en ny fortelling. Det er grunn til å tro at den narrative tilnærming kan benyttes som en konstruktiv metode ved konfliktløsning i det meste av menneskelig samhandling.

3.3.2.5 Markedsføringsverktøy

Historiefortelling har også en vesentlig funksjon innen merkevarebygging, markedsføring og reklame. Innen denne virksomheten vil historiefortelling være et viktig virkemiddel i forhold til det å appellere til følelser; som sympati, begeistring, glede, grådighet, tillit og troverdighet. Som et eksempel kan nevnes at vi lever i en verden der mange opplever materiell overflod, men allikevel fortsetter virksomhetene å utvikle nye produkter. De må derfor kontinuerlig utvikle nye virkemidler for å få solgt disse produktene, og fortellingen er blitt et stadig viktigere virkemiddel i så måte. Etterspørselen fokuserer på produkter som kan gi folk en spesiell opplevelse, produkter som appellerer til følelser og drømmer, og som skaper mening i menneskets jakt på det gode liv. Dette gjøres gjennom historiefortellingene. Fortellingene blir presentert gjennom bilder, tekst, design, video og lyd, og man blir fortalt at bare du skaffer deg dette spesielle produktet vil livet gi mening. Mange virksomheter har også videreutviklet reklamen til føljetonger, der man som leser kan oppleve helter og skurker som går gjennom masse prøvelser for til sist å lykkes. Og årsaken er selvfølgelig at de har benyttet seg av et spesielt produkt eller arbeider for en spesiell virksomhet(Fog, Budtz og Yakaboğlu, 2002).

Utfordringen vil da ligge i å bygge verdier og holdninger inn i markedsføringen, uansett hva slags produkt det gjelder. Det kan gjelde materielle produkter som nevnt ovenfor, men det kan også omhandle hvordan man ønsker å profilere en organisasjon for å rekruttere gode medarbeidere. For så å fastholde de interessertes lojalitet i konkurransen, må det skapes en forskjell som oppleves relevant for dem. Da er det kanskje ikke lenger produktet eller organisasjonen som gjør forskjellen. Det er, som Rolf Jensen er inne på i sin bok om følelsessamfunnet; historien.

3.3.3 Kritikk av målbevisst bruk av historiefortelling

Det er ulike syn på hensiktsmessigheten av den målbevisste bruken av historiefortelling, både når det gjelder innhold og form. Noen blir provosert av at historiefortelling øyensynlig skal være svaret på all informasjonsformidling. Dette fordi de mener at en del informasjon rett og slett må formidles i klartekst, uten ”klær på”. Andre kan reagere på det de mener er en manipulativ måte formidle et budskap på. Et skremmende eksempel her er Hitler, som ble sagt å være en hypnotisk historieforteller (Simmons, 2002). Og nettopp fordi historiene appellerer til menneskers følelser og identitet, kan gode fortellere gjøre mye skade.

Det ble i Danmark utført en undersøkelse med det formål å utforske i teori og praksis hvordan og med hvilket utbytte historiefortelling kan benyttes som ledelses- og kommunikasjonsverktøy ved innføring av verdibasert ledelse, og det ble i den forbindelse stilt spørsmål om historiefortelling rett og slett var keiserens nye klær (Veje, Jørgensen og Madsen, 2007). Forskerne stilte blant annet spørsmål ved hvorfor og av hvem en historie blir oppfattet som god, og de viste til mangelen på refleksjon og argumentasjon vedrørende sentrale spørsmål. De påpekte blant annet at hvordan en historie oppfattes avhenger av avsenders evne til å fortelle historien, av avsenders og mottakers innbyrdes forhold og den sammenheng historien blir fortalt i. Forskerne stilte i tillegg en rekke andre spørsmål, og deres konklusjon var at historiefortelling i denne sammenheng var svært velfungerende i forhold til det å skape diskusjon, til å konkretisere virksomhetens åpne verdier og til å identifisere problemstillinger vedrørende forankringen av disse verdiene. Men de mente at den reelle forankringen skjedde ikke, for til dette kreves, etter disse forskernes utsagn, langt mer enn en god historie... (ibid).

Det er av vesentlig betydning å møte nye teorier og virkemidler med en viss grad av skepsis og spørsmål, men også være åpen for å ta i bruk nye metoder hvis disse viser seg hensiktsmessige. Denne undersøkelsen vil forhåpentligvis kunne bidra med noen innspill i debatten.

3.4 Oppsummering

I dette kapittelet er det satt søkelys på tre begreper som er sentrale i forhold til undersøkelsens problemstilling; organisasjonskultur, verdier og historiefortelling. Teorien som omhandler kulturen i en organisasjon er overbygningen eller gjerne fundamentet, som etablerer en forståelsesramme for verdiene og historiefortellingens betydning. Verdiene skaper organisasjonskulturen, og er derfor avgjørende i forhold til hvordan kulturen utvikler seg i en

organisasjon. Det er vist til flere definisjoner av verdier, og verdier kan oppfattes og beskrives på forskjellige måter. I denne oppgaven er det særlig satt fokus på åpne og skjulte verdier, personlige og strukturelle verdier og offisielle og faglige verdier. Dette fordi dette er måter å beskrive verdier på som er svært sentrale og relevante i forhold til undersøkelsens hensikt, noe som framgår av problemstillingen og forskningsspørsmålene. Videre er det et underkapittel som omhandler verdier i praksis, og som beskriver et forskningsprosjekt som gir gode og konstruktive innspill i forhold til foreliggende undersøkelse.

Siste del av kapittelet omhandler historiefortellingens innhold og funksjon. Det har de senere år vært utført en del forskning i forhold til historiefortelling som fenomen, og ovennevnte kapittel beskriver både et filosofisk og faglig grunnlag for forståelsen av hvilke elementer en historiefortelling består av. Videre blir det satt fokus på historiefortellingens ulike funksjonsområder, da bruken av historiefortelling er sentralt i undersøkelsen som et analyseredskap for kartlegging av verdier, og da denne beskrivelsens hensikt er å gi en grunnleggende innsikt i historiefortellingens betydning. Det blir avslutningsvis vist til noe av den kritikken som er framkommet vedrørende den målbevisste bruken av historiefortelling.

4. Forskningsdesign og metode

4.1 Bakgrunn for valg av metode

Undersøkelsen fokuserer på forankring og praktisering av verdier i tre ulike organisasjoner, og er derfor å betrakte som en verdianalyse. Aadland skisserer tre grunnposisjoner for en slik analyse; positivistisk, hermeneutisk og postmoderne. Jeg tar utgangspunkt i en hermeneutisk forståelse, da hermeneutikken har som forutsetning at virkeligheten er konstruert av mennesker og må studeres ved å undersøke hvordan mennesker oppfatter virkeligheten. (Aadland, 2004)

4.1.1 Hermeneutisk grunnposisjon

En grunntanke i hermeneutikken er at vi alltid forstår noe på grunnlag av en del forutsetninger. De forutsetningene vi har bestemmer hvordan vi oppfatter det vi møter, og vi møter aldri noe forutsetningsløst. Hans-Georg Gadamer kaller disse forutsetningene for

forforståelse eller fordommer (Gilje og Grimen, 1993:148). Forforståelse er da et vilkår for at forståelse skal være mulig. Hvis vi ikke har noen ideer om hva vi skal se etter eller undersøke, vil det være umulig å vite hva vi skal rette oppmerksomheten mot. Denne forforståelsen kan være preget av mange elementer, men særlig viktig er språket, trosoppfatningene og personlige erfaringer. Her vil også undersøgerens egne verdier ha en sentral betydning.

Det kan være vanskelig å gjøre rede for egen forforståelse på en fyllestgjørende måte, men noe av min egen forforståelse framgår av punkt 1.3 i "Bakgrunn for valg av tema". Fordi jeg selv er mellomleder ved en barnevernsinstitusjon, et familiesenter, er jeg svært interessert i feltet og har gjort meg noen erfaringer om virksomheten. Dette gjelder både i forhold til personalgruppas forhold til verdigrunnet, samt bruken av historiefortelling som redskap for å synliggjøre verdier. Mitt inntrykk og min erfaring tilsier at mange organisasjoner har en omfattende bruk av fortellinger, særlig på det uformelle plan. Og jeg har en antagelse om at fortellingene kan synliggjøre både skjulte, halvskjulte og åpne verdier. Videre opplever jeg at sammenligningen mellom de ulike institusjonene kan være interessant, fordi jeg undrer meg over om verdibevisstheten er ulik mellom såkalte "verditunge" livssynsorganisasjoner i motsetning til offentlig sektor. Det er ingen tvil om at dette er en tenkning jeg bærer med meg i møte med respondentene, og fordi jeg selv er ansatt på en lignende institusjon vil det sannsynligvis automatisk skje en sammenligning og en viss utsiling av informasjon som det er nødvendig å være bevisst på og forsøke å unngå. Selve intervju situasjonen vil selvfølgelig også påvirke hva slags informasjon jeg mottar. Dette vil jeg komme tilbake til under kapittelet om reliabilitet og validitet.

Den hermeneutiske tenkningen viser til at sammenhengen de ulike fenomenene inngår i er svært vesentlig. Det er sammenhengen eller konteksten som gir fenomenene en bestemt mening. En kan utføre den samme handlingen, men den vil bli forstått på svært forskjellig måte avhengig av sammenhengen den inngår i. Den hermeneutiske sirkel er et svært sentralt begrep i hermeneutikken, og den viser til forbindelsene mellom vår forforståelse, det vi skal fortolke og den sammenhengen det må fortolkes i. Den peker også på sammenhengen mellom helhet og del. Hvordan delen skal fortolkes avhenger av hvordan helheten fortolkes, og hvordan helheten skal fortolkes, er avhengig av hvordan delene fortolkes. Den hermeneutiske sirkel henviser altså til begrunnelsessammenhenger, og sier noe om hvordan fortolkninger av meningsfulle fenomener kan og må begrunnes (Gilje og Grimen, 1993).

Hermeneutikken er derfor svært relevant innen samfunnsvitenskapen, fordi ofte vil mye av datamaterialet bestå av meningsfulle fenomener som ord, tekster, muntlige ytringer, o.l. En hermeneutisk tilnærming innebærer, i følge Kvale, en tolkende lytting til det mangfold av betydninger som for eksempel ligger i en intervjupersons uttalelser, og da med særlig vekt på muligheten for stadige omtolkninger innenfor intervjuets hermeneutiske sirkel (Kvale, 2001).

Denne tenkningen kan synes å stå i et visst motsetningsforhold til det Glaser og Strauss (1999) kalte for en grunnlagt teori, grounded theory, som går ut på at teorier skal dannes ut fra det som blir observert og undersøkt. Det er virkeligheten som skal danne utgangspunkt for teorien. Ved å ikke ha noen forutinntatte forventninger og holdninger skal forskeren samle inn data som gjengir virkeligheten på en korrekt måte i en gitt sammenheng. Målet er da at ingenting skal begrense hvilken informasjon som innhentes. Ut fra disse dataene kan man så utvikle teoriene (Jacobsen, 2000). Denne metoden forutsetter både teoretisk og sosial sensitivitet, og forskeren må ha evne til å opprettholde en analytisk distanse (Glaser, 1992).

Grounded theory deler imidlertid grunnforståelsen med hermeneutikken i forhold til at det viktigste er å få tak i meningsinnholdet i folks utsagn, i tekstfortolkningen. Forskeren bruker en induktiv tilnærming som strategi for å få tak på virkeligheten. Idealet er da at forskerne møter virkeligheten med noe tilnærmet et åpent sinn og samler inn all relevant informasjon. Grounded theory er en induktiv tilnærming i sin ytterste, mest ideelle, konsekvens. Dette står i motsetning til den deduktive tilnærming, der forskeren har klare forventninger om hvordan virkeligheten ser ut, og går ut og samler inn empirisk materiale for å finne ut om forventningene stemmer overens med virkeligheten (Jacobsen, 2000).

Denne tenkningen kan sies å representere en skala der positivismen, som forfekter at den objektive virkeligheten kan studeres gjennom objektive metoder og mål og derved står for en deduktiv tilnærming, plasseres på den ene enden av skalaen, mens grounded theory, som er en induktiv tilnærming i sin ytterste konsekvens, representerer den andre siden av skalaen. Foreliggende studie befinner seg uten tvil på feltet for induktiv tilnærming.

4.1.2 Narrativ tenkning

Jeg har i denne undersøkelsen valgt å legge vekt på historiefortellingene, for å undersøke og kartlegge organisasjonenes verdier. Barbara Czarniawska beskriver fire ulike måter man kan

arbeide med fortellinger i organisasjonsstudier:

1. Organisasjonsstudier som er skrevet ut som fortellinger – ”Tales from the field”.
2. Organisasjonsstudier som samler organisasjonsfortellinger – ”Tales of the field”.
3. Organisasjonsstudier som framstiller organisasjonens liv som det å lage fortellinger, og organisasjonsteorien som det å lese fortellingene.
4. Organisasjonsstudier som refleksjon i form av litteraturkritikk.

(Czarniawska,1998:13)

I metode nr.2 beskriver hun det å samle organisasjonsfortellinger som en måte å gjennomføre en slik undersøkelse. Dette startet med undersøkelser utført av Clark i 1972 og Mitroff og Kilmann i 1975. Organisasjonsfortellinger ble imidlertid et legitimt tema for organisasjonsstudier i 1980-årene (ibid). Czarniawska presiserer at for at historiefortellingene skal kunne brukes som gyldig empiri, må fortellingene samles inn systematisk og omgjøres til datamateriale (1999). Dette har vært noe av hensikten med foreliggende undersøkelse.

4.2 Valg av metode

Begrepet ”metode” betyr opprinnelig ”et veivalg som fører til målet”(Kvale,2001:20),og for å finne veien til målet har jeg benyttet et kvalitativt undersøkelsesopplegg. Den kvalitative tilnærming har, som ovenfor beskrevet, sin bakgrunn i hermeneutikken, og hensikten med å bruke kvalitativ metode er i utgangspunktet å utvikle nye framstillinger av et fenomen. Ved innsamling av kvalitative data kan man benytte ulike metoder for datainnsamling; det individuelle åpne intervjuet, gruppeintervjuet, observasjon og/eller dokumentundersøkelse.

Det primære siktemålet med denne undersøkelsen har vært å avdekke åpne, halvskjulte og skjulte verdier ved hjelp av en analyse av historiefortellinger. Fortellingene skal kunne gi informasjon om hvordan den enkelte forstår og fortolker sin situasjon. En vesentlig del av min problemstilling handlet derfor også om å få svar på hensiktsmessigheten av å bruke analyse av historiefortellingene som et metodisk redskap. Historiefortellingene blir innhentet gjennom individuelle intervju med leder og mellomleder, samt fokusgruppeintervju med en gruppe miljøterapeuter ved hver institusjon.

4.2.1 Ethiske hensyn

En undersøkelse innebærer at vi beveger oss innenfor den enkeltes private og personlige sfære. Dette medfører at det kan oppstå etiske dilemmaer både for den som deltar og for forskeren. Det er imidlertid noen grunnleggende retningslinjer man som forsker både skal og bør forholde seg til.

Det er av vesentlig betydning å innhente informert samtykke fra den eller de som deltar i undersøkelsen. Den grunnleggende forutsetningen er da at den som undersøkes deltar frivillig, at deltakelsen skal være basert på at deltakeren kjenner til eventuelle ulemper og fordeler ved deltakelsen, samt at vedkommende har forstått den informasjonen som er gitt om prosjektet. Dessuten må den som undersøkes være i stand til selv å bestemme om han eller hun ønsker å delta i undersøkelsen. I foreliggende undersøkelse ble det sendt et brev til hver av institusjonene, med informasjon om undersøkeren og tema for undersøkelsen, samt noe om undersøkelsens hensikt og praktiske gjennomføring. Jeg oppfordret institusjonene til selv å plukke ut respondenter (Vedlegg 1). Deretter ringte jeg tilbake for å bekrefte avtaler.

Under gjennomføringen av intervjuene innledet jeg med å fortelle mer om undersøkelsen og bakgrunnen for denne, tok imot spørsmål og presiserte at hvis respondentene ønsket anonymitet, ville jeg forholde meg positivt til dette. De fleste ønsket anonymitet, noe som har ført til jeg ikke har spesifisert hvilke institusjoner jeg har vært i kontakt med eller navn på respondentene. Dette av hensyn til personvernet og i henhold til krav/ønske om taushetsplikt. Videre ble det også under intervjuene viktig å ta hensyn den enkeltes sårbarhet i forhold til de svarene en spør etter. Det er undersøkerens ansvar å sørge for at respondentene ikke svarer mer utdypende eller mer personlig enn det de ønsker eller er forberedt på.

I intervjusituasjonen kunne det nok virke som at noen av respondentene var redde for å bli for personlige, mens andre hadde et avslappet forhold til dette. Det er da vesentlig under presentasjonen av datamaterialet at jeg som forsker tar hensyn til denne sårbarheten, og hele tiden vurderer om det vil være mulig å identifisere enkeltpersoner ut fra de dataene som presenteres, samt at jeg ikke gjengir informasjon som vil gjøre det vanskelig for respondentene i ettertid. På den annen side er det også viktig å gjengi mest mulig korrekt informasjon. Å gjengi korrekt informasjon kan synes uproblematisk ved transkribering. Men det kan allikevel oppstå et dilemma ved gjengivelse av sitater. Sitatene blir tatt ut av en sammenheng, og det kan da være en fare for at meningen oppfattes på annen måte. Dette har jeg imidlertid forsøkt

å ta høyde for i presentasjonen av materialet, blant annet ved å gjengi noe lengre sitater og derved gi rom for en mer helhetlig forståelse. Jeg vurderer ut fra dette at jeg har tatt de nødvendige etiske hensyn for å ivareta respondentene på en best mulig måte.

4.2.2 Utvalget for datainnsamlingen

4.2.2.1 Institusjonene

Som mellomleder på et familiesenter ønsket jeg i utgangspunktet å utføre et forskningsprosjekt i tilknytning til mitt eget familiesenter, samt to andre familiesentre i tillegg, for en komparativ studie. Jeg valgte imidlertid å konsentrere meg om tre frittstående barnevernsinstitusjoner, grunnet ulempene det kan medføre å forske på egen organisasjon. Det er selvfølgelig også mange fordeler knyttet til å forske på egen virksomhet. Man har god kjennskap til både den formelle og den uformelle delen av organisasjonen, kjenner organisasjonens hverdag, kan språket, kjenner kulturen, vet hva som opptar den enkelte, kan være deltaker eller observatør uten at dette virker påfallende, samt at en kjenner organisasjonens styrker og svakheter. Det er imidlertid også helt klare begrensninger, begrensninger som for meg ble viktige å ta hensyn til. Når du er ansatt i en organisasjon, kan det være vanskelig ”å se skogen for bare trær”. Man kan komme for tett på dem eller det som skal undersøkes, noe som kan medføre at man overtar eller lett kjøper de gjengse og lokale forklaringene på ulike problemstillinger vedrørende organisasjonen. Videre kan det være vanskelig å få relevante data, fordi folk gjerne svarer det de tror du ønsker å høre, eller argumenterer med at dette vet du jo fra før. Dette vil selvfølgelig også avhenge av hvilken rolle du har i organisasjonen. Det kan også være et problem å tolke data, da det er vanskelig unngå at en bevisst eller ubevisst er preget av eget kjennskap til personene eller til organisasjonen, samt er preget av egne forutfattede meninger og fordommer. Videre kan det være vanskelig å skrive det en oppfatter som sant, fordi det vil kunne påvirkes både av etiske vurderinger og av personlig avhengighet eller uavhengighet (Repstad og Nielsen, 1993).

Det ble viktig for meg å ta hensyn til disse momentene, og jeg valgte derfor, som ovenfor nevnt, å forske på tre barnevernsinstitusjoner som jeg i utgangspunktet ikke hadde noen tilknytning til. To av institusjonene er tilknyttet private livssynsorganisasjoner, mens den siste er tilknyttet offentlig sektor. En av institusjonene tar imot hele familier, mens de to andre kun tar i mot barna. Grunnen til valg av institusjoner var delvis at jeg 1. ønsket å forske innen mitt

eget felt, altså innen barnevernet, 2. ønsket å forske på tre ulike institusjoner med tilnærmet lik virksomhet, samt 3. at jeg ønsket å gjøre en komparativ studie, dvs. å kunne sammenligne institusjonene.

4.2.2.2 Respondentene

Jeg valgte å gjennomføre halvstrukturerte intervju med lederne for institusjonene og med tre mellomledere, samt at jeg foretok halvstrukturerte fokusgruppeintervju med en gruppe miljøterapeuter ved hver av institusjonene. Bakgrunnen for utvalget av disse enhetene var et ønske om å innhente data fra ulike nivåer i organisasjonen for å få en viss bredde og et sammenligningsgrunnlag. Jeg hadde utarbeidet en intervjuguide som jeg benyttet, en intervjuguide som var lik for alle respondentene. Dette for å sikre meg at jeg berørte de samme temaene i alle intervjuene (Vedlegg 2). Jeg gjennomførte da seks individuelle, halvstrukturerte intervju og tre fokusgruppeintervju. Intervjuene foregikk på de respektive institusjonene, med unntak av ett. Respondenten ble syk da vi hadde vår avtale, og hun insisterte derfor på at hun kunne komme til mitt kontor ved vår andre avtale. Det var kun *en* mann blant respondentene. Individuelle halvstrukturerte intervju ble valgt fordi jeg var interessert i hva den enkelte hadde å fortelle fra og om institusjonen, samt finne ut hvordan den enkelte fortolket og la mening i de ulike fenomenene jeg presenterte eller spurte etter.

Årsaken til bruk av fokusgruppeintervju var delvis for å begrense mengden av individuelle intervju, men også fordi jeg vurderte at et fokusgruppeintervju kunne egne seg for å få bredde i datamaterialet. Dette fordi jeg ønsket å få fram miljøterapeutenes erfaringer med ulike forhold. Gruppen kunne også være med på å starte en tankeprosess der den enkelte bearbeidet sine erfaringer i løpet av intervjuet, og gruppedeltakerne kunne drive hverandre framover og argumentere overfor hverandre eller hjelpe hverandre til å huske eller forstå. Mitt håp var at det også kunne oppstå en snøballeffekt i forhold til assosiasjoner om historiefortellingene. Det var imidlertid en ulempe at det ikke var mulig for institusjonene å frigi tid for flere miljøterapeuter til fokusgrupper. Fokusgruppene bestod av henholdsvis 2, 3 og 4 deltakere.

Steinar Kvale beskriver at et intervju: ”.. har som mål å innhente beskrivelser av den/de intervjuedes livsverden, med henblikk på fortolkning av de beskrevne fenomen.” (2001:21). Dette var selvfølgelig et viktig mål for meg. I og med at jeg benyttet intervjuguide ble intervjuene delvis styrt, men det ble allikevel lagt få åpenbare begrensninger i forhold til hva

respondenten(e) kunne uttale seg om. Som intervjuer forsøkte jeg å formidle at jeg lyttet og var engasjert, samtidig som det var viktig for meg å ha en noe tilbakelent rolle, slik at respondentene skulle oppleve en trygg og avslappet intervjusituasjon. Men det er selvfølgelig vanskelig å vite sikkert i hvor stor grad den enkelte respondent var preget av situasjonen og hvordan dette påvirket svarene som ble gitt.

Jeg valgte å bruke diktafon og satt derfor igjen med en del notater og ni opptak som etter hvert ble transkribert og som da utgjorde et relativt omfattende datamateriale. Grunnen til at jeg valgte å bruke diktafon handlet om at det var viktig for meg å få intervjuene ordrett gjengitt. Dessuten var det da lettere å opprettholde en naturlig kontakt med den/de jeg intervjuet, i intervjusituasjonen. Ulempen med diktafon var selvfølgelig at respondentene kunne reagere negativt på dette og føle seg mer bundet. Det var lite som tydet på at dette ble opplevd vanskelig, med et unntak. En av mellomlederne følte seg åpenbart mindre fri når hun visste at det ble tatt opp på bånd. Det kunne imidlertid virke som at hun slappet mer av i løpet av intervjuet.

4.2.3 Reliabilitet og validitet

En undersøkelse er et virkemiddel for å samle inn empirisk materiale, og i enhver empirisk undersøkelse er det en fare for at de resultatene en kommer fram til er påvirket eller skapt av måten undersøkelsen er lagt opp på, for eksempel gjennom måten forskeren møter de det angår, undersøkereffekten, eller i hvilken sammenheng informasjonen blir samlet inn, konteksteffekten (Jakobsen, 2000). Det stilles imidlertid to krav til det empiriske materialet: det må være pålitelig og troverdig og det må være gyldig og relevant. Reliabiliteten refererer til hvor pålitelig datamaterialet er, mens validitet handler om gyldighet og relevans.

Det er mange fordeler og ulemper knyttet til en kvalitativ undersøkelse. Som ovenfor beskrevet, var det viktig for meg å unngå forskning på egen organisasjon, da dette sannsynligvis i stor grad kunne påvirket reliabiliteten i forhold til forskningsmaterialet, primært i relasjon til problematikken med nærhet og distanse. Jeg kan imidlertid ikke se bort fra at mine respondenter til en viss grad ble påvirket av selve intervjusituasjonen. Når man sitter i en samtale vil samtalen nødvendigvis bli noe formet av de som deltar og hvor intervjuet foregår. Jeg var opptatt av at intervjuene skulle foregå på de ulike institusjonene, da jeg vurderte at dette ville skape større grad av trygghet for respondentene. Dessuten var jeg i

situasjonen også bevisst på den effekt jeg som intervjuer kunne ha på intervjusituasjonen, noe som forhåpentligvis bidro til at jeg klarte å etablere en mer avslappende atmosfære. Videre er det en fordel i en intervjusituasjon, i motsetning til ved andre metoder, å kunne ha mulighet til å spørre etter detaljer, utforske nyansene og ta hensyn til det unike ved hver enkelt respondent. Man kan selvfølgelig allikevel ikke se helt bort fra undersøkereffekten.

Jeg valgte, som ovenfor nevnt, å benytte diktafon, og for den som intervjuer er det selvfølgelig en stor fordel å ha opptak av intervjuene. Dessuten kunne jeg da i større grad ha min konsentrasjon rettet mot respondenten uten å ha et panisk behov for å få skrevet ned så mye som mulig under intervjuet. Transkriberte intervjuer blir av de fleste betraktet som solid, empirisk materiale i et forskningsprosjekt. På den annen side kan man også på bakgrunn av dette stille spørsmål ved dataenes reliabilitet og validitet. Teknisk sett kan det være en relativt enkel, men dog tidkrevende, oppgave å transkribere en tekst fra muntlig til skriftlig form. Men det har vist seg at to personer kan utføre denne oppgaven på ulike måter, blant annet i forhold til om man tar med pauser, småord, gjetter på ord man ikke forstår, eller annet. Når det gjelder validiteten, kan denne også stilles spørsmålstegn ved, da for eksempel den samme historien kan transkriberes på ulike måter. Ingen av transkripsjonene er da mer objektiv enn den andre. De er heller forskjellige skriftlige konstruksjoner av det samme muntlige utsagn (Kvale,2001). Mitt mål under transkripsjonen var å yte respondentene så mye rettferdighet som mulig. Og da jeg ved hjelp av halvstrukturerte intervju primært var ute etter fortellingene og i mindre grad har lagt vekt på pauser og småord, velger jeg å stole på at dette materialet er å anse som pålitelig og gyldig. Intervjuene var også preget av åpenhet, da spørsmålene ga rom for å fortelle relativt fritt. Dette medførte stor grad av pålitelighet i forhold til materialet, men det kunne selvfølgelig også være en ulempe, fordi med stor nyanserikdom og kompleksitet kunne dataene bli noe vanskeligere å tolke.

I fokusgruppeintervjuene var det en fordel at flere ble intervjuet på en gang ved at de stimulerte hverandre på en positiv måte og derved ga mer informasjon, mens de på den annen side også kunne hindre hverandres utfoldelse. Jeg hadde ingen grunn til å tro at dette var tilfelle, men det er vanskelig å vite dette med sikkerhet. Som ovenfor nevnt var det relativt få tilstede på gruppeintervjuene.

En kvalitativ undersøkelse er ressurskrevende på mange måter, og det at metoden begrenser antallet personer en kan intervjuer, vil påvirke representativiteten i forhold til institusjonen. Og

en kan selvfølgelig spørre seg om respondentene er representative for andre enn seg selv. I dette studiet konsentrerte jeg meg om relativt små institusjoner, noe som innebar at en større prosent av de ansatte ble intervjuet enn ved større organisasjoner. Dette bidro til å øke representativiteten på den enkelte institusjon. På den annen side vil den eksterne validiteten og overførbarheten være minimal. Det ble kun valgt tre institusjoner for å ha mulighet til å gå mer i dybden, samt gjøre en komparativ studie. En kunne kanskje ha antatt at funnene i denne undersøkelsen ville kunne tilsvare eventuelle funn på andre institusjoner, men det vil allikevel her ikke være grunnlag for en generalisering i forhold til andre barnevernsinstitusjoner.

4.3 Analyseprosessen

I følge Kvale starter analyseprosessen allerede når intervjupersonen beskriver sin livsverden i løpet av intervjuet, uten noen særlig grad av tolkning eller forklaring verken fra respondentens eller intervjuerens side. I løpet av intervjuet oppdager kanskje respondenten noe nytt; nye betydninger i forhold til det han/hun opplever. Intervjueren foretar tolkninger av det som blir formidlet, og sender dette tilbake til den som blir intervjuet, hvorpå respondenten bekrefter eller avkrefter. Denne dialogen kan fortsette en stund. Deretter blir gjerne intervjuet transkribert, og det transkriberte intervjuet blir tolket av forskeren, alene eller sammen med andre. I denne prosessen må man først strukturere materialet for analyse, før materialet klargjøres ved at det vesentlige skal inn og det uvesentlige ut. Det skjer en avgrensning. Så gjennomføres det som Kvale kaller den egentlige analysen, nemlig at meningen utvikles. Dette kan gjøres på fem ulike måter; fortetting, kategorisering, narrativ strukturering, tolkning og ad hoc-metoder. Etter dette kan intervjueren velge å gjenintervjue, dvs. å la respondenten lese, kommentere og utdype. Dette kan avslutningsvis føre til at respondenten begynner å handle på grunnlag av ny innsikt (Kvale, 2001).

Det var, som tidligere nevnt i kapittel 2, følgende spørsmål jeg ønsket svar på i det som Kvale omtaler som den egentlige analysen. Spørsmålene ble listet opp som en presisering av problemstillingen: Har virksomhetene offisielle verdier? Har alle nivåer i organisasjonen kjennskap til de offisielle verdiene? På hvilke måter er de offisielle verdiene forankret i organisasjonen? Har institusjonene noen felles trekk eller felles verdigrunnlag?

Hvilke verdier, åpne, halvskjulte eller skjulte, synliggjøres gjennom fortellingene? Er historiefortelling et godt analyseredskap ved kartlegging av verdier? Kan historiefortelling være hensiktsmessig som ledelsesverktøy? Disse spørsmålene danner bakgrunnen for utvikling av intervjuguiden og gjennomføringen av intervjuene, samt representerte overskriften for analysen.

Etter å ha transkribert intervjuene, leste jeg gjennom samtlige flere ganger, noterte underveis og utførte en meningsfortetting av alle utsagn. Dette innebar at meningen eller essensen av innholdet i utsagnet skulle kunne presenteres på mindre plass. Deretter lagde jeg oversikter over alle intervjuene, hver institusjon for seg, for å få en oversikt over det fortettede materialet. Samtidig har det vært viktig å bevare fokuset på fortellingene på den måten de er blitt fortalt. Dette fordi fortellingene er mitt viktigste analysemateriale, og det har i denne prosessen vært uhyre vesentlig å stadig ”lytte til” fortellingene, og hva disse uttrykker om de åpne, halvskjulte og skjulte verdiene i organisasjonen og hos den enkelte respondent. Jeg skrev, umiddelbart etter at intervjuene var foretatt, en refleksjon om selve intervju-situasjonen under hvert intervju. Etter 2-3 måneder skrev jeg en ny refleksjon vedrørende hvert intervju, samt at jeg valgte å skrive ned generelle inntrykk fra den enkelte institusjon. Dette medførte at min konsentrasjon vekslet mellom fokus på intervjuene, oversiktene, refleksjonene og de generelle inntrykkene.

De to siste og svært sentrale skrittene i denne prosessen var at jeg for det første gikk gjennom hele materialet på nytt og plukket ut alle fortellingene. Dette i henhold til hva som defineres som fortellinger i følge Fog, Budtz og Yakaboylu, i kapittel 3.3.1.3. Her blir det beskrevet at fortellingen inneholder fire elementer; budskapet, konflikten, rollene og handlingen, der handlingen har en begynnelse, en midtdel og en avslutning. I henhold til disse fire elementene foretok jeg en avgrensning i forhold til hva jeg valgte å betrakte som en fortelling.

Etter at alle fortellingene i materialet var identifisert, foretok jeg en ny meningsfortetting, der jeg hentet fram budskapet i den enkelte fortellingen. Budskapet defineres av Fog, Budtz og Yakaboylu gjerne som en ideologisk eller moralsk påstand, som gjennom fortellingen fremsettes som en kjensgjerning. Og når budskapet pakkes inn i en fortelling, får det en annen kontekst som skaper mening og forståelse. I henhold til min problemstilling og ovennevnte forskningsspørsmål er budskapet å oppfatte som åpne, halvskjulte og skjulte verdier, og jeg utførte da en kartlegging av de åpne, halvskjulte og skjulte verdiene som framkom gjennom fortellingene. Her lå det imidlertid et stort element av tolkning fra forskerens side.

4.4 Metoderefleksjon

I kapittelet som omhandler validitet og reliabilitet er det satt søkelys på en del refleksjoner vedrørende metoden som er benyttet i denne undersøkelsen. Enkelte av disse refleksjonene vil nok også bli noe berørt i dette kapittelet.

Kvalitativ metode er primært kjennetegnet ved stor grad av nærhet til forskningsobjektet og muligheten til å gå i dybden i forhold til tema for forskningen. Dette er både metodens svakhet og styrke. Man får omfattende informasjon vedrørende den enkelte respondent og institusjonen, men en kan få vansker i forhold til generalisering. I dette studiet er det slik at det kun er et fåtall på den enkelte institusjon som er intervjuet, noe som kan ha medført at sentral informasjon ikke har framkommet. Videre var det kun tre institusjoner som var plukket ut.

Det er også viktig å understreke at i foreliggende forskningsprosjekt, der det er gjort en kartlegging av verdier i institusjonene, er forskningsresultatet utelukkende knyttet til forskerens tolkning av datamaterialet. Selv om alle respondentene var informert om undersøkelsens formål, og kanskje av den grunn forsøkte å beskrive de åpne verdiene på en tydelig måte, ble det allikevel stor grad av tolkning, særlig i forhold til halvskjulte og skjulte verdier. Dette representerer en fare for feilaktig tolkning, da jeg som forsker møter materialet ut fra eget faglig ståsted og med egne personlige verdier.

Videre kunne en slik verdiundersøkelse ha vært utført ved i større grad å spørre respondentene selv om fortellinger som omhandlet hvilke verdier de setter høyt. Dette ville kanskje gi et mer troverdig materiale, men man ville kanskje ikke i særlig grad ha fått fram halvskjulte og skjulte verdier, noe som var vesentlig i foreliggende undersøkelse.

Som forsker kan jeg heller ikke se bort fra min egen forforståelse i møtet med respondentene. Som nevnt under punkt 4.1.1 er det sannsynlig å anta at min kjennskap til feltet og kunnskap om hvordan egen institusjon fungerer kan ha farget min forståelse av de svarene som ble gitt og de spørsmålene som ble stilt.

Det ble i undersøkelsen spurt etter historiefortellinger, noe som i seg selv kunne skape en usikkerhet hos respondentene i forhold til hvordan de skulle besvare spørsmålene. Selv om de fleste kanskje forteller mange historier i løpet av en dag, kan det være noe helt annet å måtte fortelle en historie som svar på et intervju spørsmål, og da særlig på oppfordring om et spesielt tema.

Avslutningsvis er det også viktig å påpeke at beboernes stemmer ikke er blitt hørt i denne undersøkelsen. Dette innebærer at de som faktisk i sterkest grad blir berørt av institusjonenes og de ansattes verdier ikke har hatt mulighet til å uttale seg. Dette hadde i stor grad sammenheng med en avgrensning av undersøkelsens problemstilling og vil kanskje i ettertid kunne gi grunnlag for en ny undersøkelse..

4.5 Oppsummering

Undersøkelsen er å betrakte som en verdianalyse, og bygger på en hermeneutisk forståelse. Det ble tatt utgangspunkt i en narrativ metodisk tenkning som går ut på å samle organisasjonsfortellinger, og det ble benyttet en kvalitativ tilnærming. Til sammen ni respondenter fra tre ulike barnevernsinstitusjoner ble intervjuet, og hensikten med undersøkelsen var å avdekke åpne, halvskjulte og skjulte verdier ved hjelp av en analyse av historiefortellingene. Respondentene representerte tre ulike stillingsnivåer på institusjonene. Videre er det ovenfor beskrevet hvilke nødvendige etiske hensyn som er tatt, datamaterialets reliabilitet og validitet er drøftet, analyseprosessen er beskrevet, samt at det er foretatt en metoderefleksjon. Det kan så langt konkluderes med at de valgte metoder synes å gi et tilstrekkelig og godt grunnlag for å utføre en verdikartlegging, og at historiefortelling synes å være et hensiktsmessig redskap.

5 Analyse og presentasjon av materialet

5.1 Rammer for analysen

Jeg foretok ni halvstruktureerte intervju på tre ulike barnevernsinstitusjoner. Jeg forholdt meg til den samme intervjuguiden enten jeg intervjuet leder, mellomleder eller en fokusgruppe med miljøterapeuter. Intervjuene var lagt opp slik at jeg innledningsvis stilte spørsmål vedrørende institusjonens åpne verdier og forankringen av disse. Deretter spurte jeg etter fortellingene; gründerhistorier, suksesshistorier, fiaskohistorier, konflikthistorier, verdihistorier, virksomhetshistorier, endringshistorier, krisehistorier, heltehistorier, samt historier som skulle synliggjøre det typiske for institusjonen. Disse historiene var det svært spennende å få innsikt i, fordi jeg, i likhet med professor Yannis Gabriel, tror at historiene kan åpne verdifulle vinduer til det følelsesmessige, politiske og symbolske livet i organisasjonene,

og derved tilby meg som forsker et svært godt instrument for forskningen. Ved å samle historier i forskjellige organisasjoner, ved å lytte og sammenligne forskjellige redegjørelser, ved å undersøke hvordan fortellingene er laget i forbindelse med spesielle hendelser, ved å finne ut hvilke hendelser i en organisasjons historie som har skapt og skaper fortellinger og hvilke som ikke gjør det, er det mulig å få tilgang til en dypere virkelighet i organisasjonen, tett knyttet opp mot medlemmenes erfaringer (Gabriel, 2000).

Spørsmål etter fortellinger var imidlertid noe uvant for de fleste, noe som medførte at hvorvidt jeg fikk svar i form av fortellinger kunne variere noe. I noen av intervjuene kom fortellingene på løpende bånd, hvor innholdet på en tydelig måte reflekterte de fire omtalte elementene; budskapet, konflikten, rollene og handlingen (3.3.1.3). I andre intervjuer bar en del av svarene preg av å være mer som en informasjonsformidling, mens fortellingene kom innimellom.

Intervjuene bestod av til sammen 158 sider transkribert datamateriale, og jeg innhentet 115 fortellinger i de ni intervjuene. Alle disse fortellingene tilfredsstilte ovennevnte krav til en fortelling, med et budskap, et konfliktelement, roller og handling, altså et tidsperspektiv. Av disse 115 fortellingene var det 59 fortellinger som jeg har valgt å kalle ”Det var en gang”-fortellinger eller (sanne) Eventyrfortellinger, og 56 som jeg har kalt Informasjonsfortellinger. ”Det var en gang”-fortellingene handlet hovedsakelig om brukerne av institusjonen, der historien gjerne omhandlet en person eller en familie. Informasjonsfortellingene handlet i vesentlig grad om episoder eller perioder som inkluderte de ansatte på institusjonen, eller andre som var tilknyttet organisasjonen som samarbeidspartnere eller lignende. Denne inndelingen viste seg imidlertid å ikke få noen konsekvenser for den videre analysen, og jeg kommer derfor ikke til å skille mellom disse to fortellingskategoriene i den videre framleggingen av materialet.

5.2 Presentasjon av materialet

Jeg har under presentasjonen av materialet valgt innledningsvis å redegjøre for de offisielle verdiene og deretter for de åpne verdiene som framkom gjennom fortellingene på alle institusjonene. Det blir presentert en tabell over de kartlagte åpne verdiene, og enkelte verdibegreper vil bli særlig belyst i form av sitater og drøfting. Under presentasjon av sitatene vil L stå for leder, ML står for mellomleder, M står for miljøterapeut, mens I står for intervjuer.

Deretter vil det jeg oppfatter som halvskjulte og skjulte verdier bli presentert under ett. Dette fordi man i presentasjonen av de skjulte verdiene vil kunne observere at noen av de verdiene som er halvskjulte eller til og med åpne på en av institusjonene, kan være skjulte på en annen institusjon. Videre er det enkelte områder, kulturtemaer, som peker seg ut som mer relevante å trekke fram og som avslutningsvis vil bli drøftet i relasjon til både åpne, halvskjulte og skjulte verdier. Et kulturtema i en organisasjonskultur viser til møtesteder for verdibrytninger. (Aadland,1994). Alle organisasjoner har i praksis visse temaområder som er viktige, aktuelle og tradisjonsrike å konsentrere seg om, og et kulturtema kjennetegnes av at debatten i organisasjonen fokuserer på spesielle spørsmål flere ganger over en viss tid, både i formelle og uformelle fora (ibid). Jeg benytter derfor begrepet kulturtema i denne sammenheng, da jeg oppfatter de temaene som blir presentert avslutningsvis som sentrale i organisasjonskulturen.

5.2.1 Offisielle verdier og åpne verdier som framkom gjennom fortellingene

Undersøkelsen har vært rettet mot tre barnevernsinstitusjoner på Østlandet. Alle tre har offisielle verdier som skal representere verdigrunnlaget for virksomheten. Den barnevernsinstitusjonen som er tilknyttet offentlig sektor har følgende offisielle verdier: redelighet, respekt, engasjement og brukerorientering (Institusjon 3). Verdigrunnlaget skal gjelde uavhengig av livssyn, etnisk tilhørighet, kompetanse, alder og kjønn, og det blir grundig dokumentert på kommunens nettsider og i institusjonens måldokument. De to øvrige barnevernsinstitusjonene drives av to livssynsorganisasjoner, som begge bygger sine verdigrunnlag på et kristent menneskesyn og trosgrunnlag. Den ene har følgende offisielle verdier som framgår av institusjonens nettsider og i institusjonsplanen: verdighet, fellesskap, rettferdighet, solidaritet, barmhjertighet og håp og tro (Institusjon 2), mens barne- og familievernet i den andre organisasjonen tar utgangspunkt i følgende verdigrunnlag:

”Alle mennesker er like verdifulle fordi menneskets verdi er gitt utenfra, fra Gud. Miljøet på våre institusjoner skal være preget av kristen nestekjærlighet, som også innebærer respekt for mennesker med annet livssyn og andre kulturer. (Navn på organisasjonen)’s barne- og familievern bygger sin virksomhet på det kristne grunnsyn som innebærer omsorg for hele mennesket, synliggjort i fire dimensjoner; fysisk, psykisk, sosialt og åndelig.”(Institusjon 1)

Verdigrunnlaget er dokumentert på organisasjonens nettsider, samt i et dokument som omhandler organisasjonens fagsyn.

De to følgende avsnittene, 5.2.1.1. og 5.2.1.2, er hentet fra intervjuets innledende spørsmål som omhandlet de ansattes kjennskap til og kunnskap om institusjonenes offisielle verdier, samt bevisstheten om og arbeidet med forankringen av disse verdiene. Alle sitater fra intervjuene står i kursiv med anførselstegn i presentasjonen av materialet.

5.2.1.1 Ledernes forhold til de offisielle verdiene

Det syntes å være gjennomgående for alle institusjonene at lederen var den som hadde det næreste forholdet til de offisielle verdiene; verdier som i utgangspunktet skulle være retningsgivende for den enkelte institusjon. Alle lederne ga uttrykk for at de kjente til verdiene og ønsket å implementere verdiene i organisasjonen på ulike måter, men det var tydelig at også blant lederne var forholdet til organisasjonens offisielle verdier noe ulik. En av lederne strevde noe med å sette ord på virksomhetens verdigrunnlag, en hadde de offisielle verdiene veldig klart framme, mens den siste syntes å plassere seg et sted midt i mellom.

To av lederne nevnte at det startet med at verdiene ble presentert og gjennomgått i ansettelsesintervjuet, og at det da ville bli et fokus på lojalitet i forhold til verdiene:

”L: Altså det vi sier da er at du må være lojal mot dette her. Du må kunne, vi kan jo ikke ha noe, man kan jo ikke kreve, og det har jeg ikke lov til heller, å spørre etter livssyn, ikke sant, og det gjør vi ikke, men vi sier at dette er noe du må ha tenkt over om du kan være en del av, hvis du vil jobbe her. Og det er spennende samtaler, for da kommer det jo både egne personlige historier i forhold til verdier, hva er viktig for meg, hvorfor vil jeg jobbe her. Og hva er min motivasjon? Og hvordan virker det på den jobben jeg gjør. Og det er jo sånne samtaler som jeg som leder synes det er viktige at vi har og tar tid til da.”(Inst.2)

En annen leder henviste til implementering i personalgruppa ved hjelp av verdispill, samt utarbeidelse av lederkontrakter der verdiene var et viktig punkt:

”L: Jeg har tatt det opp da med lederne i forhold til hva de legger i de ulike verdiene. Vi skal også nå begynne med lederkontrakter, hvor kjerneverdiene er en del av kontrakten. Sånn at da vil altså hver enkelt av lederne måtte gå inn å si noe om hva de legger i de ulike begrepene, å forholde seg til. Så vil vi prøve å la det gå som en rød tråd nå da.”(Inst.3)

Alle viste til fagplaner eller andre skriftlige dokumenter, og en nevnte medarbeidersamtaler som et forum for drøfting og gjennomgang av verdier. Alle var imidlertid opptatt av å

presisere at verdiene sto sentralt i det praktiske arbeidet på institusjonene. Respekt og omsorg ble særlig nevnt som viktige verdier i arbeidet med foreldre og barn.

5.2.1.2 Kjennskap til og bevissthet om de offisielle verdiene i personalgruppene

Det var ingen påfallende forskjell mellom de to livssynsinstitusjonene (1 og 2) og den kommunale institusjonen (3) når det gjaldt kjennskapet til at institusjonene har et sett offisielle verdier som er dokumentert i strategidokumenter for institusjonene. Alle respondentene på de to livssynsinstitusjonene kjente til disse verdiene og som sådan forholdt seg til dem, mens miljøterapeutene på den kommunale institusjonen avfeide mer eller mindre kommunens verdier, da de ikke hadde noe forhold til dem eller ønsket å ha det:

"I: kommune har jo et overordnet sett med verdier? Har dere noe forhold til dem? M1,2,3,4: Nei.(Latter) I: Nei, dere har ikke behov for det da, når dere har så flotte syn i virksomheten..? M1: Jeg føler at de er så lite konkrete. Det er noe som ligger svevende.. Det vi har snakka om nå, det er jo ting som vi opplever og har i hverdagen..... kommunes, de er litt mere sånn svevende. M2: Ja, de er det altså. Og så har de mindre troverdighet for meg, de som er kommunes syn. I: Hvorfor det? M2: Jeg vet ikke. De er så langt unna og de er liksom laget av noen som ikke vet hvordan vi har det."(Inst.3)

I denne dialogen forteller miljøterapeutene at de har lite eller ikke noe forhold til kommunens offisielle verdier. Dette fordi de har en oppfatning av at verdiene er utarbeidet av personer som ikke kjenner deres arbeidshverdag og at verdiene av den grunn virker lite troverdige, samt at verdiene oppleves svevende og lite konkrete. Dette kan kanskje gi et lite innspill til debatten om hvem som bør utarbeide og formulere verdiene i en organisasjon.

Miljøterapeutene på to av institusjonene (1 og 3) understreket at de arbeidet etter fire fagsyn som var utarbeidet for barnevernsinstitusjoner mot slutten av 80-tallet; åpenhets- og tydelighetssyn, subjektssyn, utviklingssyn og helhetssyn. For øvrig kunne man få inntrykk av at miljøterapeutene på alle tre institusjonene syntes å ha et relativt lite bevisst forhold til de offisielle verdiene. De visste om at det fantes nedskrevne verdier i virksomhetens strategidokumenter, men på to av institusjonene hadde de valgt primært å forholde seg til de ovennevnte fagsyn for barnevernstjenesten. Det kunne virke som at disse fagsynene fungerte som uoffisielle kjerneverdier for to av institusjonene, kanskje i særlig grad for inst.3.

En av miljøterapeutene påpekte imidlertid noe som etter mitt skjønn også er sentralt i denne sammenheng, men som peker utover de offisielle verdiene:

M1: "Ja, det er mange fine begreper da. Og det er vi jo mestere til å bruke her, hvis vi snakker om språk og kommunikasjon og alt det, for jeg tenker at det er jo verdier i alt det arbeidet som blir utført her. På en måte så pakker man det inn i flotte begreper og så blir det ikke sagt direkte. Nå snakker vi egentlig om verdier, men vi gjør jo det, hele veien." (Inst.1)

Hun setter ord på at det er verdier som styrer alt arbeidet som gjøres, uansett om man har et bevisst forhold til dem eller ikke. Dette er sentralt i denne undersøkelsen, da siktemålet her er å kartlegge både åpne, halvskjulte og skjulte verdier. De verdiene hun sikter til kan være institusjonelle og strukturelle verdier som er integrert hos den enkelte, men det kan også være personlige verdier som er mer skjulte, og som det eksisterer liten grad av bevissthet om både hos den som har verdiene som en del av sin identitet og hos de andre. Personlige verdier er, som tidligere beskrevet, definert som motiver og intensjoner hos enkeltpersoner (Aadland m.fl., 2006).

Miljøterapeutene på den siste institusjonen kjente også til organisasjonens offisielle verdier, men det kunne virke som at de ikke hadde et veldig nært forhold til dem:

"M2: Jeg tror ikke jeg skulle klart på strak arm nå å på en måte spytte de ut. For det er mye som ligger i veggene her, ja, som alltid har vært sånn. I: Hva da f.eks.? M2: Ja, hva kan det være da. Her på er det veldig mange som har vært veldig lenge, som har vært med å danne en kultur, som vi på en måte som da kommer inn etter hvert, bare glir inn i. Det kan gå på helt enkle verdier som hvordan man oppfører seg mot hverandre, rutiner, hvordan vi gjør ting rett og slett, som etter hvert går over til å bli litt sånne verdier. Og så er det jo verdier som vi har med oss inn sjølv. Jeg vet ikke om vi har noe sånn som står veldig sånn høyt på veggen og sånn; dette her det står vi for." (Inst.2)

Miljøterapeuten opplever det umiddelbart vanskelig å redegjøre for institusjonenes offisielle verdier, men hun bringer også inn det faktum at de ansatte bringer inn sine egne personlige verdier, og at disse er med på å styre atferd og faglig tenkning. Dessuten setter hun ord på hvor raskt man "glir inn i" en organisasjonskultur som allerede er etablert. Jeg vil her vise til andre del av E. Scheins definisjon av organisasjonskultur, jfr. punkt 5.1:

"...som har fungert tilstrekkelig bra til at det blir betraktet som sant og til at det læres bort til nye medlemmer som den rette måten å oppfatte, tenke og føle på i forhold til disse problemene." (Schein, 1987:7)

Her setter Schein ord på det samme; nemlig at nyansatte blir lært inn i den samme tenkning og oppfatning som de som allerede er en del av organisasjonen, og som da har vært med på å skape en organisasjonskultur. Dette fenomenet vil jeg imidlertid komme mer inn på under avsnittene om halvskjulte og skjulte verdier.

5.2.1.3 Åpne verdier som framkom i fortellingene

Følgende åpne verdier framkom i fortellingene (se tabellen nedenfor). Disse verdiene var de som åpent ble uttrykt og definert gjennom fortellingene, og som de ansatte satte ord på og hadde et tydelig forhold til. Det er imidlertid viktig å presisere at utvalget av de verdiene som er sett og beskrevet, både de åpne, de halvskjulte og de skjulte, selvfølgelig også er preget av meg som forsker, som har gjenkjent og tolket dem. Aadland påpeker i den forbindelse at også forskere er innesperret av sine begreper og teorier, og at de bare kan uttrykke sitt eget bilde av virkeligheten (Aadland, m.fl.,2006).

Tabellen nedenfor viser til åpne verdier på de forskjellige institusjonene, og det er ikke presisert om det er leder, mellomleder eller miljøterapeut som har formulert verdiene. Dette fordi det viste seg å være relativt liten forskjell på hvilke verdier som framkom på ulike nivåer, og det syntes derfor mest interessant å sammenligne institusjonene. Det er flere av de samme verdiene som framkommer i mange av intervjuene, enten det er med leder, mellomleder eller miljøterapeuter. Hvis det er påfallende forskjeller mellom nivåene i forhold til hvilke verdier som framkommer, vil dette bli presisert i en annen del av presentasjonen. Institusjon 1 og 2 er livssynsorganisasjonene, mens institusjon 3 er knyttet til offentlig sektor.

I tabellen står det et tall ved siden av hvert verdibegrep. Dette tallet oppsummerer hvor mange ganger til sammen denne verdien ble nevnt av respondentene i de 115 fortellingene. Rent unntaksvis var det forskeren som tolket verdibegrepet inn i det som ble sagt.

Åpne verdier som framkom i fortellingene					
Institusjon 1		Institusjon 2		Institusjon 3	
Respekt	8	Omsorg	9	Åpenhet	6
Omsorg/Kjærlig omsorg	8	Respekt	8	Respekt	5
Godt samarbeid / Samhold	6	Godt samarbeid	6	Ivaretagelse	4
Engasjement	5	Utvikling/ Nytenkning	5	Faglig dyktighet	4
Etablere tillit og tilknytning	4	Stolthet	5	Stolthet	4
Stolthet	3	Ivaretagelse	4	Galgenhumor/ Godt humør	3

Nestekjærlighet/Kjærlighet	3	Tillit	3	Tydighet	3
Trygghet	3	Toleranse	3	Flinkhet	3
Ivaretagelse	3	Unngå bruk av tvang	3	Faglig utv./nytenkning	3
Barnehjem = hjem	3	Fokus på barnets beste	2	Engasjement	3
Strekke seg langt/ikke gi opp	3	Snu seg på hælen	2	Ta ting på sparket	2
Ikke stemple mennesker. ut fra deres handlinger	3	Stå for det man mener	2	Fokus på det som fungerer bra	2
God dialog	2	Trygghet	2	Tilrettelegging	2
Fokus på barnas beste	2	Åpenhet for uenighet	2	Medbestemmelse	2
Nytenkning og utvikling	2	Lojalitet	2	Entusiasme	2
Faglig dyktighet	2	Være i forkant/ visjonær	2	Pågangsmot	2
Toleranse	2	Støtte, bekrefte og rose hver	2	Hjelpe/veilede	2
Individuell tilpasning	2	Folkeopplysning	2	Være til nytte	2
Bekreftelse og skryte av hver	2	God motivasjon	1	Omsorg	1
Kvalitet	2	Faglig kvalitet	1	Åpenhet i konfliktsit.	1
God trivsel/godt arbeidsmil.	2	Engasjement	1	Tro på endring	1
Identitet ift huset/historien	2	Varme og godhet	1	Medmenneskelighet	1
Medmenneskelighet	1	Medmenneskelighet	1	Individuell tilpasning	1
Sensitivitet og følsomhet	1	Fleksibilitet	1	Komb. hjelp og kontroll	1
Humor og ironi	1	Skape dialog	1	Trygghet	1
Godhet og varme	1	Fokus på forbilder	1	Fokus på forbilder	1
Personlig profesjonalitet	1	Opplæring	1	Bevisstgjøring ift handl/føl.	1
Flinke til å rose barna	1	Rettsikkerhet	1	Sosial	1
Være i forkant	1	Gi fysisk kontakt	1	Fleksibilitet	1
Kontinuitet	1	Nestekjærlighet	1	Ta mennesker på alvor	1
Løsningsorientert	1	Skape tilbud ihht behov	1	Godt samarbeid	1
Tilgjengelighet	1	Realitetsorientere	1	Tillit	1
Framelske det positive	1	Fokusere på framskritt	1	Strukturert	1
Likeverd/Egenverd	1	Livsmestring	1	Likeverd	1
Evaluerings	1	Ta selvkritikk	1	Kreativitet / Initiativ	1
”Bedre å hoppe i det”	1	Balansere omsorg og krav ift. personalet	1	Fokus på familiene	1
Tillate/tørre bli glad i barna	1	Identitet ift huset/historien	1		
Oppfylle ønsker i arb.sit.	1	Støtte foreldre	1		
Møte mennesker der de er	1	Hjelpe	1		
Likhetsprinsipp	1	Åpenhet	1		
Åpenhet	1	Strekke seg langt	1		
Ta foreldre på alvor	1	Grensesetting	1		
Ikke svartmale barn/foreldre	1	Ikke baksnakke	1		
Positiv til endring	1				
Tåle å ha forskj. meninger	1				
Tilrettelegging	1				

Tolkning av tabellen

Ved en gjennomgang av disse verdiene, går det tydelig fram at det i stor grad er de samme verdiene som trekkes fram på alle institusjoner, selv om vektleggingen, dvs. antall ganger

nevnt, kan variere. Det at det i stor grad er de samme verdiene er et interessant funn i seg selv, og en kan undre seg over om dette rett og slett skyldes at virksomhetene ligner på hverandre og at de strukturelle verdiene derved samstemmer, samt om de personene som rekrutteres til slike virksomheter har relativt like personlige verdier. Det siste setter en av mellomlederne ord på:

”ML: Jeg tenker at det er, det ligger jo i min måte å tenke om andre mennesker på og det ligger i stor grad i bunnen i den type arbeid da, altså at folk som har den type utdannelse, som velger dette type yrke har en grunnleggende medmenneskelig holdning, eller altså et ønske om å hjelpe til” (Inst.2)

Videre framkommer det av tabellen at de som her presenteres som åpne verdier, i vesentlig grad samstemmer med de verdiene som er nedfelt i institusjonenes dokumenter, jfr. innledningen til kap.5.2.1. Det kan synes å være et unntak i forhold til inst.2, der en i relativt liten grad finner organisasjonens offisielle verdier, dvs. verdighet, fellesskap, rettferdighet, solidaritet, barmhjertighet og håp og tro, i ovenstående tabell. Inst.2 refererte imidlertid i intervjuene også til offisielle verdier for en mer avgrenset del av organisasjonen. Denne delen av organisasjonen baserer sin virksomhet også på følgende kjerneverdier; respekt, omsorg, forebygging, samarbeid og utvikling. De fleste av disse verdiene framkommer i tabellen.

Verdien ”respekt” er en av de verdiene som synes å være mest sentral for alle institusjonene. Begrepet kunne være relatert til respekt for barna, foreldrene, kolleger eller samarbeidspartnere.

”M2: Vi har jo en jente nå som, vi har på en måte forandra måten vi jobber på, med henne. Og det er litt, nå jobber ikke jeg så mye med henne sjølv, men det er jo i forhold til en respekt for henne og hun trenger en annen måte å bli møtt på enn det vi har gjort før. Det har vi kommet fram til gjennom diskusjoner og utredning, ja. Og det handler om verdier, det også. Det handler om at vi setter ut verdiene i praksis..(Inst.1)

I dette sitatet framgår det på en tydelig måte at av respekt for beboer er det gjort en evaluering i forhold til hvordan man kan jobbe videre med henne.

I sitatet nedenfor kan kanskje budskapet virke noe mer tvetydig. På den ene siden ønsker mellomleder å formidle sin beundring for de ansatte som stiller opp og som snakker om beboerne på en respektfull måte. På den annen side er det tatt et lite forbehold i teksten, da hun formidler at ”stort sett” snakker man med respekt om klientene, samt at ”galgenhumor kan man jo ha”.

”ML: Og stiller opp og kjører mor til legevakten, snur seg rundt og har et veldig engasjement, tenker jeg. Og viser veldig respekt for de familiene som kommer inn. Jeg synes jo og sånn i forhold til hvordan man snakker om klientene her. At stort sett så snakker man med respekt om klientene, det er klart at noe har man litt sånn, galgenhumor kan man jo ha.”(Inst.3)

Tabellen ovenfor viser også at de to livssynsinstitusjonene har begge vektlagt omsorg som en sentral verdi, samt godt samarbeid/samhold. Inst.3 har kun nevnt begrepet omsorg en gang i hele materialet, og det samme gjelder godt samarbeid. Ivaretagelse skårer imidlertid relativt høyt oppe hos inst.3, noe som også gjelder de andre institusjonene. Det kan være nærliggende å trekke den konklusjon at omsorg og godt samarbeid kan synes mindre viktig for inst.3, mens det for denne institusjonen kan synes viktigere med åpenhet og faglig dyktighet. Utvikling og nytenkning er åpenbart også svært sentralt på inst.2, mens stolthet er blant de 6 viktigste nevnte verdiene på alle institusjonene. Stolthet viste til at man var stolt over å jobbe på den aktuelle institusjonen.

Hvis en gjør en sammenligning i forhold til de 12 øverste verdibegrepene i tabellen, har inst.1 29 treff på det som kanskje kan anses å være ulike former for omsorgstenkning; omsorg, engasjement, tillit og tilknytning, nestekjærlighet/kjærlighet, trygghet, ivaretagelse og barnehjem=hjem. Inst.2 har 18 treff, dvs. omsorg, ivaretagelse, tillit og fokus på barnets beste, mens inst.3 har 7 treff på samme tema; ivaretagelse og engasjement. Det må selvfølgelig her tas et klart forbehold i forhold til klassifisering av verdibegrepene, da det selvfølgelig kan være ulike oppfatninger om hvilke begreper som kan knyttes til de to verdibegrepene omsorg og faglig tilnærming.

Inst.3 har 23 treff som relaterer til det jeg oppfatter som deres faglige tilnærming; åpenhet, faglig dyktighet, tydelighet, flinkhet, faglig utvikling/nytenkning, ta ting på sparket og fokus på det som fungerer bra. Inst.2 har til sammen 12 treff: utvikling/nytenkning, unngå bruk av tvang, snu seg på hælen og stå for det man mener, mens inst.1 har 6 treff som viser til det å strekke seg langt/ikke gi opp og ikke stemple mennesker ut fra deres handlinger. Her må det imidlertid også tas et visst forbehold, fordi de fleste av de åpne verdiene, også de som er beskrevet ovenfor som respekt, samarbeid og de ulike omsorgsbegrepene, selvfølgelig også kan sies å relatere til institusjonenes faglige tilnærming.

Det kan imidlertid være interessant å spørre seg om disse funnene forteller at omsorg er mindre sentralt på inst.3 og at det er mindre fokus på faglig tenkning på inst.1? Mens inst.2

ligger et sted midt i mellom? Det er lite sannsynlig at forklaringen ensidig ligger der, men tabellen viser kanskje en tendens i forhold til hva som vektlegges på den enkelte institusjon.

Eksempler på de åpne verdiene som framkom i fortellingene

Følgende sitater synliggjør hvordan noen av de åpne verdiene kan knyttes til praksis på institusjonene, og hvordan de påvirker institusjonenes faglige tenkning.

”ML: Jeg synes det er et veldig godt eksempel på den derre med de to jentene som, som var såpass utrygg på voksne hele tida, som har levd under klassisk omsorgsvikt, med mangel av mat, mangel av klær, og ei mor som ikke har hatt evne til å se barnas behov. Hvor jenta på en måte har stått på en stol og ropt mamma, mamma, og hun har satt seg ned på den andre sida. Og så på en måte hvordan vi kan jobbe for å ivareta at jenta blir sett av oss andre og at ho etter hvert kan utvikle tillit da til oss som jobber turnus da, og hvordan hun kan ha snudd en avvisning til å søke trøst, eller at hun tar tak i hånda med en gang ho hun skal legge seg, og såvil ha kos” (Inst.1)

Ovennevnte eksempel forteller om et ønske om å se det enkelte barn, gi omsorg og arbeide for å skape tillit. Dette er åpenbart viktige og sentrale verdier i arbeidet med barn og familier på de ulike institusjonene.

M2: ”Når vi har unger som flytter hit, så har vi alltid et møte med skolen, og vi har stilt opp på foreldremøter og sagt litt, fordi at det skal være åpent. Så er det ikke noe grobunn for noe erting eller spørsmål. Og så har vi ofte, hver gang så inviterer vi klassen hit da, så de får se hva det er og. Da forsvinner mye av de der skrekkhistoriene og spørsmålene og. Så de ungene vi har nå, så har vi godt samarbeid med skolen, og det har også ført til at andre foreldre i klassen tar litt ansvar da, inviterer på besøk og, ja, bryr seg litt de og.” (Inst.2)

Her synliggjøres fokus på barnets beste, åpenhet om virksomheten og ønske om et godt samarbeid med andre instanser; verdier som er retningsgivende i det daglige arbeidet med barna. Avsnittet forteller også noe om erfaring med erting og skrekkhistorier i forhold til det å bo på barnehjem, holdninger som institusjonen er bevisste på å motarbeide og nedtone.

På institusjonene var det også en eller flere som nevnte at personalet er dyktige i forhold til å ta ting på sparket, snu på hælen og finne kreative løsninger:

”ML:..hvor vi hadde avdelingsmøte og hvor to miljøterapeuter kom på jobb og vi forventer at de skal sette seg ned og høre litt på møte. I mellomtiden, fordi de har jo hatt fri på dagtid, så kommer de og så setter de seg ned, så sier jeg at nå kommer dere

rett inn i løvens hule for nå kommer det et akuttinntak. Rett etter det så kommer det et akuttinntak og den ene sier sånn; å, ja, dette var overgang, hvor de da med en gang engasjerer seg, tar tak i det og veldig sånn.. Og det synes jeg var veldig sånn flott å se. (Inst.3)

Enkelte verdier framkom kun på to av institusjonene; blant annet identitet i forhold til huset og historien, fokus på forbilder, humor, toleranse og det å bekrefte og rose hverandre. Når det gjelder identitet i forhold til huset og historien, var ikke dette funnet uventet, da to av institusjonene har en lang historie knyttet til eiendommen. Det kunne imidlertid virke som at det var lederne som hadde den sterkeste institusjonsidentiteten, selv om også noen av miljøterapeutene bekreftet en slik identitet.

L: "Jeg tror at vi eier den historien, at vi har gjort den til det klenodiet og ikke på en måte renska det for sjelen sin, er med på at vi som jobber der føler det som noe annet enn bare institusjon. Og at vi også formidler det sånn at det, det vi sier med ord, at vi ønsker at det skal være er hjem også ligger i oss, som et litt eierforhold, fordi vi synes det er en fantastisk villa med en fantastisk historie, som vi er glad i og som jeg tror vi klarer å formidle..(utydelig) Så om det ikke er gjort bevisst, om det er en historie som på en måte ikke er planlagt, så tror jeg den ligger der." (Inst.1)

Fokus på forbilder var gjerne knyttet til heltehistoriene som framkom på institusjonene:

"M2: Altså vi, han er veldig, veldig dyktig, og vi har lært mye av han, og brukt mye av metodene hans og sett at det har fungert. Så han er helt. Ja. Absolutt. Men det går mye på at vi ser at det fungerer." (Inst.2)

I oversikten over de åpne verdiene kan det nok til en viss grad virke som at det er mer tilfeldig hvilke verdibegreper som er benyttet, da mange av verdiene har tilnærmet synonymt innhold. På den annen side ser man, som ovenfor nevnt, en noe ulik vektlegging av de åpne verdiene, noe som kan vise en tendens i forhold til hvilke verdier som preger virksomheten.

5.2.2 Halvskjulte og skjulte verdier

Det kan være vanskelig å skille mellom hva som er halvskjulte og skjulte verdier, og man vil kanskje kunne innvende at enkelte av de verdiene som er listet opp i tabellen for halvskjulte verdier burde være i kategorien for åpne verdier, mens andre burde være i kategorien for skjulte verdier. Dette er en relevant og forståelig innvending. På den annen side er det slik at kartleggingen av verdiene bygger i vesentlig grad på tolking og skjønn i forhold til forståelsen

av og kunnskap om organisasjonen og respondentene. Årsaken til at jeg har valgt å definere noen verdier i kategorien halvskjulte, er fordi dette synes å være verdier som respondentene har en viss grad av bevissthet om, men som de allikevel ikke er bevisst på at kan virke styrende for egne handlinger. Det kan være verdier som det snakkes åpent om, men som respondenten kanskje i utgangspunktet ikke tenker på eller gjenkjenner som verdier. Noen av de samme verdiene kan man også finne under skjulte verdier, men da i forhold til en annen institusjon. Dette grunnet at fenomener som man til en viss grad har bevissthet om på en institusjon, har man kanskje liten eller ingen bevissthet om på en annen institusjon, men verdiene kan allikevel synes å virke styrende i forhold til organisasjonskultur og faglig tenkning. Det er i denne forbindelse også viktig å understreke at det ikke er slik at verdiene som er listet opp i tabellene nødvendigvis representerer alle ansatte på institusjonen. De er framkommet gjennom en eller flere av fortellingene, og kan også representere deler av institusjonen, dvs. grupper eller enkeltmennesker.

En annen årsak til at det kan være vanskelig å påstå at noe er halvskjulte eller skjulte verdier, er at de skjulte verdiene i utgangspunktet er ubevisste og usynlige, og kan derfor være svært kompliserte å avdekke. Jeg har derfor behandlet dette materialet med stor grad av respekt og ydmykhet, men jeg har allikevel forsøkt å avdekke verdier som til en viss grad kan oppfattes som motsetninger mellom praksis og de åpne verdiene, altså det som kan representere de skjulte verdiene på institusjonene.

Det er foretatt en meningsfortetting av hvert enkelt utsagn i intervjuene, samt at helhetsinntrykket av institusjonen og intervjuet også til dels kan ha påvirket resultatet. Kvale beskriver meningsfortetting som en metode der det skjer en forkortelse av intervjupersonenes uttalelser til kortere formuleringer. Lange setninger komprimeres til kortere setninger, hvor den umiddelbare mening i det som er sagt gjengis med få ord (Kvale, 2001:125).

Et eksempel på dette kan være følgende uttalelse fra en av lederne, vedrørende hvordan andre barn reagerer på at noen barn bor på barnehjem:

”L: ..Og det er jo fordi vi tenker at det er kjempeviktig. At andre barn ser at det er ikke så farlig å bo på barnehjem. Det er all right å bo her. Og ja, det er en grunn til at de ikke kan bo hjemme, og det behøver vi ikke snakke om. Men det vi kan snakke om er hvordan det er og hvordan ser det ut.”(Inst.2)

Denne uttalelsen ville jeg da komprimere ned til: å ufarliggjøre det å bo på barnehjem.

I det følgende vil begge tabeller, som viser både halvskjulte og skjulte verdier, bli presentert og kommentert, før jeg belyser og drøfter fem ulike kulturtemaer som har utkrystallisert seg som særlig aktuelle og relevante både i relasjon til åpne, halvskjulte og skjulte verdier på institusjonene. De begrepene som er benyttet i tabellen som viser halvskjulte verdier, representerer hovedsaklig de ordene som respondentene selv har brukt, men delvis også forskerens meningsfortettede utsagn. Tabellen som viser oversikten over skjulte verdier, er primært undersøkerens begrepsvalg.

5.2.2.1 Halvskjulte verdier som framkom i fortellingene

Halvskjulte verdier som framkom i fortellingene		
Institusjon 1	Institusjon 2	Institusjon 3
Alminneliggjøre/ufarliggjøre det å bo på barnehjem	Alminneliggjøre/ufarliggjøre det å bo på barnehjem	Ufarliggjøre det å bo på institusjon
Balansere foreldrevern og barnevern	Balansere foreldrevern og barnevern	Balansere foreldrevern og barnevern, (foreldrevennlig)
Godt omdømme	Godt omdømme	Godt omdømme
Tvetydig forhold til ventilering/ å få ut følelsene gjennom samtale/fortelling	Tvetydig forhold til ventilering/ å få ut følelsene gjennom samtale/fortelling	Tvetydig forhold til ventilering/ å få ut følelsene gjennom samtale/fortelling
Nedtone det kristne tros- og verdigrunnlaget	Nedtone det kristne tros- og verdigrunnlaget	Å holde fast på "gammel" faglig tenkning sementerer utviklingen
Videreformidle en kultur	Videreformidling av kultur Verdiene ligger i bunnen	Noen metoder er det mer status å jobbe med enn andre
Barn kan man jo få til å gjøre hva som helst	Akklimatisering av barna når de flytter inn på inst.	Maktbalanse ift beboerne
Motstand mot endring	Harmonimodell, konformitets-kultur, unngå uenighet	Motstand mot endring Konformitetskultur
Ansatte trenger bekreftelse	Lite/mye identitet knyttet til historien/angst for spøkelses	Lite identitet knyttet til institusjonens historie
Negative erfaringer gir økt kompetanse	Viktig å være flink	Viktig å være flink. Fokus på "riktig" faglig tenkning
Vanskelig å jobbe med bare kvinner	Menn i denne bransjen får mye oppmerksomhet	Vellykket omorganisering må forankres i ledelsen
Religion er uprofesjonelt Kristen tro gir styrke	Fordi jeg jobber her, gjør jeg en viktigere jobb enn andre	Holde fast på det vi har
Stort fokus på økonomi	Gjøre selvstendige vurderinger ≠ Vanetenkning	God utnyttelse av ressurser (Redsel for nedleggelse)
Godt samhold i pers.gruppa skaper bedre forhold for barn	Foreldrene fortjener ofte ikke vår respekt	

Tabellen ovenfor viser at noen av de halvskjulte verdiene var relativt gjennomgående på alle institusjonene, mens andre kunne gjenkjennes på to av institusjonene eller bare på en. Det å ufarliggjøre/alminneliggjøre det å bo på institusjon og det å balansere foreldrevenn og barnevern på en konstruktiv måte, var åpenbart temaer som var aktuelle på alle institusjoner. En av mellomlederne uttalte blant annet at ”foreldrene fortjener ofte ikke vår respekt,” samtidig som at institusjonen la godt til rette for å ivareta foreldrene.

Alle institusjonene la også vekt på viktigheten av et godt omdømme. Videre kunne det virke som at det eksisterte et tvetydig forhold til ventilering av følelser. På den ene siden mente de fleste det var viktig og nødvendig å gi mulighet for ventilering, mens mange på den annen side mente at dette tok altfor mye tid. Dette framkom fordi et av spørsmålene i undersøkelsen omhandlet hvordan informasjon ble formidlet på institusjonen. På samtlige institusjoner ble det fortalt om overlappingsmøter, der de som hadde vært på jobb skulle formidle informasjon til de som da kom på jobb. I slike sammenhenger florerte fortellingene, både fordi den enkelte hadde et behov for å ventilere og sette ord på hendelser og egne erfaringer, men også fordi mange opplevde at fortellingene var den måten denne informasjonen best kunne formidles på.

Institusjonene hadde generelt sett en viss motstand mot endring og et ønske om opprettholdelse av en konformitetskultur. Det var en interessant observasjon at to av institusjonene i utgangspunktet ga åpent uttrykk for at de var positive til endring eller hadde tro på endring, mens det allikevel kunne virke som at det lå en motstand mot endring på alle institusjonene. I tillegg kunne det virke som at det var svært viktig for enkelte av respondenter å unngå uenighet eller konflikt.

Flere ansatte på de to livssynsinstitusjonene ønsket å nedtone det kristne trosgrunnlaget. For andre ga imidlertid deres kristne tro ekstra styrke, mens en vurderte fokus på religion til dels som uprofesjonelt selv om vedkommende selv hadde en kristen tro.

Ønsket om og behovet for å være flink kom spesielt tydelig fram på to av institusjonene, men det kunne virke som at flinkhet lå som en skjult verdi på den siste institusjonen også. Videre kunne en få et inntrykk av at det på en av institusjonene var noe uenighet innad i personalgruppa om hva som skulle være den dominerende faglige tenkning. Noen var nok av den oppfatning at man skulle holde fast på den tenkningen som hadde vært retningsgivende i mange år, mens noen var redde for at det å holde fast på ”gammel” faglig tenkning ville sementere utviklingen. Samme institusjon var kanskje til en viss grad preget av en tenkning

om at det var mer status å jobbe med noen metoder enn med andre.

Det ble også satt ord på hvordan man videreformidlet en kultur, samt at det ble presisert at barna måtte akklimatiseres når de kommer til institusjonen. Videre ble det på en annen institusjon uttalt at ”barn kan man jo få til å gjøre hva som helst”. Dette kan selvfølgelig være et utsagn som i utgangspunktet ønsket å sette søkelys på viktigheten av å lytte nøye til barnets stemme, men det kan også representere en holdning som det bør reflekteres videre over på institusjonen. Dette vil jeg imidlertid komme noe tilbake til under drøfting av kulturtema.

For øvrig var det relativt stort fokus på økonomi på to av institusjonene, noe som nok hadde sammenheng med lite innsøking i perioder og derved trussel om nedleggelse. Identiteten knyttet til huset og historien varierte i personalgruppene på to av institusjonene. Som nevnt under beskrivelsen av åpne verdier, var det nok i særlig grad to av lederne, samt et par andre ansatte på hver av de to institusjonene som identifiserte seg med huset og historien, mens opplevelsen av identitet var noe mindre hos den siste lederen og i personalgruppene for øvrig.

Kjønnsaspektet i personalgruppene var nevnt i to av intervjuene, der det på den ene institusjonen ble satt fokus på at det kunne være vanskelig å bare jobbe sammen med kvinner, mens det på den andre institusjonen ble understreket at ”menn i denne bransjen får mye oppmerksomhet”.

Flere av de halvskjulte verdiene som er presentert ovenfor vil det være naturlig å sette i sammenheng med både åpne og de skjulte verdier. Dette vil jeg gjøre under drøftingen av kulturtema.

5.2.2.2 Skjulte verdier som framkom i fortellingene

Skjulte verdier kan, som nevnt, være vanskelige å avdekke, og vil i utgangspunktet representere mine hypoteser. Dessuten behøver ikke den verdien/de verdiene som framkommer i løpet av et intervju nødvendigvis være representative for hele institusjonen. Jeg har imidlertid forsøkt å trekke ut noen av de skjulte verdiene som til en viss grad syntes å prege institusjonen eller deler av den, verdier som det kunne synes å være liten eller ingen bevissthet om, og som til dels kunne påvise motsetninger mellom praksis og de åpne verdiene. De fleste av disse kan settes i sammenheng med de halvskjulte verdiene.

Skjulte verdier som framkom i fortellingene		
Institusjon 1	Institusjon 2	Institusjon 3
Denne institusjonen er bedre enn andre, går et steg lenger?	Vi gjør en bedre jobb enn andre?	Vi er bedre/flinkere enn andre?
Kan være vanskelig å erkjenne negative erfaringer?	Institusjonen har gjort en god jobb uavhengig av hvordan det går med barnet?	Det er ikke institusjonens ansvar/skyld om det ikke går bra med familien?
Mange utenfor inst. skjønner lite og har lite kunnskap?	Det kan oppleves flaut å jobbe på barnehjem?	Folk utenfor institusjonen er uvitende?
Noe konkurransepreget miljø De som dominerer blir hørt? Viktig å bli best likt av barna	Usikkerhet vedrørende utenforståendes tanker om de som jobber på institusjonen?	Noe konkurransepreget miljø i pers.gr. og mellom avd.? Uenighet om faglig tenkning
Utrygghet ift ekstravaktors faglige ståsted og forståelse for barnas situasjon?	Sosialisering: sånn er det og sånn har det alltid vært (og sånn skal det bli?)	Utrygghet i personalgruppa; viktig å være flinkest?
Man skal ikke skryte av seg selv, men det er viktig å være flink?	Verdikonflikt: Slippe å utøve tvang?	Lite samarbeid mellom avd. og lite kontakt mellom nivåer på institusjonen?
Faglig godt miljø innebærer enighet og samhold Harmonimodell/ Tenke likt?	Konfliktvegrende?	Gjensidig sympati mellom ansatte og beboere styrer arbeidet i sak?
		Noen folkegrupper er vanskeligere å jobbe med enn andre; skaper utrygghet?

Denne tabellen synliggjør de verdiene som representerer prinsipper, intensjoner og motiver som de ansatte kanskje har liten eller ingen bevissthet om, men som allikevel kan styre det som gjøres, sies og tenkes, og som kanskje også kan komme i konflikt med de verdiene som man faktisk ønsker å styre etter eller som man tror at man handler i forhold til, jfr.3.2.1.1.

Det står imidlertid et spørsmålstegn etter hvert verdiutsagn i tabellen. Dette fordi disse utsagnene viser mer til forskerens hypoteser og spørsmål, enn til påstander.

Et av de mer framtrepende tema her er at det kunne virke som at respondentene var av den oppfatning at akkurat deres institusjon gjør en bedre jobb enn andre institusjoner. Videre har man på to av institusjonene en grunnleggende forståelse av at institusjonen gjør en god jobb uavhengig av hvordan det går med barnet eller familien, mens den siste institusjonen kanskje kunne ha vansker med å erkjenne negative erfaringer. Samtidig kom det også fram på en av institusjonene at det kunne oppleves flaut å jobbe på barnehjem, mens det på alle de tre institusjonene var et visst fokus på den uvitenhet man opplevde hos folk utenfor institusjonen.

Enkelte utsagn tydet på at to av personalgruppene var noe preget av utrygghet og konkurranse, uten at dette ble satt ord på i hverdagen. Årsaken til denne utryggheten ble

oppfattet noe ulik på disse institusjonene. Utryggheten på den ene institusjonen (Inst.1) skyldtes nok til en viss grad at de som dominerer mest i personalgruppa blir hørt, samt at det var noe fokus på hvem som blir best likt av barna. På denne institusjonen hadde man også noe utrygghet i forhold til ekstravaktenes faglige ståsted og motivasjon, samt en forståelse av at faglig godt miljø innebærer enighet og samhold. Videre var det nok på denne institusjonen også viktig å være flink, men samtidig burde man ikke skryte av seg selv.

På den andre institusjonen (Inst.3) kunne det virke som at utryggheten og konkurransen i personalgruppa kunne handle om viktigheten av å være flink, og kanskje flinkest. Dessuten kunne man også få et inntrykk av, som nevnt under beskrivelsen av halvskjulte verdier, at det var noe uenighet på institusjonen vedrørende den faglige tenkningen. Denne avdelingen hadde relativt lite samarbeid med de andre avdelingene på institusjonen, og det kunne også virke som at det var begrenset kontakt mellom overordnet leder og miljøterapeutgruppen. Videre kunne enkelte av fortellingene antyde at nær kontakt mellom ansatt og beboer kunne styre arbeidet i sak, samt at det kunne være vanskelig å forholde seg til beboere med en spesiell etnisk bakgrunn.

På den siste institusjonen (Inst.2) var det et stort fokus på sosialisering. I flere av intervjuene var dette et underliggende tema, og det kunne virke som at konformitetskulturen var relativt sterk på denne institusjonen. Dette var også den eneste institusjonen som tok opp bruken av tvang. Bruk av tvang, dvs. det å holde barnet, er en metode for grensesetting av barna, noe som for noen var vondt og komplisert å forholde seg til.

De halvskjulte og skjulte verdiene som her er gjennomgått vil i følgende kapittel belyses og drøftes nærmere i form av kulturtema. Jeg vil da benytte sitater fra intervjuene, samt ha en mer helhetlig drøfting av de ulike temaene.

5.2.3 Kulturtema

Ved en kartlegging av åpne, halvskjulte og skjulte verdier framkom en rekke interessante og spennende funn; funn som sannsynligvis i ettertid vil føre til gjenkjennelse, kanskje til provokasjon og kanskje til utvikling på den enkelte institusjon. Det viste seg at alle institusjonene hadde flere felles trekk, både hva de åpne verdiene angår, men også i forhold til halvskjulte og skjulte verdier. Men som det framgår av tabellene, var det også verdier som

skilte institusjonene noe fra hverandre, samt at enkelte motsetninger mellom de åpne og de skjulte verdiene ble synliggjort.

Verdiene vil i det følgende bli drøftet og profilert ved hjelp av fem ulike kulturtema, jfr. innledningen til kapittel 5.2. Dette innebærer at det skjer en klar avgrensning av de verdiene som er presentert ovenfor i forhold til hvilke av disse verdiene som i det følgende vil bli drøftet og belyst mer inngående. Etter en kartlegging av de åpne verdiene, som synliggjør et tydelig og grunnleggende fundament for den enkelte institusjon, har analysen av historiefortellingene gjennom den videre kartleggingen av halvskjulte og skjulte verdier utkrystallisert fem sentrale kulturtema. Disse relaterer i vesentlig grad til forskerens meningsfortetting og tolkning, men det vil bli brukt sitater underveis for å bekrefte og underbygge drøftingen. Kulturtemaene vil relatere til både åpne, halvskjulte og skjulte verdier på de tre barnevernsinstitusjonene, noe som vil bidra til å skape et helhetlig inntrykk av verdibildet på den enkelte institusjon.

5.2.3.1 Flink – flinkere - flinkest

I løpet av intervjuet ble respondentene spurt om suksess- og fiaskohistorier fra institusjonen. Ordene suksess og fiasko kunne imidlertid være vanskelige å forholde seg til. Dette var ikke uventet, da det sannsynligvis er sjelden man snakker om suksesser og fiaskoer i yrker som er relatert til omsorg for mennesker. Spørsmålene ble derfor under intervjuet oversatt til å gjelde eksempler eller hendelser der institusjonen hadde gjort en veldig god jobb eller en dårlig jobb, eller andre aktuelle eksempler. Dette var imidlertid heller ikke så enkelt.

Gode eksempelhistorier var det riktig nok svært mange av, og disse kom stort sett på løpende bånd:

”M1: Ja, for meg var det en...Ja, det som skjedde var at den mora, i løpet av den tida hun bodde her med sine to sønner, så skjedde det ganske mye med henne, i hennes bevissthet, om sitt eget alkoholforbruk da, og hva det gjorde med ungene hennes. Og så fikk ungene anledning til å si at da faktisk hadde fått med seg ganske mye av hennes drikking. Hun hadde på en måte sulla seg inn i en sånn opplevelse av at, jammen jeg holder det skjult, skjønner du, for jeg går ut på pub først når de har lagt seg og, jeg lister meg inn osv. ikke sant. Og så kommer den ene sønnen og sier at, jammen mamma, det var jo ikke brød i skapet, ikke sant, vi våkna alltid, jeg lå våken og..., ja, osv. Så det skjedde ganske mye med henne, da, og hvert fall, jeg vet hvert fall i to år

etterpå, da var det veldig.. Og så vi fikk et veldig sånn all right åpent forhold til ho. Vi syntes at ho var veldig flott og ho likte å være her på og på en måte også få litt hjelp, at noen var interessert i å høre hennes historie, eller følte seg tatt på alvor, tror jeg. Så det synes jeg, da var vi veldig klare og tydelige med henne, ikke sant. Du har en sjanse igjen nå, en sjanse, så tar de ungene dine, så nå er det ikke et glass, ikke lett-øl en gang, ingenting. Og da tror jeg at ho har holdt, nei, jeg veit at ho har holdt i hvert fall i et par år, men hvordan det går nå, det veit jeg ikke.”(Inst.3)

I ovennevnte fortelling kommer historiefortellingens fire elementer tydelig fram; budskapet, konflikten, rollene og handlingen, jfr. Fog, Budtz og Yakaboylu, punkt 5.3.1.3. Budskapet viser til at det skjedde en endring med denne moren gjennom det arbeidet som ble gjort med og i samarbeid med henne. Noen vil kanskje også si at det å slutte å drikke kunne være det moralske budskapet her. Både morens drikkemønster og sønnenes opplevelse av situasjonen understreker konflikten i historien, mens rollene er relativt tydelige med mor og sønner som mottakere, alkoholen som motstanderen og institusjonen eller personalet som helten(e). Handlingen strekker seg over en viss periode, dvs. den perioden mor og sønner bodde på institusjonen, og historien består da av en begynnelse, en midtdel og en avslutning. Begynnelsen relaterer til den bekymringen som lå til grunn ved plassering, midtdelen handler om det arbeidet som ble gjort på institusjonen, mens avslutningen er så langt en lykkelig slutt om at hun i alle fall har klart seg i to år uten alkohol.

Dessuten oppfatter jeg at ovennevnte fortelling synliggjorde åpenhets- og tydelighetssynet, dvs. et av de fire fagsynene som det ble henvist til under mitt spørsmål om verdier:

”M1: Det er utviklingssyn, altså at alle mennesker kan utvikle seg under sine forutsetninger osv., tro på forandring da. Så er det subjektsyn; det er at et hvert menneske er sin egen, har sin egen virkelighet og sin egen, hvordan skal jeg si det da..., ønske om å stå fram, være i en subjektsituasjon. Og så et åpenhets- og tydelighetssyn, det er vel det som er det mest levende hos oss da.”(Inst.3)

Alle institusjonene formidlet gode beboerhistorier, og det var miljøterapeutene som i særlig grad fortalte disse. Dette var kanskje ikke så rart, siden det er miljøterapeutene som jobber nærmest brukerne:

”M2: ...og da fikk vi inn tre unger som fungerte veldig dårlig på forskjellige vis da, tre søsken. Der hun ene var 3 ½, nesten 4 og ikke hadde språk, bare sånne dyrelyder, helt autistisk i oppførselen sin, og så var det ei storesøster på 5 som bare slo og hylte og skulle kontrollere alle, og så hadde vi en liten 2-åring som var helt apatisk og som bare smilte et sånt dødt smil og alt var greit. Han kunne ikke snakke og han kunne

ingenting, men han kunne sitte på fanget til hvem som helst. Og de bodde her i litt over et år, og mens de bodde her så var det ekstreme forandringer på alle tre ungene da. Det var helt utrolig” (Inst.1)

Andre ønsket å fortelle historier om godt arbeid og godt samarbeid:

”M2: Det er en veldig sånn flink institusjon. Så man skal ikke, man snakker ikke sånn veldig høyt om hvor flink man har vært. Men jeg synes at vi er veldig flinke til å skryte av hverandre, og man er flink til å si at dette har vært en tøff overføring, f.eks., nå har du gjort en kjempejobb. At vi er flinkere til å støtte hverandre, men at vi på en måte tar ikke ordet og forteller om den utrolig gode jobben vi har gjort. Jeg tror vi synes sjølv at vi er veldig gode, og at vi har gode, veldig gode kollegaer. Det tror jeg vi er flinke til å vise. (Inst.2)

I eksemplet ovenfor tar miljøterapeuten opp flere sentrale temaer vedrørende institusjonen. Det beskriver hennes opplevelse av å gjøre en god jobb og ha et godt samarbeid med kolleger, men det er også en historie om en institusjon og enkeltpersoner som oppfatter seg som ”flink” uten at man snakker så høyt om det.

Mellomleder på samme institusjon var inne på det samme i følgende utsagn:

”ML: Men jeg kjenner nok allikevel, at jeg må si at, jo, jeg gjør nok en jobb som er viktigere enn veldig mange andres. Det er nok en sånn stolthet på det. Vanskelig å skjule det helt.” (Inst.2)

Dette med å være flink var også miljøterapeutene på den tredje institusjonen inne på da jeg spurte etter gründerhistorier:

”M1: ...for vi to begynte mens disse gamle damene, holdt jeg på å si, guruene våre jobba, så her var det så flinkt, ikke sant, her var det vanskelig å få jobb, og her var det høyt utdanna og flinke folk. Så når jeg fikk jobb her, så trodde jeg nesten ikke mine egne ører. Og jeg tenkte at jeg kan jo aldri egentlig jobbe her, for det var så flinkt. Så jeg tenkte at jeg kommer jo ikke til å nå fram. Så det er et par historier som vi har tatt med oss, men jeg vet ikke om det lever like mye nå, det vet jeg ikke.” (Inst.3)

Disse fortellingene beskriver noe om institusjonens historie og de ansattes forståelse av institusjonens omdømme, om de ansattes institusjonelle selvforståelse, om faglige forbilder og prestasjonsangst, om stolthet over det arbeidet man gjør, men samtidig kanskje også om en verdi som forteller at man helst ikke skal tro at man er bedre enn noen andre, og i alle fall ikke innrømme det eller skryte av seg selv. På en av institusjonene kunne man også få et inntrykk av at det var en viss konkurranse i miljøterapeutgruppa om hvem som var flinkest.

Det var imidlertid ikke så lett å fortelle om situasjoner eller perioder der institusjonen hadde gjort en dårlig jobb. Et par av respondentene hadde gode refleksjoner rundt dette, men svarene på spørsmålet var i vesentlig grad relatert til at barnevernstjenestene hadde foretatt lite konstruktive plasseringer etter oppholdet på institusjonen. Årsaken til at det kunne være vanskelig å svare på et slikt spørsmål, handlet nok delvis om at det generelt sett og for de fleste er vanskelig å fortelle om noe som kan oppleves som nederlag. Men det kunne nok også ha sammenheng med at man ikke så på det som en dårlig jobb, men heller definerte situasjonen annerledes i ettertid:

”ML: Kanskje jeg kan se på det som en dårlig jobb, samtidig som jeg tenker at vi stadig er i endring da, at vi ser at vi jobbet annerledes med et barn for et halvt år siden enn vi jobber nå. Kanskje jeg gjorde en dårlig jobb for et halvt år siden, men nå kjenner vi henne bedre, så tenker vi nytt i forhold til hvordan vi skal jobbe med akkurat henne. Men en kan jo få en følelse av at, å nei, hvorfor gjorde jeg det på den måten da. Men jeg tenker at det er litt sånn faglig begrunna og da, for vi er i stadig endring i tenkning om tilnærming til barn.” (Inst.1)

Det var på mange måter tankevekkende at dette med å være flink var et såpass sentralt tema i organisasjoner der fokus på menneskets verdi uavhengig av deres prestasjoner er en viktig kjerneverdi. På den annen side er det også nærliggende å anta at mange som rekrutteres til omsorgsykker har personlige verdier som relaterer til det å være samvittighetsfulle og pliktoppfyllende, og at de fleste har et genuint ønske om avhjelpe nød hos sine medmennesker. Dette vil selvfølgelig også prege deres personlige og faglige tilnærming, og deres syn på egen fungering.

5.2.3.2 Omgivelsenes uvitenhet

På alle institusjonene var det flere, enten de arbeidet med barn eller med familier, som snakket om den uvitenheten de opplevde hos utenforstående vedrørende denne type institusjoner. Dette ble nok opplevd til dels greit, til dels overraskende og til dels vanskelig. Dette temaet ble belyst ut fra ulike innfallsvinkler, både gjennom de åpne, de halvskjulte og de skjulte verdiene:

”L: Det møter jeg. Har de ikke foreldre, finnes det foreldreløse barn, og hvorfor bor de på barnehjem nå.. Og da blir folk veldig sånn; å, det visste vi ikke, uff nei, det må være følt å jobbe på barnehjem. Det er liksom den vi alltid møter, orker du det da, å

jobbe med de ungene..””..og så greier man ikke å skjønne at det er barn som barnevernet har omsorg for, de er som andre barn, men de strever, ja, de strever på skolen og de strever sosialt, de strever, de får av og til ikke bo med mammaen og pappaen sin, og hva skal de si om hvorfor de bor på barnehjem, og alle disse tingene her.. Så det er jo liksom, i en sånn setting så blir det litt sånn folkeopplysning.” (Inst.2)

”M1: Han klarer aldri å sette meg fast for at jeg har så god følelse med det vi driver med og den måten vi tenker på, så derfor klarer han egentlig ikke provosere meg heller. Det eneste som provoserer meg er jo at folk veit så lite om denne delen av verden, ikke sant” (Inst.3)

M1: ”I butikken her oppe, på Rema, så var det en dame bak meg i køen som sa, fordi da handla jeg på kontoen vår, og da sier hun; finnes det barnehjem? Jeg trodde ikke fantes barnehjem lenger.” (Inst.1)

M2: ”Og så vil ofte folk høre litt sånn fæle historier og triste historier og litt sånn, altså de ekstreme historiene. Jeg synes det er veldig slitsomt på en måte, å fortelle de.” (Inst.2)

Mitt inntrykk var at de ansattes opplevelse av andres uvitenhet varierte. Dette framgår også av sitatene ovenfor. Noen kunne oppleve det spennende og utfordrende å få mulighet til å fortelle om institusjonen. Andre syntes det var trist fordi de er stolte av arbeidet sitt og opplever det vanskelig at andre stiller kritiske spørsmål ved det de driver med. Det ble også nevnt at dette kunne oppleves flaut, blant annet fordi noen setter folks reaksjon i forbindelse med den store barnehjemsgranskningen som Bøsterud-utvalget utførte for noen år siden, og som avdekket store overgrep på enkelte institusjoner. Det er da sannsynlig å anta at personalet kan bli usikre på om utenforstående trekker deres faglige kompetanse i tvil:

”L: Og jeg er opptatt av på en måte å, å på en måte snu litt fokus, og på en måte klare og utvide, og tenke at det å drive barnehjem ikke er noe flaut, holdt jeg på å si. Du skal helst ikke bo på barnehjem, ikke sant. Jeg tenker at vi har en stor jobb å gjøre, og historien er jo ikke bare god. Det er foregått overgrep på barnevernsinstitusjoner, det vet vi, ikke sant, og det er klart at vi kan ikke si at det kommer aldri til å skje igjen, og da tenker jeg at det er mye kontroll rundt som gjør at det er vanskeligere at det skjer nå, men likevel så, så er jeg opptatt av at vi har en historie og at det å bo på barnehjem er ikke bare negativt.” (Inst.2)

For noen var det åpenbart et behov å ufarliggjøre og alminneliggjøre det å bo på institusjon:

”M3: Jeg prøver å beskrive litt stedet og jeg da. At ikke, for det er jo ikke en kommunal bolig, det er jo et hjem liksom. At det er en fin sveitservilla og.., i tillegg da. Og fortelle litt og ufarliggjøre litt og, fortelle litt rundt det. (Inst.1)

Det generelle inntrykket fra institusjonene var en opplevelse av stolthet i forhold til egen institusjon og egen fungering, noe som også klart framkom gjennom fortellingene og ved synliggjøring av de åpne verdiene. Men her kunne det, som ovenfor beskrevet, også ligge skjult en usikkerhet og en varhet i forhold til omgivelsenes reaksjoner og tilbakemeldinger, noe som til en viss grad kanskje kunne styre arbeidet, og derved representere en motsetning mellom de åpne og de skjulte verdiene.

5.2.3.3 Institusjonenes kristne profil

Forholdet til livssynsinstitusjonenes kristne profil var relativt varierende. På en av institusjonene var det tydelig at både leder og mellomleder umiddelbart satte mitt spørsmål om verdier i sammenheng med institusjonens kristne grunnsyn, og ønsket å uttrykke sin positive holdning til dette:

”L: Altså for min del så starter alt allerede på en måte når vi møter evt. nye medarbeidere, og i intervjusituasjonen i forhold til å si noe om hvem vi er, at vi, og det er jeg veldig tydelig på å presisere, at vi er ikke en evangeliserende del av, men at vi er en diakonal del av, og at det betyr, i forhold til at vi tar hensyn til alle de fire perspektivene. Det blir veldig tidlig i intervjuet lagt veldig vekt på. Og når vi da kommer til det åndelige, så prøver jeg å eksemplifisere noe om hva det er i vår organisasjon, hvordan vi tolker det i vår organisasjon, så det skal være veldig klart for folk før de begynner der.” (Inst.1)

På samme institusjon ble det også spesielt kommentert at det hang et Jesus-bilde i gangen.

Mellomlederen på den andre livssynsinstitusjonen, samt miljøterapeutene på begge disse institusjonene, hadde imidlertid et tydelig behov for å markere at de tok klart avstand fra trosaspektet i institusjonens grunnsyn. Dette var relativt overraskende all den tid de ved ansettelse må bekrefte at de vil være lojale i forhold til organisasjonens kristne trosgrunnlag.

ML: ”Jeg tenker at her er det stor takhøyde, at nok ganske mange av de som jobber her ikke har noe religiøst forhold til tilværelsen, meg selv iberegnet, men at det, sånt humanistisk syn med respekt for medmennesker ligger i bunnen der. Så tenker jeg at det, grunnverdiene hos oss er å hjelpe folk til å, til å få det bedre i livet selv, at det er en sånn type subjekt/subjekt-tenkning. Det er en grunnleggende verdi, og respekt for mennesket, å se det, å hjelpe det, sammen med det mennesket. Ja.” (Inst.2)

Her peker mellomlederen også på likheten i det kristne og det humanistiske menneskesynet,

noe som synes å være svært vesentlig for mange som arbeider på en av institusjonene, og som ikke har et personlig forhold til kristen tro.

Det kan i denne sammenheng være interessant å trekke en parallell til HSH - rapporten som er omtalt tidligere i oppgaven. Her skriver Aadland at det ved de kristne institusjonene var en forsiktig kommunikasjon av kristne symboler i forhold til hva man kanskje kunne forvente. ”Korset glimret med sitt fravær, skriftsteder fra Bibelen ble ikke brukt, og andaktene var blitt borte.” (2006:77). Det kan ut fra dette virke som at profileringen av det kristne trosgrunnlaget kanskje generelt sett er mer dempet på de fleste institusjoner nå i forhold til tidligere.

På den først omtalte institusjonen var flere av miljøterapeutene tydelige på at de tok avstand fra det kristne trosgrunnlaget, og en påpekte at det blant annet kunne oppleves vanskelig å for eksempel synge borbønn før måltidet.

”M1: Men jeg prøver noen ganger å gå i barnas sted da. Sånn som den forrige barnegrupper, hvor det satt da, forrige, forrige, da, hvor det satt da tre store og tre små. De tre små sang med selvfølgelig, barn kan man jo få til å gjøre hva som helst, veldig godt tegn her nå altså, og så satt de tre store og ignorerte det eller sånn ødela det litt, og jeg prøvde å sette meg inn litt i deres sted. Hva tenker dem egentlig nå, altså, synes de at dette her er helt greit eller er vi voksne teite, er dette provokasjon, er dette en sånn derre som vi trykker ned i hodet på dem, trenger vi å gjøre det, hvor kommer ungene fra, kommer de fra et hjem hvor det er vanlig, er det noe vi tenker at de har bruk for det på langten etter institusjon. Det er mange ting som kommer inn i en sånn ting, og derfor tok jeg det opp her på den tiden, men jeg ble veldig nedstemt på en måte den gangen og det var ikke noe vits i å diskutere igjen. Men jeg synes at det er helt feil.” (Inst.1)

I dette sitatet tar miljøterapeuten opp flere temaer som oppleves sentrale for henne, og hun reflekterer på en åpen og tydelig måte både vedrørende egen holdning til det å synge før måltidet, samt det hun tenker er barnas holdning til dette. Videre gir hun uttrykk for en påstand som kan oppfattes noe tvetydig, nemlig at ”barn kan man jo få til å gjøre hva som helst”. Dette er en uttalelse som vi finner igjen i tabellen som viser oversikten over halvskjulte verdier, (uttalelsen ble sagt to ganger på ulike måter i samme intervju), og som det kan være viktig å reflektere over på en mer grunnleggende måte. En slik uttalelse kan også vise til en motsetning i forhold til de åpne verdiene, der det fokuseres på respekten og toleransen. De samme miljøterapeutene var imidlertid også tydelige på at de ønsket å være lojale i forhold til institusjonens kristne verdigrunnlag.

5.2.3.4 Barnevern – foreldrevenn

Et annet moment ved spørsmål om suksess- eller fiaskohistorier, var at det kunne være vanskelig å definere hvem det skulle være en suksess og fiasko for; barna eller foreldrene. Man kan vel si at dette i alle år har vært et gjennomgående problem og et etisk dilemma innen barnevernet. Barnevernet har en plikt i henhold til Barnevernsloven, som pålegger å sikre at barn og unge som lever under forhold som kan skade deres helse og utvikling får nødvendig hjelp og omsorg til rett tid, samt bidra til at barn og unge får trygge oppvekstvilkår (Bvl, §1-1). Når er det da riktig å overta omsorgen for et barn? Hvor lenge kan man vente før man konkluderer med at foreldrenes omsorg ikke er god nok? Og hva er det beste for barnet? Å bo hos sine foreldre eller foresatte med en mangelfull omsorgssituasjon, eller å flyttes til andre personer, til et annet miljø? Og ønsker egentlig foreldrene å ta vare på barnet?

I denne undersøkelsen er det forsket på tre barnevernsinstitusjoner, der grunnlaget for plasseringen av barn eller familier er en bekymring for om foreldrene har god nok omsorgskompetanse i forhold til barna sine. Alle institusjonene var klare på at det var en verdi for dem å ha fokus på barnets beste, men også å ta vare på foreldrene på en best mulig måte. Dette hadde de et stort engasjement for, og alle så det til dels som et mål å bruke mye tid på dette. En av institusjonene hadde etablert et spesielt tiltak, der det var prioritert både personer og midler til å ivareta foreldrene. Dette ga de uttrykk for å være svært stolte av. På en av de andre institusjonene ble det fortalt en historie om at de hadde strukket seg langt for å legge til rette for en mor som ikke klarte å ivareta barnet sitt, men som hadde mye å tilføre barnet i den første fasen av institusjonsoppholdet:

”L: Og hun hadde også, altså hun hadde hyppig tilgang til institusjonen, hyppig tilgang til., altså vi laget ikke noen fast samværsplan fordi at vi klarte i et samarbeid å få det positive ut av henne, og så gikk det sakte men sikkert over, men vi var mye mer involvert enn det vi pleier. Sånn at den individuelle tilpassinga, på en måte, den er en del av det å legge til rette for å ta, ta foreldre på alvor, noe som man på en måte.. Det høres selvsagt ut, men det er ikke dermed sagt at det alltid gjøres i praksis.” (Inst.1)

Den siste institusjonen tar imot hele familier, og arbeider mye med omsorgsevnen til foreldrene. Her kunne det være et vanskelig dilemma å vurdere når barnevern går over fra å være barnevern til foreldrevenn:

”M1: Jeg tenkte på, litt tilbake til historiene; den historien som har gått, det er at det var for foreldrevennlig, at man aldri liksom satte ned foten og sa at nå er det faktisk

nok, barnet trenger noe annet, ikke sant.”(Inst.3)

Den vanskelige vurderingen vil da gå på hvor lenge en faktisk skal vente på en endring i foreldrenes omsorgskompetanse, før en ser seg nødt til å gripe inn av hensyn til barnets beste. I en slik situasjon kan man oppleve å gjøre en dårlig jobb i forhold til foreldrene, men en god jobb i forhold til barnet ved å tilrettelegge for et annet omsorgstilbud:

”M4: Ja. Og det tror jeg handla om at vi hadde vært så åpne og tydelige under hele den utredningen. At vi var så bekymra og hvis det ikke blir bedre så må vi akutt plassere barna dine. Så den dagen dette ble sagt til mor, så kom det ikke som noen overraskelse. Ho visste at det var det vi mente. Og selvfølgelig så var ho jo sint og lei seg, men det var ikke noen bombe for ho. Ho visste det. M2: Så egentlig så tenker jeg jo litt på det som en slags suksess-sak fordi, i hvert fall så fikk vi på en måte redda, vi fikk jo liksom redda de ungene på en måte, sånn som vi tenker.” (Inst.3)

Denne saken ble vurdert som en suksess fordi de ansatte opplevde at de ivaretok barna på en god måte. Dette er sannsynligvis en korrekt vurdering, og en nødvendig konklusjon etter en lang og vanskelig prosess. Det er imidlertid ingen tvil om at det til stadighet oppstår en rekke slike etiske dilemmaer innen barnevernsarbeidet, der en må ta stilling til hva som er den beste løsningen i en mangesidig virkelighet. En kompliserende faktor i dette kan være medias framstilling av barnevernet. Det er på den ene side av uvurderlig betydning at media kan bidra til å sette søkelys på sentrale fenomener. Men media kan på den annen side også bidra til å skape utrygghet i forhold til det å ta vanskelige men nødvendige beslutninger i barnevernssaker av hensyn til barnets beste. I en slik sak kan imidlertid foreldrene oppleve at deres behov for å bli møtt med respekt og medbestemmelse ikke imøtekommes, og hva som er barnets eller familiens beste kan bli motsetningsfylt for institusjonen å forholde seg til. Dessuten kan det også ofte være en vanskelig prosess for den eller de som er kontaktpersoner i saken å kunne ta en faglig og uavhengig beslutning, hvis disse i løpet av oppholdet har fått et nært forhold til en av foreldrene, et forhold som er basert på tillit og åpenhet.

5.2.3.5 Konformitetskultur

Ordet konformitetskultur henviser til en kultur som er preget av konformitet, noe som i følge Aschehoug og Gyldendals store norske leksikon (1994) betyr ”likeformethet, samsvar i form; oppførsel preget av konformisme, av å stemme overens med det vanlige og hevdvunne.”

Smith & Mackie (2000) definerer konformitet som ”innretning av individets tanker, følelser

og adferd etter gruppens”.

Verdien ”konformitetskultur” oppfattes som et fenomen som preger miljøet på institusjonene til en viss grad, men det er viktig å presisere at dette varierte mellom institusjonene. En av mellomlederne var imidlertid relativt tydelig i sin vurdering:

”ML: Så jeg tror at det som skjer når man begynner å jobbe her, er at man kommer inn i en sånn kultur hvor alle egentlig er veldig sånn, eller tilsynelatende i hver fall, er enige om ting.” ”Det er veldig, veldig styrt av ryggmarg og kultur i veggene på en måte. Det er sånn vi gjør det. Sånn gjør vi det, ikke sant. Når man kommer inn her, så tror jeg at man fort, kanskje som nyutdanna barnevernspedagog, f.eks. som har med seg masse spennende tanker, masse spennende forestillinger om ting, og så tror jeg at det kan være litt sånn vanskelig på en måte å opponere litt da eller stille spørsmål, men hvorfor gjør du sånn. Jeg tror det er litt sånn at her er det litt sånn konformitetskultur, da, men vi begynner å bli mye mer bevisst på det og mere ta tak i.. Altså hvis vi skal komme oss videre på en måte, så er vi nødt til å ta tak i ting, altså så må vi diskutere ting og så må vi spørre og spørre oss hvorfor vi gjør ting.”(Inst.2)

Mellomleder gjør her gode refleksjoner rundt det å sørge for en bevisstgjøring i forhold til hva som faktisk skjer når en sosialiseres inn i en organisasjonskultur. Det er imidlertid et dilemma at man som ny kan gjøre seg mange nyttige refleksjoner vedrørende institusjonen, men at mange da vil tenke at de har for lite kunnskap om institusjonen til å våge og være tydelige i forhold til det de ser og erfarer. Etter en stund er kanskje tryggheten større, men da vil også sosialiseringen ha kommet et skritt lenger, og mange vil på daværende tidspunkt kunne oppleve situasjonen eller inntrykkene på en annen måte og selv i større grad blitt en del av kulturen.

”M2: Ja, og det er jo så deilig med at det kommer nye, som ja, hvorfor det da? Ja, sant. Mange kommer veldig fort inn i det derre mønsteret; det har alltid vært sånn. Ja, ja, da skal det vel være sånn da. Ja.”(Inst.2)

På samme institusjon var leder opptatt av at man ikke skulle være redd for å snakke om uenighet eller konflikt, men lederen ga samtidig inntrykk av at uenighet eller konflikt kunne være vanskelig å forholde seg til. Sannsynligvis er det denne ambivalensen de fleste står i. På den ene side ønsker man å kunne ta opp det som er problematisk og konfliktfylt for å kunne jobbe seg gjennom en vanskelig situasjon eller hjelpe andre til å komme videre i prosessen, mens det på den annen side kan være svært vanskelig å løse opp i en konflikt da det ofte er sterke følelser involvert og uenigheten er stor. På en av institusjonene ble det også fortalt en historie om hvordan konflikter i personalgruppen påvirket arbeidet med barna.

I en konflikthåndteringssituasjon kan imidlertid en narrativ tilnærming være svært hensiktsmessig. (jfr. punkt 3.3.2.4)

Det er, som ovenfor beskrevet, flere av de halvskjulte og skjulte verdiene som kan settes i forbindelse med verdien konformitetskultur, blant annet det å unngå uenighet, harmonitenkning, sosialisering, det å tenke likt, motstand mot endring, samt det å arbeide i et konkurransepreget miljø. Et konkurransepreget miljø kan rokke ved opplevelsen av konformitet, noe som for mange kan oppleves truende og vanskelig. Dette kan i andre rekke påvirke arbeidet med beboerne, samt skape en motreaksjon som i enda større grad tilstreber konformitet. Konformitet behøver imidlertid ikke være udelt negativt, så sant organisasjonskulturen allikevel gir rom for nytenkning og utvikling, en verdi som alle institusjonene ønsket at skal prege virksomheten.

På en av de andre institusjonene ble dette med konformitet belyst på en annen måte, selv om denne uttalelsen ikke ble gitt gjennom en historiefortelling:

*”ML: Jeg sa jo at jeg måtte jo hjem å både lese meg opp og pynte meg opp og lage smykker og jeg vet ikke hva.. Jeg vet ikke hva hun ikke fikk av ros, som hun får i..
I: Er det en kultur på liksom å være pynta og ha smykker og sånn? ML: Det er nok mange som er pent kledd her. Det er nok en høyere klesutgift her, tror jeg, enn det er på (navn på annen inst.), kanskje. Ja, jeg tror det.. (Inst.3)*

Det er mange former for konformitet, noe denne mellomlederen måtte forholde seg til da vedkommende ble ansatt på institusjonen. I denne situasjonen var det imidlertid utseende og kleskoder som ble et sentralt tema.

5.3.6 Oppsummering

I drøftingen av de ulike kulturtemaene er organisasjonskulturen på de tre institusjonene forsøkt synliggjort og belyst, og en viktig del av undersøkelsens funn er spisset og fremhevet. Ved å rette søkelyset mot åpne, halvskjulte og skjulte verdier som synes å prege de ulike institusjonene, som viser seg i kulturuttrykk og som framkommer i historiefortellingene, har en fått utvidet kunnskap om og kjennskap til hvordan institusjonene fungerer på ulike områder. Videre er det under det enkelte kulturtema også foretatt en viss sammenligning av de tre barnevernsinstitusjonene. Denne har vist en stor grad av likhet, men også noe forskjell mellom institusjonene.

5.4 Drøfting av målrettet bruk av historiefortelling

Problemstillingen for denne undersøkelsen og de påfølgende forskningsspørsmål konsentrerer seg om to sentrale fenomener; verdier og historiefortelling. Mitt tema ble valgt med bakgrunn i et ønske om å forske på verdier i praksis og benytte historiefortelling som et redskap ved kartlegging av verdiene. De to forskningsspørsmålene i undergruppe B omhandlet følgende to temaer: historiefortelling som analyseredskap og historiefortelling som ledelsesverktøy.

5.4.1 Historiefortelling som analyseredskap

Forskningsspørsmålet lød som følger: Er historiefortelling et godt analyseredskap ved kartlegging av verdier?

I presentasjonen av datamaterialet har jeg forsøkt å synliggjøre de resultatene som framkom både når det gjaldt åpne, halvskjulte og skjulte verdier. Disse verdiene ble synliggjort ved hjelp av til sammen 115 historiefortellinger; fortellinger som ble fortalt av respondentene og som omhandlet ulike trekk ved institusjonene. Min erfaring gjennom denne prosessen og i denne undersøkelsen tilsier at historiefortelling har vært et svært interessant, informativt og hensiktsmessig verktøy ved kartlegging av verdier i organisasjonene.

En av årsakene til at historiefortelling representerer noe helt annet enn andre former for informasjonsformidling, er at en vever begivenheter, personer og detaljer sammen til et hele som blir større enn summen av de enkelte delene. Dette innebærer at historiefortellingens budskap vil relatere til helheten, og derved gi tilhøreren en annen forståelse av budskapet enn om budskapet hadde blitt formidlet gjennom den rene og oppdelte faktainformasjon. Både historiefortellingens fire elementer, jfr. punkt 3.3.1.3, og aktantmodellen, jfr. punkt 3.3.1.4, forteller om de ulike elementene som skaper en fortelling, og som derved gir budskapet en annen tyngde og helhet. Videre kan man også vise til Nymark som pekte på at moralen i fortellingen er den læren om livet eller om atferden i organisasjonen man får når fortellingen blir fortalt, jfr. punkt 3.3.1.2. Min erfaring i foreliggende undersøkelse bekrefter dette ved at respondentenes fortellinger ga et mye tydeligere bilde både av de strukturelle verdiene og de ansattes personlige verdier enn jeg antar at andre former for informasjonsformidling ville gitt. Flere tidligere undersøkelser har foretatt en verdikartlegging ved å spørre respondentene om deres verdier, noe som sikkert i mange situasjoner kan gi mye god informasjon. Men ved at en

historie blir fortalt synliggjøres verdiene på en annen og kanskje mer overbevisende måte ved at historien i seg selv bekrefter budskapet.

Et annet moment i denne sammenheng er at under intervjuene kunne det variere mellom at fortellingene kom på løpende bånd eller at det ble opplevd vanskelig å huske og/eller formidle historiefortellinger. Sannsynligvis kunne dette delvis skyldes at respondentene har ulike roller i organisasjonen, delvis at mennesker har ulik måte å kommunisere på, at evnen til å assosiere eller tenke kreativt kan variere, samt at det for noen kunne være vanskelig å huske eller relatere til hendelser eller eksempler. Dette kan selvfølgelig være en svakhet ved å benytte historiefortellingen som analyseredskap ved kartlegging av verdier. På den annen side viste det seg at ved hjelp av tid og eventuelle tillegsspørsmål fra intervjuer bedret ofte dette seg i løpet av intervjuet, og det kunne virke som at mange opplevde det inspirerende og spennende å få mulighet til å fortelle en historie og derved gi et mer helhetlig inntrykk av sine erfaringer og opplevelser.

Det er samtidig viktig å ha et noe kritisk blikk på hva fortellingene forteller. Historiefortellingene kan ofte ha et sterkt emosjonelt og symbolsk innhold. De presenterer, som nevnt, ikke bare ren informasjon eller fakta, men de utvider, beriker og tillegger fakta mening. Dette kan være både deres svakhet og deres styrke (Gabriel, 2000). Videre kan dette føre til at historiene kanskje kan gi mindre presis informasjon, og samtidig tillegge en sterkere følelsesmessig tyngde for å høyne effekten. Men paradoksalt nok kan nok nettopp dette, etter min oppfatning, gi rom for å presentere en dypere sannhet og et klarere budskap. Det kan nesten virke som at historiefortellingen kanskje er særlig hensiktsmessig nettopp ved kartlegging av verdier, fordi det akkurat er denne type budskap historiefortellingene er spesielt egnet til å synliggjøre.

Foreliggende undersøkelse bekrefter at historiefortellingene er egnet til å synliggjøre både åpne, halvskjulte og skjulte verdier. Skjulte verdier kan imidlertid, som tidligere nevnt, være ekstra vanskelige å avdekke, siden dette er verdier som det eksisterer liten eller ingen bevissthet om. Erfaringene i denne undersøkelsen viser at historiefortellingene på mange måter gir lettere tilgang også til de skjulte verdiene, nettopp fordi fortellingene stort sett formidles uten filter. Når man har en historie å fortelle, vil budskapet bli pakket inn, noe som på den ene siden kan oppleves som en beskyttelse i forhold til det budskapet man ønsker å formidle, men også som en åpen dør til det samme budskapet.

5.4.2 Historiefortelling som ledelsesverktøy

Mitt siste forskningsspørsmål omhandlet hvorvidt historiefortelling er hensiktsmessig som ledelsesverktøy. Nymark beskriver i sin avhandling at historiefortellingen som ledelsesverktøy vil være den formelle fortellingen som brukes til å synliggjøre målet og retningen for virksomheten, og som også benyttes til å påvirke organisasjonens medlemmer til å se og gå i samme retning. Videre påpeker han at denne type fortelling må være nøye utarbeidet for ikke å skape den motsatte effekt, nemlig at det oppstår uformelle fortellinger i organisasjonen som avviser, motarbeider eller korrigerer den formelle fortellingen (2007). Det vil da være ledelsens ansvar å sørge for å unngå at dette skjer.

For ledelsen kan det også i mange situasjoner være vanskelig å forklare betydningen av nye kompliserte omstruktureringer, rasjonaliseringer og endringer i en organisasjon. I en slik situasjon vil bruken av historiefortelling være hensiktsmessig da informasjonen, formidlet gjennom en historie, kan bli enklere å forstå, samt oppleves mer virkelighetsnær og relevant. Dette vil imidlertid kreve noe fantasi og empati fra ledelsens side, da det å være en god historieforteller og formidle komplisert informasjon på en forståelig måte kan kreve visse ferdigheter. Videre vil det være av vesentlig betydning å ikke undervurdere sin medarbeidere. Et annet element ved denne formen for informasjonsformidling er at en historiefortelling kan være lettere å huske og derfor være en mer tidsbesparende måte å formidle informasjonen på. Det kan for mange gi mer mening å lytte til en historiefortelling, og historien vil kunne gjøre det enklere å huske informasjonen. Dette i motsetning til om man for eksempel får presentert en liste over relevant og viktig informasjon som man må bruke mye tid på å memorere.

Fog, Budtz og Yakaboğlu mener at historiefortellingen som ledelsesverktøy har to formål;

”Vi kan grundleggende tale om to formål med storytelling som ledelsesverktøy:
At styrke kulturen: – Storytelling hjelper med at ”oversætte” virksomhetens verdier, så medarbeiderne kan forstå dem.
At vise vejen frem: - Storytelling hjelper med at vise, hvordan medarbeiderne bør agere i forskjellige situasjoner, så verdiene etterleves” (2002)

Her er vi, etter mitt skjønn, ved kjernen av tenkningen rundt historiefortelling som hensiktsmessig verktøy ved utøvelse av ledelse, og jeg vil da relatere til den verdibaserte ledelse. Verdibasert ledelse har som hovedfokus å utvikle en verdibevisst organisasjon. Måten dette gjøres på kan nok variere, men det er to viktige prosesser som vektlegges: implementering av verdibasert praksis og selvrefleksjon. (Aadland, 2004)

Det er imidlertid ulike metoder som kan benyttes for å implementere verdier i en organisasjon. For ledelsen vil det i denne sammenheng handle om å bruke historiefortelling målrettet for å forankre virksomhetens offisielle verdier, samt stimulere til bruk av historiefortelling ved formulering og utvikling av kjerneverdier for organisasjonen. Dette fordi fortellingene synliggjør en sammenheng som vil skape økt forståelse for hva som ligger i de enkelte kjerneverdiene. Videre vil det også være viktig å stimulere til bruk av historiefortelling ved etisk refleksjon rundt egen og virksomhetens praksis, da etisk refleksjon gjennom bruk av egne historier vil kunne bidra til å skape en økt bevissthet hos organisasjonsmedlemmene vedrørende eget verdisystem. Dessuten vil ledelsens evne til å formidle virksomhetens verdier utad kunne bli et viktig måleinstrument i forhold til hvilke virksomheter som vil klare å rekruttere de beste medarbeiderne, jfr. punkt 3.3.2.5. Dette vil blant annet også reflektere virksomhetens troverdighet.

6. Konklusjon

Undersøkelsens problemstilling omhandlet at det skulle gjennomføres en kartlegging av verdier i tre barnevernsinstitusjoner gjennom en analyse av historiefortellinger.

Problemstillingen ble konkretisert i følgende forskningsspørsmål: Har virksomhetene offisielle verdier? Har alle nivåer i organisasjonen kjennskap til de offisielle verdiene? På hvilke måter er de offisielle verdiene forankret i organisasjonen? Har institusjonene noen felles trekk eller felles verdigrunnlag? Hvilke verdier, åpne, halvskjulte eller skjulte, synliggjøres gjennom fortellingene? Er historiefortelling et godt analyseredskap ved kartlegging av verdier? Kan historiefortelling være hensiktsmessig som ledelsesverktøy?

Kartleggingen viste at institusjonenes offisielle verdier er dokumentert i organisasjonenes strategi- og plandokumenter og på organisasjonenes websider, og at de åpne verdiene som framkom gjennom fortellingene i stor grad samstemte med verdiene som er nedfelt i disse dokumentene. Alle lederne ved de tre barnevernsinstitusjonene kjente til de offisielle verdiene og formidlet et ønske om å forankre disse i institusjonen. Dette ble gjort/skulle gjøres blant annet gjennom ansettelsesintervju, medarbeidersamtaler, lederkontrakter, interne drøftinger og verdispill.

Det kunne virke som at mellomlederne også hadde et mer bevisst forhold til de offisielle verdiene enn resten av personalgruppene, men dette varierte noe mellom de tre mellomlederne. Innad i miljøterapeutgruppene var fokuset på disse verdiene noe varierende. På to av institusjonene ble fire fagsyn presentert som verdier innen barnevernsarbeidet, og det kunne virke som at disse fagsynene fungerte som uoffisielle kjerneverdier, i alle fall for en av institusjonene. Også miljøterapeutene på den andre institusjonen holdt disse fagsynene fram, men hadde allikevel også en klar bevissthet om organisasjonens offisielle verdier. For øvrig kjente respondentene på alle institusjonene til at deres organisasjon hadde offisielle verdier, selv om det kunne virke som at det var relativt lite fokus på disse i det daglige arbeidet.

Gjennom historiefortellingene ble en rekke åpne, halvskjulte og skjulte verdier synliggjort, og materialet ga rik anledning til å kartlegge verdier ved hjelp av meningsfortetting som metode. Det viste seg å være stor grad av likhet mellom de tre institusjonene i forhold til hvilke åpne verdier som ble presentert gjennom fortellingene. Jeg konsentrerte meg imidlertid særlig om de 12 verdibegrepene som ble nevnt flest ganger i historiefortellingene. Resultatet viste en tendens til at det var ulik vektlegging på de tre institusjonene i forhold til det jeg valgte å kalle omsorgsbegreper og begreper med fokus på faglig tilnærming. Inst.1 hadde 29 treff på omsorgsbegreper, i motsetning til inst.2 som hadde 18 og inst.3 som hadde 7 treff. Tallene viste en motsatt tendens i forhold til de begrepene som beskrev faglig tilnærming. Her hadde inst.1 6 treff, inst. 2 hadde 12 treff og inst.3 hadde 23 treff. Dette er vist i følgende tabell:

	Inst.1	Inst.2	Inst.3
Omsorg	29	18	7
Faglig tilnærming	6	12	23

Det var en utfordring å forsøke å avdekke halvskjulte og skjulte verdier. Jeg innehar stor beundring for det arbeidet som utføres på disse institusjonene; en beundring som ikke er blitt mindre etter at undersøkelsen og analysen er avsluttet. Det var viktig for meg å behandle dette materialet på en korrekt og respektfull måte. Ved analyse av historiefortellingene framkom det jeg oppfattet som halvskjulte og skjulte verdier, og disse hadde nær forbindelse med hverandre. I denne sammenheng ble flere problemstillinger berørt, og i løpet av prosessen ble det utkrystallisert fem ulike kulturtema som reflekterer både åpne, halvskjulte og skjulte verdier: ”Flink – flinkere - flinkest”, ”Omgivelsenes uvitenhet”, ”Institusjonenes kristne

profil”, ”Barnevern – foreldrevern” og ”Konformitetskultur”. Disse temaene syntes å peke seg ut som de mest sentrale verdiområdene, og omhandlet vesentlige trekk ved organisasjonskulturen.

Undersøkelsens problemstilling pekte imidlertid på to sentrale fenomener; verdier i praksis og historiefortelling. Min interesse var, i tillegg til selve verdikartleggingen, rettet mot om historiefortelling ville være et hensiktsmessig analyseredskap ved kartlegging av verdier, og i hvilken grad historiefortelling kunne være nyttig som ledelsesverktøy. Her vil jeg vise til drøftingen under punkt 5.4, som konkluderer med at historiefortelling kan være et svært nyttig redskap, både ved kartlegging av verdier i organisasjoner og ved utøvelse av ledelse, ikke minst ved verdibasert ledelse. Historiefortellingen kan formidle verdier på en unik måte, en måte som engasjerer og skaper forståelse og kunnskap. Historiefortellingen tilslører ikke; den synliggjør. Og når historier blir fortalt, har de alltid et budskap som går ut over selve handlingen det fortelles om. Dette innebærer ikke at man alltid, i alle sammenhenger og ved all informasjonsformidling, skal fortelle historier. Historiefortelling er et redskap som skal brukes med stor grad av refleksjon og klokskap i forhold til den informasjonen som skal innhentes eller formidles, og i forhold til respekten for den eller de som mottar budskapet.

Etterord

Så levde de lykkelig alle sine dager...

Hvis dette forskningsprosjektet hadde vært en eventyrfortelling, så hadde den gjerne sluttet her. Askeladden har fått prinsessa, Rødhette og bestemor er reddet og ulven er tatt, og de tre bukkene Bruse har kommet seg til seters. Hvis dette hadde vært en eventyrfortelling, så skulle det nå ha vært tidspunktet for å slå fast at alt er forståelig og klart for oss alle, vi ser sammenhengene og løsningene, og leseren skulle etterlates med en følelse av tilfredshet, spenningsutløsning og opplevelse av avslutning.

Min opplevelse er imidlertid at historien nettopp har begynt. En av steinene i bygget er kanskje plassert, og en strekning av veien er tilbakelagt, men veien blir som kjent til mens man går...

8. Litteraturliste

- Allan, Julie, Fairtlough, Gerard og Heinzen, Barbara (2002). *The power of the tale. Using Narratives for Organisational Success*. Chichester: John Wiley & Sons, ltd.
- Aschehoug og Gyldendals store norske leksikon (1993) Oslo: Kunnskapsforlaget
- Czarniawska, Barbara (1998). *A narrative approach to organization studies*. California: Sage publications.
- Czarniawska, Barbara (1999). *Writing management. Organization theory as a literary genre*. Oxford: Oxford University Press.
- Flermoen, Solveig (2001). *Søkelys på organisasjon og ledelse. Innføring for helse- og sosialsektor*. Bergen: Fagbokforlaget
- Fog, Klaus, Budtz, Christian og Yakaboylu, Baris (2003). *Storytelling – branding i praksis*. Fredriksberg C: Forlaget Samfundslitteratur
- Gabriel, Yiannis (2000). *"Storytelling in Organizations: Facts, Fictions, and Fantasies"*. Oxford: Oxford University Press.
- Gilje, Nils, Grimen, Harald (1993). *Samfunnsvitenskapenes forutsetninger: innføring i samfunnsvitenskapenes vitenskapsfilosofi*. Oslo: Universitetsforlaget AS.
- Glaser, Barney G. (1992). *Basics of Grounded Theory Analysis*. California: Sociology Press.
- Glaser, Barney G og Strauss, Anselm (1999). *The discovery of grounded theory. Strategies for qualitative research*. New York: Aldine de Gruyter
- Greimas, Algirdas J.(1974). *Strukturel semantik*. Borgens Forlag
- Hansen, Ralf Lodberg og Kofoed, Lars (2001). *fact, fad & fiction. En afhandling om storytelling i relation til corporate branding*. København: Design & Communication Management, Handelshøjskolen i København
- Jacobsen, Dag Ingvar (2000). *Hvordan gjennomføre undersøkelser. Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Kristiansand: Høyskoleforlaget AS.
- Jacobsen, Dag Ingvar, og Thorsvik, Jan (2002). *Hvordan organisasjoner fungerer. Innføring i organisasjon og ledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.

- Jensen, Rolf (1999). *The Dream Society. How the coming shift from information to imagination will transform your business*. McGraw-Hill: Jyllands-Postens Erhvervsbøger.
- Jørgensen, John (2003). *Storytellingens ulidelige letthet*.
<http://www.kommunikationsforum.dk/default.asp?articleid=10876>
- Kvale, Steinar (2001). *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal akademisk
- Lov om barneverntjenester (barnevernloven)(1992).Oslo:Barne- og likestillingsdepartementet.
- MacIntyre, Alisdair (1998). Dydene, livets enhet og tradisjon. I: Vetlesen, Arne Johan: *Dydsetikk*. Oslo: Humanist forlag.
- Nygren, Pär, og Fauske, Halvor (2004). *Ideologisk beredskap. Om etikk og verdier i helse- og sosialfag*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Nymark, Søren R.(2007). Historiefortelling i organisasjoner.I: Nordhaug, Odd og Kristiansen, Hans-Ivar m.fl: *Retorikk, organisasjon og ledelse*. Oslo: forlag 1.
- Nymark, Søren R.(2007). Organisatorisk storytelling i praksis. I:Nordhaug, Odd og Kristiansen, Hans-Ivar m.fl: *Retorikk, organisasjon og ledelse*. Oslo: forlag 1.
- Nymark, Søren R.(2000). *Organizational storytelling: creating enduring values in a high-tech company*. Ph.D.afhandling. Hinnerup: Forlaget Ankerhus.
- Nielsen, Jens Carl Ry, Repstad, Pål ,1993: Fra nærhet til distanse og tilbake igjen. Om å analysere sin egen organisasjon. I: *Dugnadsånd og forsvarsverker: tverretattlig samarbeid i teori og praksis*, red. Repstad,P., Oslo: Universitetsforlaget.
- Ricoeur, Paul (1984). *Time and narrative*. Chicago: The University of Chicago Press
- Ricoeur,Paul (1981). The model of the text: Meaningful action considered as a text. J.B. Thompson (ed.and trans.) *Hermeneutics and the human sciences*. Cambridge : Cambridge University Press.
- Rokeach, Milton (1973). *The nature of human values*. New York: Free Press
- Schein, Edgar H. (1987). *Organisasjonskultur og ledelse. Er kulturendring mulig?*
 Oslo: Mercuri Media Forlag AS
- Simmons, Annette (2002) *Historiefortelling*, Otta: N.W. Damm & Søn A/S
- Skjørshammer, Morten (2002). *Getting to Cooperation: Conflict and Conflict Management in a Norwegian Hospital*. Gøteborg: Nordic School of Public Health.
- Smith, E. R., Mackie, D. (2000). *Social Psychology*. 2utg. University of California, Santa Barbara: Psychology Press, Taylor & Francis Group

Taylor, Charles (1998). *Autentisitetens etikk*. Oslo: Cappelen forlag

Ukeavisen Ledelse, 15.05.07. <http://www.ukeavisenledelse.no/>

Veje, John, Jørgensen, Sille og Madsen, Kristian Levring (2007). *Storytelling – Keiserens nye klær? I: Nordhaug, Odd og Kristiansen, Hans-Ivar m.fl: Retorikk, organisasjon og ledelse*. Oslo: forlag 1.

Verdikommisjonens oppnevningedokument (1998). Oppnevnt av Kjell Magne Bondeviks første regjering i kongelig resolusjon av 30.01.1998.

Weber, Max (1999). *Verdi og handling*, Oslo: Pax

Weick, Karl E.(1995). *Sensemaking in Organizations*. London: Sage Publications.

Weick, Karl E. og Browning, L.D.(1986). Argument and narration in organizational communication. *Journal of Management*, vol.12, no.2.

Yrkesetisk grunnlagsdokument for barnevernspedagoger, sosionomer og vernepleiere (2002) FO, Fellesorganisasjonen, Oslo: Gan Grafisk

Aadland, Einar m.fl. (2006). *Verdibasert ledelse i praksis. En studie av 8 medlems - virksomheter i HSH*. Oslo: Seksjon for Verdibasert ledelse, Diakonhjemmet Høgskole

Aadland, Einar (2004). *Og eg ser på deg. Vitenskapsteori i helse- og sosialfag*. Oslo: Universitetsforlaget

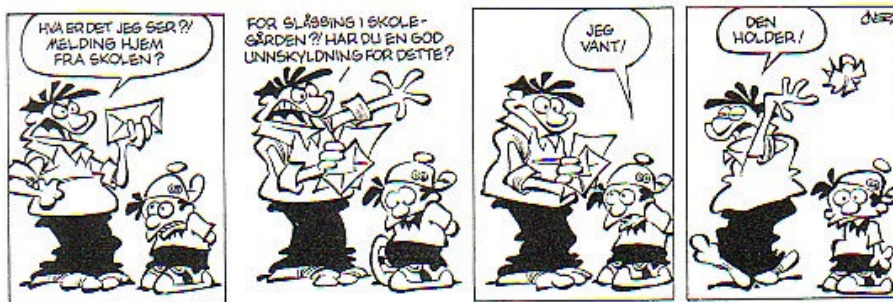
Aadland, Einar (2004). *Den truverdige leiaren*. Oslo: Det norske samlaget

Aadland, Einar (2002). *Etikk og ledelse*. Norsk kommuneforbunds ideologi- og etikkurs Oslo : Norsk kommuneforbund,

Aadland, Einar (2001). *Etikk for helse- og sosialarbeidarar*. Oslo: Det Norske samlaget

Aakre, Marie (2005). *Sluttrapport, Prosjekt "Verdier i praksis", 2002-2005*. Universitets- sykehuset i Trondheim, St. Olavs Hospital

En liten illustrasjon i forhold til temaet:



Eli Jordheim
Huldreveien 27
1388 Borgen

XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX
XXXXXXXXXXXX
XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

Borgen, 30.09.07

Henvendelse vedr. prosjekt knyttet til masterstudium i verdibasert ledelse

Jeg arbeider i dag som teamleder ved Gry Familiesenter og er i gang med det siste året av et masterstudium i verdibasert ledelse ved Diakonhjemmet høyskole. I den forbindelse ønsker jeg å gjøre en undersøkelse som berører tre barne- og familieinstitusjoner. Disse institusjonene er knyttet til ulike moderorganisasjoner, som xxxxxxxx, xxxxxxxx og xxxxxxxx kommune.

Jeg er interessert i å undersøke verdigrunnlaget ved institusjonen og vil da være særlig opptatt av fortellinger/historier som omhandler institusjonen eller livet på institusjonen, og som evt. kan synliggjøre mulige verdier. Dette fordi jeg bl.a. er nysgjerrig på bruken av fortellingen som ledelsesverktøy.

Jeg vil svært gjerne få komme på et besøk hos dere, og er da interessert i:

- å intervju daglig leder ved institusjonen
- å intervju en mellomleder/teamleder
- å ha et gruppeintervju med en gruppe miljøterapeuter (4 eller fl.)

Jeg håper at disse intervjuene kan gjennomføres den dagen jeg er på besøk, og håper også at jeg kan bruke pausene til å observere den daglige driften.

Jeg ringer i slutten av uke 40 for å gjøre en avtale.

Tusen takk for hjelpen!

Med vennlig hilsen

Eli Jordheim

Intervjuguide

1. Har institusjonen formulert egne visjoner og verdier? I så fall hvilke? (Eierorganisasjonens verdier?)
2. Hva er gjort eller gjøres for å forankre verdiene i institusjonen? (Evt.: På hvilken måte arbeider du som leder/mellomleder med å skape sammenheng mellom virksomhetens verdigrunnlag og praksis?)
3. Kan du nevne eksempler på eller har du noen historier om hvordan verdiene preger arbeidet på institusjonen? Eller evt. ikke gjør det?
4. Hvilke historier fortelles om institusjonens etablering og "barndom"? (Er det hendelser opp gjennom institusjonens historie som har vært særlig betydningsfulle ift hvordan institusjonen er blitt i dag?)
5. Hvilke historier fortelles på institusjonen, f.eks. om suksesser og fiaskoer? Altså når dere opplevde å gjøre en virkelig god jobb, eller når dere opplevde å ha gjort en dårlig jobb?
6. Kan du huske en bestemt hendelse eller situasjon i det siste som illustrerer hva som er typisk for måten ting gjøres i din organisasjon? "Det der er akkurat typisk for oss!" Hva ville denne hendelsen illustrere for en utenforstående som ønsker å lære noe om din organisasjon?
7. Hvis du skulle komme med en fortelling om virksomheten til en utenforstående; hvilken fortelling ville du da ha fortalt?
8. Hvis medarbeiderne dine skulle komme med en fortelling om virksomheten; hvilken fortelling tror du da at de ville fortalt?
9. Hvis din leder skulle komme med en fortelling om virksomheten; hvilken fortelling tror dere da at hun ville fortalt?

10. Er det bestemte temaer som stadig går igjen i interne drøftinger?
11. Hvordan formidles informasjon under rapporteringer, overlappinger, ansvarsgruppemøter eller evt. personalmøter?
12. Har dere eller har dere hatt noen personalkonflikter i virksomheten? I så fall; på hvilken måte fikk dere løst denne/disse?
13. Har virksomheten vært gjennom noen endringsprosesser? Hva var årsaken til denne endringen og hva skjedde?

(Hvis det blir tid, brukes også følgende spørsmål:)

14. Har virksomheten opplevd noen kriser eller vært truet av nedleggelse? Hva skjedde?
15. Hvilke heltehistorier fortelles i din organisasjon?
16. Finnes det en definerte sannheter om ulike grupper eller avdelinger på institusjonen; at sånn er de?
17. Vi snakket litt om institusjonen verdier: Tror du at brukerne kan merke institusjonens verdier? Kan du evt. gi eksempler på hvordan brukerne erfarer verdiene i organisasjonen?
18. Opplever du at det kan være konflikt mellom ditt personlige verdigrunnlag og institusjonens?

(Spørsmålene 7,8 og 9 endres avhengig av hvem som intervjues)