



EKONOMIHÖGSKOLAN
Lunds universitet

Den berättande organisationen
– Vad säger berättelserna om SAS?

Företagsekonomiska Institutionen
Magisteruppsats
HT 2002
FEK 591

Den berättande organisationen
- *Vad säger berättelserna om SAS?*

Handledare:
Mats Alvesson

Författare:
David Chrisander
Malin Crona
Ulrika Jansson

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1. INLEDNING.....	4
1.1 BAKGRUND	4
1.2 PROBLEMFÖRMULERING.....	5
1.3 SYFTE.....	6
2. METOD.....	7
2.1 FÖRFÖRSTÅELSE.....	7
2.2 ÄMNE & STUDIEOBJEKT.....	7
2.3 SCANDINAVIAN AIRLINE SYSTEMS.....	8
2.4 RESPONDENTER.....	8
2.5 VAL AV METOD	9
2.6 TOLKNINGAR & VETENSKAPLIGT SYNSÄTT	10
2.7 AVGRÄNSNINGAR & PERSPEKTIV	10
2.8 KÄLLKRITIK	11
3. TEORI.....	13
3.1 TIDIGARE SAS-STUDIER.....	13
3.2 BEGREPPET ORGANISATIONSKULTUR	14
3.3 BERÄTTELSE: INLEDNING & DEFINITION	15
3.4 DET SOCIALA SAMSPELET.....	17
3.5 SITUATIONEN AVGÖR	17
3.6 BERÄTTELSENS FUNKTION	18
3.7 BERÄTTELSEN OCH ORGANISATIONSKULTUREN	19
3.8 KRITISK DISKUSSION AVSEENDE DEFINITIONS- OCH TEORIVAL.....	22
4. STUDIEN: EMPIRI OCH TOLKNINGAR.....	24
4.1 DEN SOCIALA KONTEXTEN	24
4.1.1 <i>Berättelsen som en del av det sociala samspelet.....</i>	<i>24</i>
4.1.2 <i>Berättaren och lyssnaren</i>	<i>25</i>
4.1.3 <i>Kulturen bestämmer innehållet</i>	<i>26</i>
4.2 BERÄTTELSENS BETYDELSE FÖR INDIVIDEN	26
4.2.1 <i>Det personliga mötet</i>	<i>26</i>
4.2.3 <i>Relationer och uppfattningar</i>	<i>27</i>
4.3 FRAMGÅNGS- OCH NEDERLAGSHISTORIER.....	28
4.3.1 <i>Morgonråden.....</i>	<i>28</i>
4.3.2 <i>Airline of the Year</i>	<i>29</i>
4.4 BERÄTTELSENS ROLL I KOMPLEXA SITUATIONER	30
4.4.1 <i>Behov av förklaringar</i>	<i>30</i>
4.4.2 <i>Revideringar och omtolkningar</i>	<i>31</i>
4.5 BERÄTTELSESNAS POLITISKA FUNKTION	31
4.5.1 <i>Åsiktsförmedlare.....</i>	<i>31</i>
4.5.2 <i>Social kontroll</i>	<i>32</i>
4.6 BERÄTTELSENA DEFINIERAR SYNEN PÅ LEDAREN	34
4.6.1 <i>Ledarskapsideal</i>	<i>34</i>
5. AVSLUTANDE REFLEKTIONER.....	37
5.1 SLUTDISKUSSION.....	37
5.2 FÖRSLAG TILL FORTSATT FORSKNING.....	39

6. REFERENSER	40
PUBLICERAT MATERIAL	40
<i>Litteratur</i>	40
<i>Elektroniska källor</i>	41
OPUBLICERAT MATERIAL	41
MUNTliga KÄLLOR.....	41

1. Inledning

I uppsatsens första kapitel presenterar vi ämnesområdet och problemformuleringen genom att lyfta fram ämnets bakgrund. Därefter leder diskussionen i problemformuleringen till uppsatsens syfte.

1.1 Bakgrund

When a day passes, it is no longer there. What remains of it? Nothing more than a story. If stories weren't told or books weren't written, man would live like beasts, only for the day... Today we live, but tomorrow today will be a story. The whole world, all human life, is one long story.¹

Berättandet är en central del av allas våra liv och historiskt sett har berättelser, sagor och myter varit människans sätt att underhålla, förklara och förstå varandra och omvärlden. Även i organisationens sociala liv och vardag spelar berättandet en stor roll och det kan ta sig många olika uttryck.

Med denna uppsats försöker vi bidra till en förståelse av vilken roll berättelserna har i organisationen. Vi tror att de berättelser som rör sig kan representera organisationens värderingar, förväntningar och gemensamma normer. Vi tror också att berättelser kan få effekter för exempelvis motivationen och lojaliteten hos personalen. De kan fungera som ventil och drivkraft för sådant som missnöje, ifrågasättande och förändring och är därför intressanta fenomen att studera även ur dessa perspektiv. Berättandet av historier sker alltså av olika orsaker, med olika syfte eller motiv och kan, som vi kommer att visa i uppsatsen, ha genomslagskraft för individers åsikter, värderingar och handlingar.

Vi har valt att använda SAS som studieobjekt, ett spännande och komplext företag ur många aspekter. Det är en stor, skandinavisk koncern som i snart 60 år varit i både medias och organisationsforskningens fokus. Detta "trehövdade" svensk-dansk-norska bolag har genomgått banbrytande organisatoriska förändringar som ledde SAS från flygbolag till resebolag. De flesta känner väl till spännande ledarpersonligheter som Jan Carlzon, vilken gick i bräschen för nya serviceinriktade metoder som förde in ett nytt tänkande i organisationen. Dagens SAS befinner sig i en bransch i kris och har därför återigen tvingats till stora förändringar. Vidare präglas SAS historia av en vad många skulle beteckna stark organisationskultur som delvis skapats av en utpräglad internrekryteringsstrategi.

Det finns mycket forskning att tillgå om berättelsers funktion vilken diskuterar dess betydelse för individen, samhället och organisationen. Individen beskriver och skapar genom berättelser den värld som han/hon lever i, hur den förstås och hur den får mening. Berättelser har enligt en del forskare alltså en fundamental psykologisk betydelse i individens identitetsskapande och sociala interaktion.² I samband med att intresset för begreppet företags- och organisationskultur ökade på 70-talet ökade även intresset för berättelsens betydelse för

¹ Engel (1993), s. 11

² Ewick & Silbey (1995), s. 2

individernas beteende.³ Betydelsen av berättelser för organisationskulturen är omtvistad. Vissa anser att de påverkar organisationslivet genom att skapa innebörd och mening, att de fastställer normer medan andra anser att deras funktion är att ge information om kulturen. Vi fokuserar i vår studie på berättelsernas symboliska betydelse eftersom vi menar att dessa uttrycker och påverkar känslor, värderingar och handlingar som är viktiga för organisationens vardag och sympatiserar med Ricoeur när han uttrycker att

...relying on narratives as a method of research is underwritten by an assumption that narratives provide a lens or a window through which we best can study social life.⁴

Huruvida det är det bästa sättet vill vi inte ta ställning till men vi menar dock att det är ett intressant tillvägagångssätt att använda berättelserna som ett fönster till organisationens inre liv.

Vår studie kretsar alltså kring de berättelser som våra intervjupersoner, anställda på SAS, delat med sig av till oss och den kontext inom vilken berättelserna lever. Det är berättelser om allmänna fenomen i organisationen såsom firmafester och möten med mera, om specifika personligheter eller chefer och om händelser av större slag, till exempel framgångar, nederlag och organisationsförändringar. Det handlar alltså om historier som berättas mellan de anställda i organisationen. Intervjupersonerna har återberättat dessa historier för oss och dessutom beskrivit sin syn på berättandet i allmänhet inom SAS. I den studerade litteraturen har vi blivit introducerade till olika studier av historier eller berättelser (ofta betecknat som *stories*) och historieberättande (*storytelling*). Man kan naturligtvis välja att studera berättelser isolerat men vår ambition är att även se på det sammanhang inom vilken de uppstår och förmedlas, vilket vi hädanefter kallar för *berättande* eller *historieberättande*. De anställdas syn på berättandet av historier i organisationen ger oss också intressanta infallsvinklar.

1.2 Problemformulering

Mot den bakgrund som vi presenterat vill vi beskriva och med hjälp av teoretiska infallsvinklar presentera och tolka berättelser som figurerar inom SAS organisation. En berättelse kan innehålla information, historia, förväntningar, föreställningar och värderingar som kan berätta en del om både individerna och organisationen i stort. I samband med detta tittar vi i korthet på berättandet i allmänhet, det vill säga berättelsernas kontext (exempelvis uppkomst, sociala miljö och sammanhang). Vi använder alltså berättelserna för att få en förståelse för organisationens inre liv och låter dem representera, eller om man så vill symbolisera, aspekter av organisationens komplexa kultur.

Vi funderar också över vilken roll berättelserna spelar för organisationen och dess individer. Vilka effekter kan en berättelse få för till exempel motivationen, lojaliteten och förändringsviljan? För att öka tolkningsbredden funderar vi också över berättelsernas politiska betydelse. Kan berättelserna ses som en form av social kontroll som styr de anställdas tankar och beteende? Lyckas berättelserna förmedla åsikter och påverkan av olika slag? För att få en

³ Alvesson & Berg (1988), s. 20f

⁴ Ewick & Silbey (1995), s. 5

bredare förståelse använder vi alltså alternativa tolkningar och teoretiska perspektiv som belyser olika aspekter av organisationskulturen. Vi försöker härleda oss fram till en innebörd av historieberättandet och belysa de övergripande föreställningarna som sammanfattar detta.

1.3 Syfte

Syftet med denna uppsats är att beskriva och tolka berättelserna och berättandet inom SAS. Vi vill därigenom erhålla en förståelse för denna aspekt av organisationskulturen.

2. Metod

I nedanstående kapitel beskriver vi vårt tillvägagångssätt. Vi diskuterar och förklarar vilka faktorer som påverkat arbetet och våra tolkningar. Vi redogör för våra val och riktar även kritik mot insamlade empiriska och teoretiska data samt mot vår metod.

2.1 Förförståelse

En viktig utgångspunkt för uppsatsen är den referensram eller den *förförståelse* som vi haft med oss i undersökningen. Förförståelsen har medvetet eller omedvetet påverkat undersökningens utformning, insamling, tolkning samt analys och därmed också studiens slutresultat. Vi vill kortfattat redogöra för hur vår förförståelse, teoretiskt och praktiskt, kan ha påverkat vår studie.

Vi har samtliga en företagsekonomisk bas med inriktning på organisationskunskap, en av oss har dessutom studerat marknadsföring. Vi har alltså en samlad kunskap i dagens ledande organisations- och marknadsföringsteorier och bör ha tillräcklig förmåga att kunna kritiskt granska och relatera vår studie till andras. Den inspiration och teoretiska fördjupning som vi erhållit i våra organisationsstudier har troligen påverkat våra funderingar i stor grad. För att inte begränsa det kreativa tänkandet har vi försökt att distansera oss och se utanför de på kursen studerade områden. En annan viktig parameter i förförståelsen och tolkningsförfarandet har varit att en av författarna har stor kunskap om det studerade företaget (SAS) genom arbete inom koncernen samt tidigare utförda projektarbeten.

2.2 Ämne & Studieobjekt

Under våra fördjupningsstudier i organisationskunskap har vi utvecklat ett gemensamt intresse för den del av organisationskulturstudier som behandlar de något svårfångade och symboliska fenomenet i organisationen, nämligen *historieberättandet* och dess funktion. Vi anser att detta representerar flera aspekter av kulturen och det sociala livet hos ett företag.

I samband med våra studier har vi ofta stött på SAS som exempel och studieobjekt och vi tyckte att det vore spännande att göra en egen tolkning av ett fenomen inom en så stor och mediebevakad organisation. Genom den stora avmattning som skett inom flygbolagsbranschen på senare tid har SAS dessutom återigen hamnat i medias intresse och företagets historia belyses på nytt. En annan intressant aspekt med SAS är dess internrekryteringsstrategi. Denna har lett till att flertalet av de nuvarande anställda varit verksamma inom organisationen under en lång period, vilket kan gynna vårt syfte att undersöka historieberättandet. Vi berättar mer om SAS under nästa rubrik.

2.3 Scandinavian Airline Systems

SAS, Scandinavian Airline Systems, bildades 1946 och är ett konsortium bestående av de tre nationella flygbolagen i Sverige, Danmark och Norge. SAS koncernen omfattar två olika affärsområden, SAS flygverksamhet samt SAS International Hotels. SAS har totalt 30 939 anställda. Ägarstrukturen är fördelad så att det svenska bolaget har 3/7 och de resterande två länderna innehar 2/7 var. Knytpunkten för flygtrafiken är Copenhagen Airport i Danmark och huvudkontoret ligger i Stockholm.⁵

2.4 Respondenter

Vårt val av respondenter till studien har grundat sig på de personliga kontakter uppsatsgruppen har inom företaget. Dessa kontakter har i sin tur hjälpt oss att sätta samman intervjuer med ett antal anställda på olika avdelningar, kontor och positioner. Vi har även medvetet försökt få en spridning i kön, ålder och anställningstid. Vi har intervjuat sammanlagt 16 personer som arbetar för SAS. 8 stycken är anställda vid huvudkontoret i Stockholm på avdelningarna Network & Revenue (5) och World Sales (3); 5 personer arbetar på säljavdelningen i Malmö, 1 är anställd vid det danska huvudkontoret i Köpenhamn, och slutligen arbetar 2 personer vid Ängelholms flygplats. Den könsmässiga fördelningen på respondenterna har varit 5 män och 11 kvinnor. Vi har valt att inte intervju de högsta cheferna då vi inte vill belysa historieberättandet ur ett chefsperspektiv. Vi har medvetet valt personer med olika lång anställningstid och tiderna har varierat från dryga 30 år till 10 år.

⁵ Scandinavian Airline Systems - www.scandinavian.net, 2002-11-22.

2.5 Val av metod

En stor del av den litteratur som behandlar berättelser och berättande i organisationer utgår från en längre tids observation av ett företag. Val av denna metod kräver att forskaren spenderar lång tid i företaget för att de anställda ska känna att han/hon är en del av företaget. De anställda bör känna tillit och behandla forskaren som en fullgod medlem av organisationen. Ämnet kan dessutom uppfattas som känsligt och svårt vilket ytterligare försvårar studien. Av dessa anledningar har vi istället valt att göra intervjuer med de anställda, där de anonymt återberättar berättelser och kommenterar dessa. Naturligtvis finns det brister även med detta angreppssätt, något som vi återkommer till senare.

Somliga av de genomförda intervjuerna har vi bandat men eftersom vi snart märkte en markant skillnad i beteende hos de som talade med bandspelaren i bakgrunden valde vi efter hand att endast banda de intervjuer som vi genomförde på egen hand, det vill säga en och en. I övriga fall hade vi möjlighet att föra noggranna anteckningar.

Utifrån vårt syfte, problemformulering och förkunskap bedömde vi att en *riktad öppen intervju* var mest passande⁶. Intervjuobjektet ges i denna form av intervju möjligheten att fritt beskriva sitt sätt att se på undersökningsfenomenet, och resonera sig fram till vad som är betydelsefullt i denna beskrivning. Vår poäng är att finna det subjektiva i respondenternas verklighetsbild, vilken innebär de ger fenomenet, berättelserna och berättandet. Vårt mål har varit att få en förståelse för de anställdas syn på verkligheten och berättelserna i organisationen.⁷ Vi har inte använt något strikt frågeformulär vid intervjuerna, då detta kan styra respondentens tankar och svar i en viss riktning, och därmed inte passar i kvalitativ forskning. Istället har vi välkomnat att respondentens egna tankar får utlopp i intervjun. Samtidigt är det av största vikt att intervjun täcker de områden som ämnas undersökas, varför vi använt en sorts manual som innehållit de huvudteman vi velat belysa.⁸

Något krav på representativitet och statistisk generalisering finns inte i kvalitativ forskning, men urvalet av respondenter kan likväl påverka resultatet av forskningen⁹. Därför har vårt val intervjuobjekt skett medvetet och i syfte att få en så bred samling människor som möjligt med olika bakgrund, kön, arbetssysslor, erfarenhet i organisationen och ålder. Samtidigt måste den praktiska aspekten nämnas. Det är inte alldeles lätt att övertala personer att ställa upp på intervjuer utan någon egen vinning. Utifrån de kontakter vi har i organisationen har vi dock försökt få till stånd ett antal intervjuer med personer som uppfyller dessa kriterier men en viss överrepresenterbarhet finns när det gäller kvinnor. Detta kan bland annat bero på att dessa är överrepresenterade i organisationen.

⁶ Lantz (1993), s. 17, s. 33

⁷ Lantz (1993), s. 18

⁸ Holme & Solvang (1997), s. 100f

⁹ Holme & Solvang (1997), s. 101

2.6 Tolknings- & Vetenskapligt synsätt

Primärtolknings görs inför och under den interaktion som en intervju innebär. Vi väljer delvis vem vi vill intervjua, vi skapar de frågor vi anser ge intressanta och givande svar, vi väljer vad vi skriver ned, vad som är intressant och begripligt.¹⁰ Vi valde SAS eftersom vi tolkade flygbolagsbranschen och företaget i sig som intressant och vi ställde frågor som vi trodde skulle ge värdefulla bidrag till vår studie om historieberättandet. Under intervjuerna samt vid vår egen genomgång efteråt bidrog våra tolkningar av vad som kunde vara intressant för vårt arbete till att vissa av personalens berättelser eller kommentarer inte skrevs ner.

I enlighet med vårt syfte att beskriva och tolka de berättelser som rör sig i organisationen kommer vi försöka genomföra en tolkning, där vi huvudsakligen utgår från ett hermeneutiskt synsätt¹¹. Vi kommer även i vår tolkning ha inslag av kritisk teori för att fästa uppmärksamheten på berättelsernas politiska dimension; vissa berättelser reproducerar de rådande uppfattningarna och vissa berättelser ifrågasätter densamma¹².

Ett huvudtema inom hermeneutiken är enligt Alvesson och Sköldberg att meningen hos en viss del enbart kan förstås om den relateras med en helhet. Detta illustreras genom den hermeneutiska cirkeln som inte bara sätter delen i samband med helheten utan även sätter helheten i samband med delen. Forskaren börjar alltså med en del och fördjupar sig successivt vidare för att slutligen del och helhet skall förstås och tolkas fullständigt och korrekt.¹³

Vi har valt att intervjua personer med olika perspektiv på delarna och delarnas samband vid historieberättande. Som vi presenterat tidigare så har vi intervjuat anställda vid olika kontor, avdelningar, positioner och som arbetat olika länge inom SAS. Vi har fått höra hur historierna skiljer sig från varandra samt hur de sprider sig. Detta har vi gjort för att få en helhetsförståelse som tar hänsyn till delarna, helheten samt sambanden dem emellan. Problematiken handlar om att beskriva ett fenomen och att få en djupare förståelse av den. Från intervjuerna görs jämförelser och kopplingar mellan individernas historieberättande som sedan analyseras med hjälp av existerande teori för att beskriva hur SAS berättelser fungerar i organisationen.

Vårt syfte består av att beskriva och tolka berättelser och berättandet för att därigenom erhålla en helhetsförståelse för organisationskulturen.

2.7 Avgränsningar & Perspektiv

I uppsatsen avgränsar vi oss till att undersöka vilka *mundliga* berättelser som berättas mellan de anställda. Vi kommer inte att undersöka om det finns skrivna berättelser. Vi har valt att undersöka de berättelser som berättas i SAS Airline, det vill säga den del av SAS som avser

¹⁰ Alvesson & Sköldberg (1994), s. 340f

¹¹ Alvesson & Sköldberg (1994), s. 313

¹² Alvesson & Sköldberg (1994), s. 220ff

¹³ Alvesson & Sköldberg (1994), s. 115f

flygverksamheten. Av tillgänglighetsskäl fanns det inte möjlighet att träffa anställda från hela organisationen utan vi valde att intervjua SAS-anställda från huvudkontoret i Stockholm, från ett av kontoren i Köpenhamn, Malmö och från flygplatsen i Ängelholm. Genom detta fick vi inblick i de olika kulturer som råder inom SAS och hur berättelserna kan se ut i olika delar av organisationen. Av tidsmässiga skäl har vi valt att endast intervjua kontors- sälj- och flygplatspersonal och således ingen personal som arbetar på flygplanen. Vidare har vi endast talat med svenskar (dock en som arbetar i Danmark) och inte danskar eller norrmän inom SAS. Vi tror att det hade varit intressant att intervjua både flygande personal och icke-svenskar men för att få ett djup och en rimlig omfattning i det empiriska materialet valde vi att fokusera på svenskarna inom SAS.

Vi utgår inte från ett ledningsperspektiv där chefernas styrning genom berättelser om kulturen behandlas, utan ifrån de anställda och deras berättelser. Genom detta perspektiv har vi undvikit att hamna i ledningsdiskursen som så ofta råder inom organisationsteorin. Vi har genom de anställdas perspektiv även önskat argumentera att organisationskulturen är ett mångfacetterat fenomen som existerar och skapas i *hela* organisationen, inte bara som konsekvens av ledningens handlingar.

2.8 Källkritik

Genom att vi intervjuat de anställda och inte att observera dem vid till exempel fikapauser, luncher eller andra tillfällen då berättelser inom organisationen troligtvis cirkulerar mera öppet, bygger vår studie på de berättelser som de intervjuade *berättat om för oss* under intervjuens gång. Eftersom vi intervjuat personer vi inte känner under en timmas tid har vi inte kunnat vänta oss att de kan (eller vill) redogöra för alla berättelser som cirkulerar i organisationen. Vi har därför tvingats specificera våra frågor mer än ”vilka berättelser cirkulerar i organisationen”? Genom den teoretiska bas vi byggt våra intervjufrågor på har vi försökt ringa in många av de ämnen som berättelser vanligtvis handlar om. Vi har till exempel ställt frågor om berättelser kring chefer, stora händelser i organisationen och andra avdelningar. Ett problem som vår metod medför är givetvis osäkerheten om dessa berättelser verkligen cirkulerar i organisationen. Kanske är det endast den intervjuade som anser att det pratas mycket om till exempel chefs beteende på det senaste mötet. Här har vi försökt ställa följdfrågor av mer exakt karaktär om till exempel vem de har hört berättelsen av och till vem de har berättat den vidare. Eftersom SAS är ett så omskrivet och välkänt företag är det också viktigt att vara medveten om hur de händelser media rapporterar om samt hur icke-anställdas uppfattning om företaget påverkar de anställdas minne av en viss händelse eller uppfattningen om en viss person. I vissa fall verkar det mest varit media som skrivit om händelsen medan SAS personal inte ansett händelsen vara särskilt intressant och därför inte pratat om den på arbetet. Denna typ av berättelse har således inte skapats i organisationen.

Vi har upplevt att berättelser inom organisationen kan uppfattas som ett känsligt ämne och i vissa lägen valde vi att inte ställa följdfrågor då personen i fråga tydliggjorde att han/hon inte ville berätta mer. Detta kan givetvis ha resulterat i att vi inte fick tillgång till vissa delar av historien men eftersom poängen med vår studie inte är detaljerna i historierna, utan snarare vilken roll och betydelse berättandet har i organisationen anser vi inte att detta är av någon

större problematik. Vi har även varit medvetna om att respondenterna medvetet eller omedvetet kan ha snedvridit en händelse eller en berättelse. Genom att många intervjuade berättat samma berättelser med i princip samma innehåll anser vi att vetskapen om existensen av dessa berättelser har stärks.

3. Teori

I detta kapitel redogör och integrerar vi de teorier som vi anser vara relevanta för vårt syfte. Vi inleder med en bakgrund om vad som tidigare skrivits om studieobjektet, sedan belyser vi teorier om organisationskultur för att därefter behandla berättelserna, deras kontext och vilken roll de spelar i organisationskulturen. Avslutningsvis granskar och kritiserar vi huvudpoängerna i den studerade litteraturen.

3.1 Tidigare SAS-studier

Uppmärksamheten som SAS har fått inom organisationsforskning har i första hand riktats mot Jan Carlzon och hans ledarstil. Carlzon kom till ett företag som nyligen redovisat sin första förlust på 17 år och som led av höga kostnader och ökad konkurrens.¹⁴ Under Carlzons ledarskap vändes den negativa trenden, företaget gick med rekordvinst och ett par år senare blev SAS utnämnt till *Airline of the Year* av den ansedda tidningen Air Transport World.

Alvesson och Berg menar att den nordiska organisationsforskningen i stor utsträckning har präglats av exemplet SAS och Jan Carlzons ledarskap. Litteraturen beskriver en ledare som lyckas förändra kulturen i en organisation med sitt dynamiska ledarskap och sin *management by walking around*-stil. Denna forskning uttrycker till stor del att detta kan ha avgörande betydelse för organisationens positiva resultat. Alvesson och Berg motsätter sig att kulturförändringen haft en nyckelbetydelse för SAS förmåga att vända den negativa trenden. Istället anser de att succén kan förklaras med den strategiförändring man genomförde.¹⁵

Olsson och Rombach ser å andra sidan Carlzons förändring av SAS som en hjälteskildring där en man med karisma och en stor portion begåvning leder sitt företag till stordåd samtidigt som personalen får Carlzons förtroende, växer och utvecklas som individer.¹⁶

Carlzon själv uppmanar i sin bok att man ska "riva pyramiderna" och menar att den platta organisationen är att föredra. I den kan individerna i organisationen utföra sina arbetsuppgifter utan att styras i alltför hög grad uppifrån. Olsson och Rombach menar dock att framgångarna Carlzon hade i SAS och även i Vingresor och Linjeflyg dessförinnan, inte kan förklaras enbart i termer av decentralisering och platthet i organisationen. Carlzons styrka och framgång berodde enligt dem på hans förmåga att kommunicera med massorna vilket han gjorde externt, med hjälp av massmedia, och internt. Personalen nåddes därmed av budskapet från flera håll vilket gjorde det mer effektivt. Carlzon förde ut ett budskap som var lättförståeligt (att bli punktligare) vilket passade för den typ av masskommunikation som han använde sig av.

Edström och Beckérus undersöker det doktrinskifte de skönjer inom svenska företags ledarskap. Doktrinskiftet på ledarskapsområdet innebär enligt dem ett nytt affärstänkande där kund och marknadstänkande dominerar, en ny människosyn med betoning på ansvar och handlingsfrihet för den enskilde individen, och dessutom ett nytt ledarskap genom idéer istället för genom instruktioner. Jan Carlzon är ett bra exempel på en ledare som står för dessa värden/ideal (enligt författarna). Vidare menar de att han ofta har fungerat som en befriare i

¹⁴ Bengtsson och Skärvad (2001), s. 11ff

¹⁵ Alvesson & Berg (1988), s. 24, 106f

¹⁶ Olson och Rombach (1998), s. 13

de företag han arbetat för. Hans förmåga ligger i att agera i krissituationer där företag tvingats att omvärdera och förändra sina affärsstrategier.¹⁷

Jacobsen och Torsvik diskuterar karismatiska ledare och dess för- och nackdelar. Enligt dem uppvisar den karismatiska ledaren ofta ett starkt engagemang och är även visionär. Han uppträder på det sätt han förfäktar och betonar det positiva för att få arbetskamraterna på sin sida och att få dem att tro att det verkligen går bättre för organisationen. Tichy och Denamma kallar detta beteende för "kreativ destruktion" och menar att SAS är ett exempel på en organisation som förändrades då den karismatiska ledaren trädde in på arenan.¹⁸

Gummesson studerar relationsmarknadsföring och intresserar sig för Carlzons introduktion av de så kallade charmkurserna. Tanken var att man skulle skapa en bättre relation med kunden genom att le mot dem och inte agera ointresserat och håglöst. Detta var ett led i hans plan där servicetänkandet skulle ersätta den byråkratiska och teknokratistyrda organisationen. Kunden skulle stå i centrum och Carlzon ansåg att "sanningens ögonblick" varade i cirka 15 sekunder. Kundkontakten bestod av 6 sådana möten och dessa avgjorde om kunden skulle återvända till SAS eller välja en konkurrent nästa gång.¹⁹

Carlzon har också omtalats för sin interna marknadsföring. Skriften *Carlzons lilla röda* förklarade på ett enkelt och lättöverskådligt sätt hur den nya situationen såg ut för SAS och där angav han vad som krävdes av var och en för att lyckas vända den negativa trenden företaget befann sig i.²⁰

Edström et al ägnar en hel bok åt att utreda hur SAS förändrades från flygföretag till reseföretag under Carlzons ledning. Man beskriver en ny sorts ledare, en innovatör eller visionär, som i krisens SAS förnyar tanke sätt med mera. Verksamhetens tyngdpunkt förändrades i riktning mot företagets slutkund. Utvecklingen litade till behov och värderingar som fanns på marknaden och Carlzon förändrade själva affärslogiken. Däremot uppkom problem när man insåg att de grundvärderingar som fanns var så djupt rotade och svåra att förändra. Edström et al menar att Carlzon insåg att han, Innovatören, inte var rätt man för *det* jobbet, utan att ett annat sorts ledarskap krävdes.²¹

3.2 Begreppet organisationskultur

Det centrala med ett kulturbegrepp är de gemensamma förståelse-, tolknings- och tydningmönster som existerar för en viss grupp. Kulturen finns "mellan" huvuden hos individerna i gruppen och den skapar en gemensam social verklighet som gruppen upplever. Viktigt för gruppen är de gemensamma symboler, som till exempel specifika händelser, handlingsmönster och språkbruk som fungerar som riktmärken i deras tillvaro. Dessa symboler blir meningsfulla och begripliga för organisationens medlemmar på grund av den ram som kulturen skapar.²²

¹⁷ Edström och Beckérus (1991), s. 91ff

¹⁸ Jacobsen & Thorsvik (1998), s. 364f

¹⁹ Gummesson (1998), s. 31

²⁰ Gummesson (1998), s. 217

²¹ Edström et al (1989), s. 217ff

²² Alvesson & Björkman (1992), s. 21 och Alvesson (2001), s. 12

Kulturen inom ett företag är ett omskrivet begrepp och det finns kanske lika många definitioner som det finns olika kulturer. En distinktion är mellan *företagskultur* och *organisationskultur*. Alvesson sammanfattar skillnaderna mellan de två med att företagskultur hänför sig mer till affärs- och managementsidan och innefattar det som ledningen framhåller som eftersträvansvärt; organisationskultur i sin tur täcker ett större område av kulturella yttringar inom organisationen och hänför sig till ”verkligheten”.²³ Vi har valt att arbeta med begreppet organisationskultur då vi tycker att det begreppet bättre täcker in berättelsernas betydelse i organisationen. Vid definition av sitt kulturbegrepp är det viktigt att undvika såväl ett alltomfattande som ett alltför smalt användande av termen kultur.²⁴ Frost et al:s beskrivning av begreppet organisationskultur passar väl med vår uppsats syfte:

Att tala om organisationskultur tycks vara detsamma som att tala om hur viktigt det är för människor med symbolik – med ritualer, myter, berättelser och legender – och om hur man skall tolka händelser, idéer och erfarenheter som påverkas och formas av de grupper de ingår i.²⁵

Enligt Alvesson kan studiet av ett avgränsat område, till exempel skämt, kafferaster eller historier om tidigare auktoritetspersoner vara en bra väg att förstå en organisations kultur. Som vi beskrev i uppsatsens inledning är betydelsen av berättelser för organisationskulturen omtvistad. Vissa anser att de påverkar organisationslivet genom att skapa innebörd och mening, att de fastställer normer medan andra anser att deras funktion är att ge information om kulturen. Alvesson hävdar att en berättelse kanske inte representerar så mycket utöver sig själv och att det är viktigt att vara öppen för i vilken grad en berättelse återspeglar organisationskulturen.²⁶ Mumby i sin tur vill göra oss uppmärksamma på hur individer genom berättelserna kan konstruera en verklighet som endast gynnar vissa i företaget²⁷.

Vid studiet av en organisationskultur är det viktigt att uppmärksamma det flertalet kulturer som råder inom ett och samma företag. Olika kulturer beror bland annat på olika sociala kategorier som till exempel kön, samhällsklass, profession samt olika organisatoriska kategorier som divisioner, avdelningar etcetera. Dessa olika grupperingar förhåller sig till den organisatoriska verkligheten på olika sätt och har kanske inte heller gemensamma värderingar.²⁸

3.3 Berättelser: Inledning & Definition

I följande avsnitt presenterar vi ett antal teoretikers syn på hur historieberättandet ser ut i organisationer och vilken roll detta spelar. Först försöker vi oss dock på att definiera vad en berättelse egentligen är. Vi studerar produktionen av historierna, kontexten inom vilka de berättas samt innehållet och själva berättandeformen. Enkelt uttryckt beskriver vi *hur*, *när* och *varför* historier berättas, *vad* som sägs samt vilken roll berättelserna spelar för organisationen.

²³ Alvesson (2001), s. 8

²⁴ Alvesson (2001), s. 294

²⁵ Frost et al. ur Alvesson (2001), s. 11

²⁶ Alvesson (2001), s. 229f, 300

²⁷ Mumby (1988), s. 114

²⁸ Alvesson & Björkman (1992), s. 25f

Det finns en mängd olika definitioner av vad en *berättelse* eller en *narration* är. En uttömlig definition är Ewicks och Silbeys, som menar att i takt med att forskningen inom detta område ökar har också behovet av en noggrann definition ökat. Dessa forskares definition av begreppet narration lyder:

First, a narrative relies on some form of selective appropriation of past events and characters. Second, within a narrative the events must be temporally ordered. This quality of narrative requires that the selected events be presented with a beginning, a middle and an end. Third, the events and characters must be related to one another and to some overarching structure, often in the context of an opposition or struggle.²⁹

Problematiken med ovanstående definition beror i vårt fall på val av metod. Eftersom vår empiriska insamling sker genom intervjuer så kräver denna definition att återberättaren (det vill säga respondenterna) minns kontexten, händelsernas tidsföljd inom den ursprungliga berättelsen samt att den presenteras på samma sätt, något som är praktiskt taget omöjligt. Hade vi å andra sidan haft möjlighet att genomföra en observation under en längre period hade Ewicks och Silbeys definition varit applicerbar.

En annan, avsevärt mindre restriktiv definition är Bojes. Utifrån hans definition krävs det till exempel inte att en berättelse har en början, en mitt och ett slut vilket också tillåter vidare tolkningar av begreppet. Bruner poängterar att denna definition inbegriper berättelser där förkortningar sker med uttryck som "...du vet" eller liknande.³⁰ På så vis faller slutet bort men berättelsen är fortfarande en berättelse. Vi instämmer efter vår empiriska insamling med Bojes definition och tycker att denna möjliggör en friare tolkning av vad som kan betraktas som berättelse. Vi har tydligt upptäckt att berättelser tar många olika uttryck i konversation och väljer vi alltså att använda begreppet *berättelse* enligt följande definition:

...an oral or written performance involving two or more people interpreting past or anticipated experience.³¹

Valet av definition leder alltså till att vi kommer att beskriva och analysera vad somliga teoretiker skulle kalla händelser eller upplevelser. Vi har dock valt att i enlighet med Boje, tolka dessa som berättelser då vi kommit till slutsatsen att de på ett givande sätt beskriver hur berättandet ser ut i organisationen. För att undvika att behandla personliga eller allmänna synpunkter och uppfattningar om personligheter eller situationer som berättelser har vi under uppsatsens gång konsekvent och självkritiskt försökt renodlat vårt empiriska material. Vi återkommer till en kritisk definition avseende svårigheten med vårt definitionsval under avsnitt 3.8 i slutet av detta kapitel.

²⁹ Ewick & Silbey (1995), s. 3

³⁰ Bruner ur Boje (1995), s. 999ff

³¹ Boje (1995), s. 999ff

3.4 Det sociala samspelet

Historieberättandet sker genom det sociala samspel som finns i varje organisation. De flesta berättelser sker under konversation och lyssnaren involveras på olika sätt.³² Varje berättare har en lyssnare, en medproducent, som är delaktig i tolkningen av vad som sker i den berättade historien, förklarar Thachankary³³. Samspelet som sker vid berättandet kallar Herrstein Smith för *narrative transactions* och med detta menas att berättandet är en gemensam och kollektiv produktion snarare än en individuell, samt att denna styrs av de sociala normer som råder i organisationen. De sociala normerna styr till viss del berättarens roll, när och hur lyssnaren kan eller får avbryta, och vem som har tillgång till vissa berättelser etcetera. Dessa normer styr också vad som tillåts i innehållet och vad som är lämpligt, roande, trovärdigt och liknande.³⁴ Man kan också säga att den vokabulär som används (jargonger, uttryck, metaforer med mera) anger hur konversationen förs och det kan även visa på att det finns ett gemensamt synsätt där alla invigda förstår vad som ligger bakom vissa uttryck. Kuhn kallar detta för *group-licensed-way of seeing*.³⁵

Man kan alltså säga att berättandet är ett utbyte och ett kommunicerande där varje lyssnare gör sin egen tolkning av det berättade. Historier och berättelser är ett medium genom vilket personerna i en organisation sprider information med olika syfte och innehåll, något som vi återkommer till under rubriken *Varför berättas historier?* Boje menar att berättelserna fungerar som en del av organisationens *institutional memory system* där delar av eller hela berättelser om organisationens erfarenhet behandlas, tolkas och återberättas av olika skäl. Detta sker kollektivt i sociala processer medan varje person tolkar och använder erfarenheten individuellt.³⁶

3.5 Situationen avgör

Berättelser dyker enligt Ewick och Silbey inte upp slumpmässigt och inte heller enligt vissa regelbundna mönster. Det finns något de kallar *social organization of narratives* som, i kombination med andra faktorer, avgör när en berättelse är förväntad, till och med krävd eller inte alls välkommen. Det kan i vissa situationer finnas behov av olika typer av berättelser. Exempel på detta kan vara förklarande berättelser i samband med utbildning.³⁷ Berättelser kan också användas i situationer som behöver rättfärdigande eller i komplexa situationer där organisationens medlemmar använder berättandet för att skapa reda och förståelse för sin situation³⁸. Historier inom organisationen handlar ofta om dem som leder organisationen och enligt Schein så ökar sannolikheten för att historier ska berättas om en ledare ju mer han eller hon visar sig bland personalen. Detta kan ha både positiva och negativa följder.³⁹

³² Boje (1991), s. 107

³³ Thachankary ur Boje, (1995), s. 999ff

³⁴ Herrstein Smith ur Ewick & Silbey (1995), s. 9

³⁵ Kuhn ur Witten (1993), s. 109

³⁶ Boje (1991), s. 106

³⁷ Ewick & Silbey (1995), s. 7

³⁸ Boje (1991), s. 124

³⁹ Schein (1986), s. 241f

Peters och Austin är två forskare som kommit fram till att berättandet är vanligare i organisationer som genomgår turbulenta tider, eftersom det får fungera som ett sätt att reda ut komplexiteten och skapa förståelse för det som pågår⁴⁰. Berättelserna skapar där förståelse för de förändringar som pågår⁴¹. Vidare kan berättelser användas för att medla i de konflikter som uppstår vid förändrade omständigheter⁴². Slutligen kan man sammanfattningsvis säga att berättelser förekommer överallt där skrivna eller talade konversationer pågår (även i till exempel envägskommunikation), så länge kontexten tillåter det.

3.6 Berättelsens funktion

Organisationer kan ses som system av berättande, i teorin benämns det som *storytelling organizations*⁴³ eller *organizations as a storytelling system*⁴⁴. Berättandet fyller enligt flera forskare olika funktioner för individen och organisationen i stort och vi ska beskriva några av de teorier som vi anser relevanta för vår studie. Det finns till och med flera organisationsforskare som menar att företag med en stark levande narrativ tradition har en stark kultur och att de dessutom har fler egenskaper som kännetecknar högpresterande företag⁴⁵.

En central funktion hos berättelser och historier är enligt detta synsätt deras förmåga att kommunicera grundläggande värderingar och organisera verkligheten i organisationerna⁴⁶. Värderingar inom organisationen kan skilja sig åt hos olika grupperingar och berättelser stöttar ofta den ena eller andra gruppens värderingar i en organisation⁴⁷.

När man som individ i en organisation skapar sig förståelse för en situation som känns komplicerad eller otydlig använder man sina referensramar för att bilda sig en uppfattning. Man jämför situationen man befinner sig i med vad som tidigare hänt i liknande situationer och utvärderar vad som kan tänkas ske framöver. Organisationens medlemmar berättar för varandra om vad de upplevt och/eller vad de känner till om situationen och precis som under en rättegång blir berättelser från liknande händelser prejudicerande för handlande och beslut. Detsamma gäller för relationer av olika slag som till exempel relationen till en arbetskamrat eller en chef. Berättelser kan också förhindra organisationen från att göra misstag som att fatta beslut vilka historiskt sett visat sig misslyckade. Berättelserna får därmed ett symboliskt värde för organisationen och i samband med att dåtid, nutid och framtid diskuteras ramar man in och skapar en gemensam förståelse för situationer och aktörer (till exempel chefer eller andra nyckelpersoner).⁴⁸ De grundföreställningar som finns i en organisation, utifrån vilka man agerar, stärks och befästs delvis genom olika historier som de anställda återberättar om till

⁴⁰ Peters & Austin ur Boje (1991), s. 124

⁴¹ Boje (1991), s. 124

⁴² Feldman (1990), s. 812

⁴³ Boje (1995), s. 999ff

⁴⁴ Boje (1991), s. 106

⁴⁵ Smith & Steadman ur Alvesson & Berg (1988), s. 50

⁴⁶ Martin & Powers ur Alvesson & Berg (1988), s. 65

⁴⁷ Feldman (1990), s. 812

⁴⁸ Boje (1995), s. 106

exempel tidigare framgångar eller nederlag⁴⁹. Det sker nya tolkningar av berättelser från tidigare skeenden och varje gång ny data eller information kastar nytt ljus på händelsen finns det en möjlighet att berättelserna revideras. Organisationens erfarenheter förs på så vis genom varje individ vidare och bearbetas muntligt eller skriftligt genom sociala kontakter. Vidare skapas organisationens kollektiva minne som ligger till grund för många handlingar och beslut.⁵⁰

Berättelser är också ett effektivt sätt att marknadsföra en tanke, åsikt eller idé. Valda delar av historier, förkortade, tagna ur sitt sammanhang eller till och med överdrivna anpassas så att berättaren förstärker sitt övertalande.⁵¹ Berättelser är ofta mer effektiva än fakta och statistik när det gäller att övertyga lyssnare som delvis redan instämmer i argumenten⁵². Vidare kan berättelser även fungera som ett forum för skvaller.

3.7 Berättelsen och organisationskulturen

Berättelsers roll och dess effekter för organisationen är omdebatterat. Många teoretiker fokuserar på berättelsers förmåga att lämna information om organisationen men ifrågasätter dess påverkan på organisationens medlemmar och kulturen som helhet. Andra teoretiker lägger vikten vid hur berättelser kan utmana kulturen och andra hur de stärker den rådande kulturen. Vi kommer nu att gå in närmare på dessa resonemang och vi börjar med att redogöra för några av de teoretiker som anser att berättandet och berättelser förstärker den rådande situationen i företaget vad gäller exempelvis kultur, normer och uppfattningar.

Ewick och Silbey anser att berättelser återskapar rådande makt- och ojämlikhetsförhållanden och kopplar detta till det komplexa begreppet hegemoni⁵³. Även Mumby beskriver hur berättelser (som en form av diskursen) återskapar maktförhållanden i organisationen och på så vis bevarar ideologin inom organisationen.⁵⁴ Witten vill i sin tur visa hur berättelser och berättandestrukturer kan skapa en lydande kultur och hur kontroll och makt kan utövas genom skapandet och berättandet av historier⁵⁵.

Mumby beskriver hur berättelserna lotsar in de anställda i företagskulturen och dess system av värderingar. Berättelserna kan även bidra till att skapa förståelse för, och en helhetsbild av en viss persons beteendemönster.⁵⁶ Berättelser påverkar således hur de anställda ser på organisationen, sig själva och därmed hur de agerar⁵⁷.

⁴⁹ Martin ur Alvesson & Berg (1988), s. 50

⁵⁰ Boje (1991), s. 106ff

⁵¹ Boje (1991), s. 117

⁵² Borgida & Nisbett ur Witten (1993), s. 106

⁵³ Ewick & Silbey (1995), s. 29ff

⁵⁴ Mumby (1988), s. 103

⁵⁵ Witten, (1993), s. 98

⁵⁶ Mumby, (1988), s. 103

⁵⁷ Feldman, (1990), s. 811f

Mumby förklarar berättelsers funktion inom organisationen:

Stories act as ‘cognitive shortcuts’ for organisation members, allowing them to internalise rapidly the implicit rule system that guides organisational behaviour; stories function to exemplify and encapsulate the organisation’s tacit value system.⁵⁸

Berättelser bidrar således till en förståelse av situationen och detta påverkar skapandet av den organisatoriska verkligheten⁵⁹. Berättelser bidrar även till att de anställda skapar, behåller och förändrar sin gemensamma verklighetsuppfattning. Eftersom de upplever uppfattningarna som objektiva så blir de i deras huvud sanna⁶⁰. Utifrån berättelserna skapas således de sociala strukturerna i organisationen⁶¹. Mumby hävdar att diskurser (och där inkluderat berättandestrukturen i organisationen) reflekterar de befintliga strukturerna samt ständigt producerar och reproducerar dem⁶². Strukturerna är alltså inte statiska i sig utan förändras över tiden när olika ideal och diskurser är framträdande i samhället och i den kultur de verkar⁶³.

Mumby analyserar en klassisk berättelse som cirkulerat på IBM och som handlar om hur en underordnad handlat då chefen på grund av obetänksamhet är på väg att bryta mot en regel, hur chefen reagerat vid denna tillrättavisning och hur berättelsen sedan spridits i organisationen. Genom denna berättelse visar författaren att berättelser inte sker i ett vakuum utan att de berättas *på grund av* företagets strukturer och regler.⁶⁴ Mumbys olika tolkningar av händelsen har vi funnit vara mycket poängrik och vi kommer koppla någon av hans tolkningsmöjligheter till vissa av berättelserna som cirkulerar inom SAS.

Hegemoni är ett begrepp som kan vara relevant i denna diskussion. Gramsci, som myntade termen hegemoni beskrev det som samhällets *superstructure*, det vill säga de institutioner i samhället som producerade ideologier⁶⁵. Ewick och Silbey kopplar historieberättandet inom organisationen till hegemonin och beskriver hur hegemoni hela tiden måste utvecklas så att nya, alternativa hegemonier inte tar över⁶⁶. Hegemonin upprätthålls bland annat då berättelser lyckas ”kolonisera medvetandet”⁶⁷. Med detta menar författarna att berättelser kan binda samman och relatera händelser i organisationen till en logisk helhet som är övertygande för individen och som samtidigt diskvalificerar alternativa berättelser⁶⁸. Hegemonin i en organisation kan till exempel vara den syn på ledarskap som råder. Vilka egenskaper krävs för att vara en bra ledare? Vilken ledare är idealet som andra ledare jämförs med? Det motstånd och den föränderlighet en hegemoni kan tyckas ha, beror på att den förs vidare med hjälp av

⁵⁸ Mumby, (1988), s. 103

⁵⁹ Mumby, (1988), s. 103

⁶⁰ Witten, (1993), s 100

⁶¹ Ewick & Silbey (1995), s. 13f

⁶² Mumby, (1988), s. 105

⁶³ Ewick & Silbey (1995), s. 29ff

⁶⁴ Mumby (1988), s. 118

⁶⁵ Lull (2000), s. 49

⁶⁶ Ewick & Silbey (1995), s. 29ff

⁶⁷ Ewick & Silbey (1995), s. 13, 29

⁶⁸ Ewick & Silbey (1995), s. 29ff

individens personliga berättelser och för varje ny person som berättar historien så förändras en liten del av innehållet.⁶⁹

En av de symboliska handlingarnas (som till exempel berättelser) viktigaste egenskaper är enligt Mumby deras förmåga att påverka organisationskulturen så att tidigare förhållanden av beroende och dominans kvarstår. Organisationen medlemmar ser de dominerande intressena som naturliga och rådande maktförhållanden ifrågasätts inte. De berättelser som cirkulerar i organisationen stödjer den maktstruktur och norm som existerar. På så vis begränsas alternativa synsätt och värderingar.⁷⁰

Witten beskriver i samma anda hur berättelser och berättelsemönster inom organisationen kan skapa en kultur som präglas av lydnad. Detta sker genom berättelsers förmåga, oavsett var i organisationen de uppstår, att genom övertygande påståenden om beteende och värderingar symbolisera vad som anses vara korrekt och accepterat respektive felaktigt och oacceptabelt handlande.⁷¹ Även Ewick och Silbey beskriver hur berättelser genom detta fungerar som ett verktyg för social kontroll som talar om för organisationens medlemmar vilket beteende som förväntas och vad som sker när de inte lyder⁷². Den moral organisationen förespråkar är inbyggd i berättelsen⁷³.

Effekten förstärks eftersom berättelsers sanningshalt sällan ifrågasätts eller debatteras⁷⁴. Att sanningshalten inte ifrågasätts har flera skäl. Situationen som beskrivs har sin grund i verklighetsuppfattningar som tas för givet av lyssnaren och berättaren men eftersom de avbildar personer eller skeenden som existerar i speciella sociala och fysiska miljöer blir dessa verklighetsuppfattningar aldrig ifrågasatta. Berättelser undgår därigenom att presentera den uppfattning utifrån vilken den grundar sig. Detta betyder att berättelser framställer och återberättar en viss förståelse av en situation på ett sätt som för den utomstående verkar fullt logiskt.⁷⁵ Genom att historien inte ifrågasätts så bidrar den till ett omedvetet förstärkande av sambandet mellan personen eller händelsen och rådande förhållanden som gjorde historien rimlig⁷⁶. När berättelser upprepas ofta och innehåller detaljerade skildringar av exempelvis huvudpersoner, bidrar det till att göra berättelsen trovärdig och mindre utsatt för kritik. Detta innebär också att de utsagor som framställs som sanningar i berättelsen blir svårare att ifrågasätta.⁷⁷ Ytterligare en anledning till att ifrågasättandet försvåras är på grund av de många omtolkningar och förändringar som genomsyrar en historia som har berättats i flera led⁷⁸. För varje led av berättare och lyssnare görs en ny tolkning av agerande, innehåll och samband. Genom detta förändras den ursprungliga historien (som till störst del bygger på den egentliga händelsen) och detta anser vi försvårar ifrågasättandet av vad som egentligen hänt och sagts.

⁶⁹ Ewick & Silbey (1995), s. 29ff

⁷⁰ Mumby, (1988), s. 104

⁷¹ Witten, (1993), s. 105

⁷² Ewick & Silbey (1995), s. 12

⁷³ Feldman (1990), s. 812

⁷⁴ Witten (1993), s. 105

⁷⁵ Ewick & Silbey (1995), s. 29ff

⁷⁶ Ewick & Silbey (1995), s. 14

⁷⁷ Ewick & Silbey (1995), s. 29ff

⁷⁸ Ewick & Silbey (1995), s. 29ff

Berättelsernas förmåga att accepteras utan att sanningshalten granskas kritiskt gör dem enligt Mumby till ett kraftfullt verktyg för att konstruera och behålla rådande maktstrukturer och den verklighetsbild dessa strukturer skapat⁷⁹.

Det finns även författare som behandlat hur berättelser kan motverka den rådande kulturen och de uppfattningar den står för. Detta kan ske genom att man aktivt förlöjligar och parodierar makten genom att skämta och tala nedvärderande om den (och dess symboler) bakom dess rygg.⁸⁰ Ehn och Löfgren menar också att man kan agera ohörsamt och låtsas inte förstå, eller agera som om man förstår men sedan inte göra som avtalat. Författarna beskriver hur den kulturella hegemonin ofta kan te sig mer överväldigande än den i praktiken är. Genom tjuvnytt, nålstick och olika former av passivt, segt motstånd ifrågasätts och undermineras dominansen.⁸¹ Berättelser som motverkar de rådande uppfattningarna kan medvetandegöra mycket av de åsikter, fördomar och händelser som tidigare varit osynliga och outtalade. De kan visa på individen i organisationen och hur vissa händelser sker på grund av omvärlden.⁸² Ett exempel kan vara en person i organisationen vars beteende eller utseende placerat honom eller henne i kategorin ”udda” eller ”onormal”. Vad som betraktas som normalt är socialt definierat och fortsätter att vara så, så länge ingen omdefinierar detta. De som till exempel arbetar nära den som betraktas som onormal eller udda kan däremot snabbt uppleva att detta tankesätt är begränsat och felaktigt. De kanske väljer att konfrontera andras fördomar med berättelser om personens kvalitéer i medvetna försök att få det andra lägret att ändra uppfattning.

3.8 *Kritisk diskussion avseende definitions- och teorival*

Innan vi lämnar vårt teorikapitel vill vi presentera kritiska funderingar avseende de övergripande poängerna i vår valda litteratur och teori. Det är viktigt att ha denna kritik i åtanke under analysen.

Ewicks och Silbeys samt Bojes respektive definitioner av en berättelse kan betraktas som motpoler i ”stränghet” och vi vill återigen påpeka svårigheten med definitionsvalet⁸³. En alltför öppen och vid definition, vilket Bojes kan tolkas som, låter ibland uttalanden, åsikter och uppfattningar agera som berättelser och man riskerar att förlora fokus på den mer renodlade berättelsen och dess betydelse. Å andra sidan har vi stött på en problematik som säger att våra intervjupersoner svårligen kan återge alla berättelser i renodlat format. Vi har så långt det varit möjligt försökt att fånga berättelser enligt den första, av Ewick och Silbey citerade definitionen, men i vår interaktion med intervjupersonerna har detta stundtals varit mer komplicerat än väntat. I många fall har det ur en konkret berättelse mynnat diskussioner om berättandet och berättelsers betydelse för den intervjuade personen och arbetet, något som också varit mycket intressant för vårt arbete. Ett sätt att undvika den beskrivna svårigheten skulle kunna vara att undersökningen genomfördes genom observation, eventuellt med

⁷⁹ Mumby (1988), s. 125

⁸⁰ Ehn & Löfgren (1982), s. 82

⁸¹ Ehn & Löfgren (1982), s. 82

⁸² Ewick & Silbey (1995), s. 18ff

⁸³ Definitionerna finns under avsnitt 3.2

bandningar, istället för med intervjuer. På så vis skulle man eventuellt i ett större empiriskt material kunna göra urskiljningar av berättelser av enbart den förstnämnda definitionen och studera dem isolerat (till exempel som text) eller i deras sammanhang. Vi undrar dock om inte en diskvalificering av berättelser som inte överensstämmer med Ewicks och Silbeys definition hade blivit ansträngd och dessutom mindre givande som beskrivning och förståelse för SAS som organisationskultur. Eftersom berättandet återigen till så stor del handlar om social interaktion, styrt av normer och förväntningar och med olika motiv och syfte, verkar det mer sannolikt att berättelser tar olika uttryck och form och därmed inte alltid lever upp till Ewick och Silbeys definition.

Litteraturen vi läst har dominerats av synsättet att berättelser lämnar information om organisationskulturen och/eller att berättelser påverkas av de normer och synsätt som råder eller vice versa. Vi vill inte gå så långt som att hävda att alla berättelser har denna förmåga, det vill säga att alla berättelser är symbolhandlingar. Beroende på sammanhang, berättare, lyssnare och motiv kan en berättelse många gånger spela en mycket liten roll för det större sammanhanget. Vi är öppna för att berättelser kan vara just en berättelse – utan vidare organisatoriskt sammanhang eller betydelse. När man å andra sidan lyssnar till hur den har berättats, varför, hur den har mottagits och så vidare kan man finna många intressanta mönster. Det här handlar också om ett ställningstagande där man måste besluta sig för om en berättelse kan tolkas som en symbolhandling utan att för den skull låta det leda för långt, vilket då skulle kunna leda till att man förlorade teoretisk anknytning.

4. Studien: empiri och tolkningar

I analysen går vi igenom de delar av vårt empiriska material som vi anser relevanta för våra frågeställningar och kopplar dessa till intressant teori. Med hjälp av alternativa tolkningar av berättelserna och berättandet reflekterar vi över olika aspekter i SAS organisationskultur.

4.1 Den sociala kontexten

4.1.1 Berättelsen som en del av det sociala samspelet

Det visade sig ganska tidigt i vår empiriska undersökning att det fanns stora skillnader mellan de olika avdelningarna inom SAS och på vilket sätt de kommunicerade med varandra. Trots att avdelningarna satt vägg i vägg på huvudkontoret, åtskilda med endast glasdörrar som var ditsatta för att öppna upp för kommunikation och teamkänsla, fick vi inom vissa sektorer uppfattningen att glasdörrarna lika gärna kunde vara barriärer. Det sociala samspel som enligt Thachankary och andra teoretiker är grunden för kommunikation och historieberättande varierar kraftigt inom SAS, en uppfattning som vi fick bekräftat av flera av våra respondenter. Det var också tydligt att man på andra kontor än huvudkontoret hade mer *formell* tid, som till exempel fasta tider till fikapauser, till social samvaro. Anledningen till att vi lade märke till och ställde frågor om detta var att vi ville få en uppfattning om hur det sociala klimatet fungerade och som en konsekvens av detta miljön för historieberättande.

Vi är vigda åt vårt arbete här och arbetar hellre 10 minuter extra än tar en fikapaus. Vi är inte särskilt sociala utan dricker mest vårt kaffe på rummet.

(Citat från huvudkontoret)

Vi fikar alltid 09.30, varje dag, och det pratas öppet i fikarummet. Det är här det snackas och här kommer många berättelser om allt från chefer, huvudkontoret, uppsägningar och annat som händer. Vi är långt ifrån kärnan och det är klart att det spekuleras”.

(Citat från säljavdelningen Malmö)

Trots att det sociala samspelet på vissa avdelningar var begränsat och flera av dem sällan tycktes ha tid eller möjlighet att prata om annat än arbetet kunde alla våra respondenter återberätta historier. De menade att berättelser alltid dök upp även om de inte alltid kunde erinra sig i vilket sammanhang. Flera poängterade dock att de nästan aldrig hade tid att prata om annat än arbetet. Vi fick den absoluta uppfattningen att somliga upplevde ämnet som känsligt (det kan ju tolkas som att vi som intervjupersoner undrar hur mycket de anställda på SAS står och skvallrar) och vi började se ett mönster att intervjupersonerna kopplade berättelser till något internt och inte så rumsrent. Kanske finns det dessutom anledning att tro att det på vissa avdelningar var politiskt korrekt att säga att man inte har *tid* att prata med varandra. Någon av intervjupersonerna påpekade att de bara kommunicerade fakta och att man på just den avdelningen var väldigt noga med professionalitet, till skillnad från många andra avdelningar. Vår tolkning är att han/hon genom detta uttalande positionerade sig och sin

avdelning som mer affärsmässig än de övriga, samtidigt som han/hon kopplade samman begreppet berättelser med något negativt.

4.1.2 Berättaren och lyssnaren

Som vi beskrivit i vårt teorikapitel har Herrnstein Smith intressanta synpunkter som säger att de sociala normer som råder i organisationen styr berättandet på olika sätt. Berättaren *och* lyssnaren spelar roll för vilka historier som berättas och det finns även en osynlig agenda som säger vem som har *tillgång* till vissa berättelser och vad som i just denna kulturella kontext är till exempel intressant eller roande. Våra intervjupersoner menade att det gäller att känna rätt *storytellers* och att dessa kan finnas i alla plan på företaget. Andra påpekade att man inte kunde berätta alla historier för vem som helst och att historier om andra personalgrupper eller avdelningar kan vara känsliga eftersom man inte vet varifrån någon kommer eller vart de är på väg i organisationen.

Jag undviker att berätta vissa historier när jag kommer till andra avdelningar från huvudkontoret. Man vill inte underblåsa negativa värderingar och spekulationer. Man berättar historier när man kommer till andra kontor men man måste göra det med ansvar och lojalitet. Jag känner ansvar att vara lojal trots att de säkert vill höra negativa saker.

(Citat från huvudkontoret)

Vi hörde liknande saker från flera i organisationen och tyckte att denna inställning var intressant. Personerna är i position att undvika att berätta historier som skulle förstärka en viss syn och dessutom medvetna om att lyssnarna kanske inte gör en kritisk bedömning av sanningshalten. Med det inte sagt att uppfattningarna på det besökta kontoret inte var berättigade utan att berättarens lojalitet i det här fallet låg hos just huvudkontoret. Berättaren var medveten om effekten av vissa berättelser och om de kulturella skillnaderna i organisationen. Citatet säger också en del om berättelsernas kraft i form av åsikts- och uppfattningsgeneratorer "...man måste göra det med ansvar och lojalitet" och återigen gjorde man kopplingen att berättelserna hade negativ klang.

Om vi fortfarande tittar på citatet ovan fanns uppenbarligen en *förväntan* bland medarbetarna att få höra nya berättelser som kunde bekräfta deras negativa attityd till huvudkontoret och cheferna. Precis som Ewick och Silbey beskriver i sin teori verkar det finnas behov av berättelser vid olika tillfällen. En person som arbetar på ett mindre kontor förklarade att det alltid är intressant att höra när någon varit på de andra kontoren för då får man alltid höra nya berättelser. Han/hon menade också att de antingen får effekten av att de dämpar eller sätter igång spekulationerna men att det för tillfället inom SAS är berättelser om negativa händelser som till exempel vem som har fått sluta eller vilken avdelning det ska skäras ned på som dominerar. Dessa negativa berättelser tycks fungera som en ventil, inte minst på de avdelningar som inte får förstahandsinformation. Där oroar sig, enligt vår uppfattning, de anställda mer i en situation av till exempel nedskärningar och fyller informationsluckorna med spekulationer och berättelser. Denna koppling mellan informationsbrist eller kunskapsbrist och skapandet av berättelser har vi sett på ett flertal ställen i organisationen. Vi kan tolka detta till att människan har behov av att veta vad som sker i sin omgivning och när det uppstår luckor så mottages tacksamt information som man egentligen kanske vet inte är

rimlig. De som i sitt arbete har större insyn kan lättare kontrollera sanningshalten i det som sägs.

4.1.3 Kulturen bestämmer innehållet

Genom att SAS länge haft stark tradition av internrekryteringsstrategi hade många av de vi pratade med jobbat på flera olika avdelningar inom SAS, på utlandskontoren och på flygplatserna. De påpekade också att vilka berättelser som cirkulerar skiljer sig beroende på om man jobbar på flygplatsen eller på huvudkontoret eller annan avdelning. Detta överensstämmer med teorin som säger att de sociala normer som råder i varje kultur bestämmer vilket innehåll som är intressant.

Flygande har en egen kultur och där finns mer myter och berättelser om huvudkontoret. På flygplatserna pratas det fortfarande om festerna på Carlzons tid.

(Citat från huvudkontoret)

Det gick fler historier när jag jobbade utanför huvudkontoret och jag tror det gäller alla som är längre ifrån kärnverksamheten. Jag tror att vi och flygpersonalen står långt ifrån varandra. Ingen vet sanningen om huvudkontoret. Ibland tror man att de inte gör något bara för att man inte vet vad de gör.

(Citat från huvudkontoret)

Vi fick också tydligt uppleva att somliga berättelser dominerade på vissa arbetsplatser. På huvudkontoret kopplade man gärna samman berättelser om olika personalgrupper med diskussioner om vart företaget är på väg och vad som måste förbättras på övergripande plan. Vi anser att detta beror på att många i personalen på huvudkontoret har bristande insyn i hur de flygande arbetar och som vi nämnt ovan skapar detta ett behov av berättelser. Våra respondenter förklarade att det fanns en form av informell klassificering av de olika personalgrupperna och olika jargong i berättelserna beroende på var man sitter, vilket vi kopplar till Kuhns teori som säger att gruppernas gemensamma synsätt uttrycks i den här typen av tal och berättelser. ”Vi kallar huvudkontoret för Lustiga Ladan. Det är de som hittar på massa knäppa idéer som de tror fungerar i verkligheten.” Vår tolkning är att man distanserar sig mot huvudkontoret genom att man buntar ihop dem under en lustig benämning och menar att de gör saker annorlunda i förhållande till flygplatserna eller lokalkontoren.

4.2 Berättelsens betydelse för individen

4.2.1 Det personliga mötet

En intervjuperson berättade att man som anställd ibland under strejker i Danmark får gå in och göra den strejkande markpersonalens arbete – trots att man i normala fall arbetar på till exempel ekonomiavdelningen. När en sådan period var över hade vår respondent av en kvinnlig kollega som blivit placerad i incheckningen fått höra följande berättelse av en kvinna som arbetade vid incheckningen.

Jag tog enligt reglerna legitimation på alla. Lindegaard⁸⁴ kom för att checka in och jag begärde legitimation. Han blev irriterad, tyckte att det var onödigt och sa 'Vet du inte vem jag är?'. Då svarade jag 'Jag vet vem du är men regler är regler, tänk om nästa person också är någon jag borde känna igen?'

Kvinnan valde sedan att berätta detta för sina kollegor när hon kom tillbaka till avdelningen. Känslor som kan väckas av att bemötas på det beskrivna sättet är flera. Vi tror att en sådan berättelse kan sänka motivationen även bland lyssnarna till att ställa upp i en strejksituation och att bilden av chefen naggas i kanten även hos dem som inte personligen träffat honom. Dessutom hade kvinnan konsekvent handlat enligt alla regler och visat prov på gott omdöme, men handlingen fick omvänd effekt vilket också skapar osäkerhet om vilka beteenden som är korrekta.

Denna historia kan vi även studera med hjälp av Mumbys tolkning av en liknande händelse inom IBM. En händelse som denna sker på grund av vissa regler som råder inom SAS. Det finns regler om att alla ska visa legitimation vid incheckning och detta är till för säkerheten på SAS flygplan. Kvinnan vid incheckning har blivit upplärd (av SAS) att hon ska följa reglerna. Reglerna är skapade av ledningen och däribland Lindegaard för ledningens högst centrala intresse av att SAS flygningar omgärdas av hög säkerhet och förutsättningslös kontroll. Om reglerna inte följs och misstag sker så är det i första hand de ledande personerna inom SAS som kommer att få kritik för bristande rutiner. I denna tolkningsvariation är det således oklokt av Lindegaard att genom sitt handlande få kvinnan i incheckningen att börja tumma på reglerna. Om inte Lindegaard följer reglerna kan personalen lätt känna "varför ska då jag?"

4.2.3 Relationer och uppfattningar

Relationerna inom företaget påverkas av berättelser bland annat eftersom de kan kasta nytt ljus på personligheter och ageranden. En av våra intervjupersoner förklarade att han/hon varit på Emergency group mötet (Emergency gruppen är ett team som tillsatts för att ha beredskap i krissituationer) efter Linate-olyckan⁸⁵.

Lindegaard höll ett fint tal där han berättade att han inte gråtit på sex veckor efter olyckan. Han sa att han sedan fått tipset att hyra en sorlig videofilm för att gråta ut. Lindegaard förklarade att det hade hjälpt honom i sorgarbetet och att sedan kunnat släppa fram känslorna och tipsade de andra att göra samma sak. Hans avslutande kommentar var att han hade sett en sorglig film igår.

Intervjupersonen tolkade den sista kommentaren som att han då hade gråtit och sa att denna berättelse gjort Lindegaard så mycket mer *mänsklig* i dennes och de andra deltagarnas ögon, speciellt eftersom bilden av honom tidigare varit otydlig. Det är intressant att personens bild av chefen förändras så att han upplevs som mänsklig, eftersom det förutsätter att han tidigare måste ha betraktats som omänsklig eller som en person som inte visar sina känslor.

⁸⁴ Jörgen Lindegaard tillträdde 2001 som koncernchef för SAS. Lindegaard hade inte tidigare arbetat inom resebranschen.

⁸⁵ I oktober månad 2001 skedde en olycka vid Linate-flygplatsen vid Milano. Ett litet flygplan körde in i SAS och ett hundratal människor dog. SAS friades dock helt från skuld och har fått beröm för sitt agerande efter olyckan.

Intervjupersonen värderar den typ av känslouttryck som Lindegaard visade på mötet och tycker att det är positiva egenskaper för en chef. Vi ser också en koppling till intervjupersonens identitet, det viss säga att han/hon känner igen sig i chefen och får sina egna känslor bekräftade av en person av betydelse. Man kan även tolka det så att intervjupersonen inte haft något tydligt intryck av Lindegaard tidigare, och att detta var första riktiga kontakten med den nytillträdde chefen.

Att Lindegaard använde berättelsen om videofilmen i sitt tal till personalen kan man ur en annan aspekt tolka som en positionering. Han visar uttryckligen sina känslor och släpper in i personalen i sin personliga sorg och vill därigenom framstå som empatisk och känslsam. Detta kan tolkas som ett strategiskt drag av Lindegaard för att få personalen att tänka mer positivt om honom. Vid ett annat tillfälle väljer Lindegaard kanske att berätta en helt annan historia för att skapa en mer passande positionering och därmed få en annan reaktion av personalen. Ytterligare en tolkningsmöjlighet är att han genom att förklara sin svårighet att släppa fram känslorna beskriver att hans rationella sidor ibland tar överhanden, men att han arbetar med detta.

Vår intervjuperson hade, trots den positiva bild det förde med sig, ändå valt att inte berätta historien vidare till medarbetarna på kontoret eftersom den var så känslig och på något vis personlig. Detta innebär naturligtvis att intervjupersonens relation till chefspersonen förändrades medan de andra har samma uppfattning som tidigare.

4.3 Framgångs- och nederlagshistorier

I vårt teorikapitel har vi beskrivit hur organisationer genom att återberätta historier bearbetar och lär sig av tidigare skeenden. Framgångs- och nederlagshistorier kan ha olika funktioner och vi ska återge och tolka två sådana berättelser nedan.

4.3.1 Morgonräden⁸⁶

Berättelsen om hur det gick till den morgonen då Konkurrensverket ”oanmält tågade in och började rota hos Vagn Sörensen⁸⁷” spred sig snabbt genom organisationen. Konkurrensverket gick igenom Sörensens dator och alla pärmar, och enligt en person som fanns närvarande på avdelningen den morgonen var detta en obehaglig upplevelse som fortfarande diskuteras och återberättas. SAS blev senare dömda till skadestånd för kartellbildning. Skadeståndet blev hundratals miljoner och Sörensen, en mycket omtyckt chef, fick bära hundhuvudet och tillsammans med styrelsen tvingades han att avgå. Vi har fått en stark känsla av att denna historia har satt prägeln i flera avseenden, även utanför huvudkontoret. Anställda inom hela SAS har fått kännedom hur det hela gick till både genom berättelser inom organisationen och genom medias bild. Genom våra respondenter har vi fått höra att berättelsen om morgonräden och Sörensens avgång fortfarande används som skräckexempel när det gäller prissättningsarbetet och i arbetet med Konkurrensverket.

⁸⁶ Konkurrensverket genomförde 2001 en oanmäld granskning av SAS prissamarbete med Maersk.

⁸⁷ Vagn Sörensen var ansvarig chef på Revenue Network avdelningen

Samtidigt som historien används som skräckexempel har vi upplevt att många i personalen vill tona ned SAS skuld i affären. Maerskkartellen anses av många i SAS vara en hetsjakt av Konkurrensverket och i förlängningen staten som behandlar SAS orättvist jämfört med mindre flygbolag. Många menar att en viss grad av prissamarbete är nödvändigt. Genom att ta spjärn mot Konkurrensverket som attackerat företaget och skyller på yttre faktorer undviker man att den interna besvikelsen mot ledningen blir för stor.

Business is business - ungefär så talar vi om Maersk[kartellen]. Alla gör på det viset. Man blir däremot förbannad på att dom var så dumma så de åkte fast.

Denna historia som syftar till försvar av företagets beteende har berättats av många anställda inom SAS, och framförallt på huvudkontoret. En tolkningsmöjlighet kan vara att undersöka hur de verklighetsuppfattningar som träder fram genom en historia som denna präglar företaget. Berättelserna visar på gemensamma föreställningar hos organisationens medlemmar om vad som är korrekt samt inkorrekt beteende. Anledningen till dessa föreställningar kan sökas i SAS historia som statligt företag och det ansvar företaget fortfarande har för inrikesflyg inom Sverige. Samtidigt som detta ansvar gentemot folket finns pressas SAS hårt av lågprisföretagens konkurrens på vissa linjer och företaget får inga statliga subventioner som vissa av deras utländska konkurrenter. Många anställda på SAS anser att staten med Konkurrensverket i spetsen, är deras största motståndare. Genom detta upplevda motstånd och den orättvisa behandling som de anser präglar SAS ser de sig som ett offer som måste göra allt för att överleva, till exempel skapa priskarteller. Eftersom de ser priskarteller som en nödvändig åtgärd cirkulerar dessa försvarshistorier.

Det är intressant att påpeka att förståelsen för ledningens handlande i och med Maersk var större hos huvudkontoret som arbetade nära de som fick gå samt med prissättningsfrågor. På lokalkontoret och flygplatsen ansåg fler att det var otroligt dumt gjort. Dessutom har berättelsen om priskartellen enligt vår tolkning fått funktion som syndabockshistoria där den omtyckte chefen – hjälten – Sörensen tvingades ta skulden. Vi har dessutom förstått att berättelsen om Ehrlings avgång⁸⁸ kopplas samman med den om Sörensen som uttryck för besvikelsen över att två kompetenta chefer med erfarenhet från flygindustrin lämnat företaget.

4.3.2 Airline of the Year⁸⁹

När vi vann Airline of the Year var det som att vinna Nobelpriset. Vi var alla jätteglada och jättestolta trots att man tidigare knappt känt till priset.

Specialchartrade plan flög anställda från alla kontoren upp på hangarfest i Stockholm när vi hade blivit Airline of the Year.

Berättelsen om de åren då SAS vann Airline of the Year fungerar än idag som ett manifest över företagets guldålder. Vi såg flera plaketter med diplom på väggarna på huvudkontoret

⁸⁸ Marie Ehrling avgick som Vice President i maj 2002 efter ett tjugotal år inom SAS. I media fick avgången stor plats, bland annat för att Ehrling nyligen fått utmärkelsen Årets Affärskvinna och synts mycket i media efter Linateolyckan i oktober 2001.

⁸⁹ SAS fick det internationella priset Airline of the Year 1984 i konkurrens med all världens flygbolag.

och många av respondenterna berättade om detta när de ville förklara hur bra allting gick på 80-talet. Idag kan historien fungera som en positiv drivkraft i förhållande till hur saker och ting fungerar. Många anställda har vittnat om hur de under vissa perioder inte velat säga att de arbetar på SAS för att de då bara möter kritik från gemene man. Behovet av att känna stolthet för sitt företag verkar stort bland de anställda och detta tror vi delvis beror på den starka organisationskultur som råder inom SAS och den SAS-ifiering som många anställda vittnat om. Detta kan vara en förklaring till att framgångshistorier som Airline of the Year lever kvar i organisationen.

En framgångshistoria som denna bidrar till att de anställdas syn på organisationen fortsätter att präglas av stolthet trots att SAS idag möter av många motgångar. Det är intressant fundera över om historier som har en förmåga att leva kvar under långa perioder har speciellt stor symbolisk betydelse för organisationens identitet. De har överlevt vardagens virrvarr av dagsfärska historier och tycks betyda något grundläggande för organisationens medlemmar. Kanske är det en del av identiteten, det vill säga att de anställda i det ovan nämnda exemplet väljer att identifiera sig med den tidens SAS.

4.4 Berättelsens roll i komplexa situationer

4.4.1 Behov av förklaringar

Tidigare berättelser mellan medlemmarna i organisationen blir vägledande vid handlande och beslut vid en liknande situation. Med den nya ledningen följer ännu en omorganisation och att den nya chefen vill som vanligt sätta sin prägel på organisationen. Man har varit med om detta förr och suckar tröttsamt när det annonseras om ännu en omorganisation eftersom man inte tror att detta kommer att förändra något grundläggande i organisationen. Liknande situationer blir prejudicerande för reaktionen.

Om Stenberg⁹⁰ så har jag hört att när han kom så infördes TQM⁹¹ och allt skulle mätas. Alla fick tydligen ett måttband skickat till sig för att symbolisera vikten av att mäta allt. Stenberg sa att 'Vi sysslar med en massa skrot'. Många anställda tog illa upp och Stenberg kommunicerade det till personalen på fel sätt. När han slutade på SAS så skämtade många om att nu kommer alla TQM-pärmar slängas precis som de gjorde på Ericsson när Stenberg slutade där. Efter han slutade så såg vi inget mer av TQM.

Vi kan både genom beskrivningen av det som skett och även av det faktum att historien berättas tolka att det inom SAS saknas förståelse för de nya chefernas försök till förändring och nyskapande åtgärder. En förklaring till detta kan vara att så många inom SAS arbetat för företaget under en väldigt lång tid och därmed hittat de sätt de anser vara det ultimata samt upplevt så många förändringsförsök som runnit ut i sanden att de inte längre orkar engagera sig utan endast deltar som iakttagare.

⁹⁰ Jan Stenberg var VD för SAS under största delen av nittioalet. Han hade tidigare arbetat inom Ericsson.

⁹¹ TQM - Total Quality Management, innebär att man genom kvalitetssystem effektiviserar och kvalitetssäkrar processerna i företaget. Stenbergs försök till förbättring av företaget genom mätmetoden TQM grundade sig i att han ville införa mer tydliga resultat för var SAS befann sig. Genom att skicka ut måttband till alla ville ledningen på ett konkret sätt visa hur viktigt men samtidigt enkelt detta var.

4.4.2 Revideringar och omtolkningar

Det sker nya tolkningar av personer när ny information i form av berättelser dyker upp. Exempelvis förändrades historien om Stenberg och hans lite trubbiga stil genom hans uppträdande när SAS firade 50-årsfest 1996. Personalen fick då en annan bild av Stenberg eftersom han visade en så mänsklig och humoristisk sida på festen. Historien om hans dåliga humör blev efter det delvis en annan. Detta tolkar vi som en slags kollektiv revidering där organisationens gemensamma synsätt byter riktning. Dessutom gav det en intressant effekt av att man inom SAS plötsligt accepterade Stenberg som en sympatisk chef.

Jag har fått höra om Stenberg under 50-års festen då han gick först i en parad följd av orkestern. Han hade tydligen en röd dräkt på sig och sjöng och spexade. Detta tyckte alla i personalen var roligt och många såg annorlunda på Stenberg efter denna fest.

Precis som vi tidigare diskuterat under rubriken *Relationer och uppfattningar* tycks personalen genom att berätta historier som denna lägga stor vikt vid chefens förmåga att bjuda på sig själv. "Efter denna fest så ville man nästa döda för SAS." Vi kan här anta att Stenberg förstod att personalen saknade den typ av ledarskap Carlzon bedrivit och att de efterfrågade en mer personlig ledare och därför bestämde sig för att bjuda på sig själv vid företagets 50-års jubileum. Han förstod att det skulle berättas om denna händelse och han skulle hamna i en mer positiv dager. Vidare tror vi att personalen väljer att föra dessa historier vidare eftersom de har ett behov av en personlig ledare och för att personliga framträdanden är trevligt och lätt att berätta om.

4.5 Berättelsernas politiska funktion

4.5.1 Åsiktsförmedlare

I samband med att SAS för närvarande går igenom en allvarlig ekonomisk kris är situationen för de anställda osäker. De avstånd som redan finns mellan olika personalgrupper ökar enligt intervjupersonerna lätt i den här situationen och det går historier om i princip alla grupper (såsom kontor, avdelningar och yrkeskategorier). Dessutom används nedlåtande berättelser i syftet att förstärka och få utlopp för de interna stridigheter som tycks finnas. Berättelserna kan spela en politisk roll i det här sammanhanget eftersom de kan skapa opinion. Samtidigt måste man, enligt oss, vara medveten om att berättelserna troligen är en konsekvens av en uppfattning som redan råder bland många. Åsikterna kan vara baserade på andra upplevelser än berättelser, men tillsammans skapar de en bild som i till exempel en förhandlingssituation får betydelse för handlingar och beslut. Då kan man förstärka en viss uppfattning med berättelser av olika slag. Vi vill exemplifiera med några citat som har visat sig genomsyra framförallt den svenska organisationens syn. Först återger vi raljerande berättelser som kan tyckas roande men irrelevanta i större sammanhang. Därefter vill vi koppla samman dem med åsikter som varit väldigt framträdande och som är av betydligt mer politisk dignitet för den interna organisationen och beslutsfattandet. Vi tror att åsikterna förstärks och rekonstrueras

med hjälp av till synes obetydliga berättelser om olika agerande och att de faktiskt kan betyda en del för individernas uppfattning och därmed till exempel samarbetsvilja.

Det berättas att de danska bagagehanterarna lämnar kvar svenskt bagage med flit...

Det gick en historia om några flygvärdinnor som klagade över ont i axlarna och ryggen ett tag. Det var tydligen en kaffekopp som var gjord så att den inte gick ner i matlådan. De gnällde över att de fick sträcka sig dubbelt, först efter matlådan och sedan efter koppen. Till slut konstruerades det en ny matlåda.

Berättelser som de ovan fick vi höra på avdelningar som inte har något samröre med just den här typen av frågor men de påverkar synen på personalgrupperna och går samman med de åsikter som finns inom organisationen som helhet. Vi har upplevt att de anställda som arbetar långt ifrån varandra, till exempel huvudkontoret och personal i Danmark eller flygande har liten kunskap och förståelse för varandra. Denna bristande förståelse leder till att berättelserna får mer avgörande betydelse för deras uppfattning och att historierna får mer nedlåtande och ironisk karaktär. Vi lade märke till att det knappast existerade några berättelser av samma karaktär avseende norrmännen i organisationen. Vad dessa icke-berättelser säger är kanske att det finns mindre friktion mellan svenskar och norrmän och därmed genereras färre berättelser.

Vi kan även tolka dessa berättelsers effekt som att historieberättarna därigenom positionerar sig själva som till exempel mer arbetsamma, mer kundorienterade och mer lojala i förhållande till personerna de berättar om. De som arbetar på flygplatsen pratar mindre om flygande personal och detta tror vi beror på den närhet de har till varandra samt förståelsen för varandras jobb.

När vi pratar om danskarna så är det ofta om att de alltid strejkar och att de har högre löner. Det blir irritation när de strejkar för åttonde gången. Folk blir skitförbannade när de får höra det.

Om uppfattningen är den citatet beskriver blir åsikter förmedlare av den här typen av berättelser. Vi tror dessutom att en berättelse kan komma undan som roande eller skämtsam trots att den egentligen förmedlar en betydligt mer allvarlig synpunkt. Det blir mer rumsrent att ta en passande historia ur sitt sammanhang än att konkret uttrycka en åsikt. Dessutom är det medvetet eller omedvetet ett smart drag. Vi menar nämligen att man då kan överföra det politiskt känsliga på händelsen eller aktörerna i berättelsen utan att själv bli inblandad, det vill säga man återger bara vad som ”verkligen har hänt”.

4.5.2 Social kontroll

SAS är ett företag som präglas av lojalitet från de anställda och de flesta har arbetat där under större delen av sin yrkesverksamma karriär. En av respondenterna har berättat att när han/hon började på SAS i början av 90-talet fick han/hon höra berättelser om att de som en gång slutat på SAS inte var välkomna tillbaka. Enligt teoretikerna fungerar berättelser som ett verktyg för att upprätthålla social kontroll samt skapa en gemensam förståelse för verkligheten bland individerna i organisationen. Vi har valt att inte behandla de berättelser som chefen medvetet

sprider för att utöva påverkan, men historier som den ovan nämnda skapar ändå en form av social kontroll. Här kan vi koppla berättelsernas funktion till Mumbys beskrivning av dem som *cognitive shortcuts*, de ger den anställda en snabb inblick i organisationens implicita värderingar. Genom att respondenten fick höra denna berättelse i början av sin anställning gav detta en viss syn på hur SAS organisationskultur fungerar, vilka outtalade regler som råder och hur han/hon ska förhålla sig i framtiden. De anställda fick genom historien en gemensam verklighetsuppfattning. Varje gång en historia berättas reproduceras således strukturerna som handlar om lojaliteten för SAS.

Berättelserna påverkar inte bara hur de anställda ser på organisationen utan även hur de ser på sig själva och därmed hur de agerar. En historia som denna kan leda till att personalen förbereder sig på en lång anställning inom SAS eftersom om de en gång slutat finns det ingen återvändo. En annan följd kan bli att personer talar väldigt tyst om eventuella karriärplaner utanför SAS. Den verklighet som dessa berättelser konstruerade uppfattades som objektiv och sann av respondenten.

Uppfattningar om vad som är rätt eller fel handlande inom SAS förändras ständigt och formas av de olika ideal och diskurser som råder. Respondenten och flera andra av de vi intervjuade sa att denna typ av historia om att ”har du en gång slutat...” inte berättas idag och det beror på att den kulturen inte längre finns inom SAS. Nu är det istället flera i personalen som har berättat att de pratar om att SAS inte är samma företag idag som under 80-talet. Historierna idag symboliserar således andra värderingar, vad som anses vara korrekt handlande har förändrats och den gemensamma verklighetsuppfattningen är en annan. Nu är det en ny syn på SAS, sin anställning och andra företag som berättelserna reflekterar och reproducerar.

Berättelserna konstruerar alltså en verklighet som de berättande samt de lyssnande uppfattar som sann och de symboliserar även vad som anses vara ett korrekt samt inkorrekt beteende. Berättelserna konstrueras för att skapa en verklighetsbild som belyser en implicit moral, till exempel vid vilken tid på morgonen man börjar arbeta. Om Stenbergs tid som chef pratar folk ibland om hans arbetstider:

Jag har hört att han alltid kom till kontoret klockan 7 på morgonen och att hans närmaste kollegor kunde finna lappar med texten 'hör av dig när du kommer in' när de kom till kontoret på morgonen.

Man kunde få mail som var skickade sent på kvällen eller under helgen. Det kändes som om man själv också borde jobba då men vi i personalen påminde varandra om att vi inte var tvungna. Fast det var stressande...

Den unika makten i berättelser ligger i svårigheterna att ifrågasätta dess sanningshalt, särskilt om samma berättelse eller andemening upprepas ofta. Genom att historien har berättats flera gånger av och för olika personer är resultatet mångtydigt och därmed svårt att kritisera. Genom denna berättelse sprids chefens uppfattning om vad som är önskat beteende och detta handlande etableras som normalt hos företagets ledande personer. Kulturen att arbeta mycket stärks således av dessa berättelser.

Den förhärskande kulturen och de uppfattningar den står för kan motverkas genom att parodiera och skämta om den bakom dess rygg. Det kan ske då man talar nedvärderande om maktutövarna eller berättar en skämtsam historia om dem, eller symboler de står för. Att man döper om huvudkontoret till ”Lustiga Ladan”, ”Terrariet” eller ”Glashuset” är tydliga exempel på hur personalen skämtsamt driver med maktcentrat i företaget. Man döpte om Stenberg till ”Slaktar'n” då man berättade historier om hans burdusa sätt att agera och man berättade historier som drev med Carlzon och hans fåfänga sätt. För att motverka och underminera den dominerande kulturen kan man låtsas inte förstå, agera ohörsamt eller utöva andra former av passivt motstånd.

4.6 Berättelserna definierar synen på ledaren

4.6.1 Ledarskapsideal

Ewick och Silbey redogör även för hur berättelser knyter samman olika händelser och detaljer till en helhet. Under intervjuerna har de anställda berättat om att när man idag pratar om Carlzon så pratas det om hans sociala förmåga, de fester han anordnade och charmkurserna personalen fick gå på. *Alla* vi har intervjuat har även sagt om Carlzon att ”han hälsade alltid på alla”, dessutom påpekade flera att han kunde namnen på många av de anställda.

När Jan Carlzon kom till ett kontor så gick han och hälsade på alla, till och med kaffetanterna och städerskorna. Han blev som en Gud.

Jag minns en historia som säger en del om vilken typ av människa och ledare Carlzon var. Det var på Sturup någon gång under 80-talet och en barnfamilj missade sitt flyg till Stockholm. Just då var Carlzon på Sturup och han lät familjen flyga med honom upp till Stockholm i hans privata jet.

Jag började på SAS under Stenbergs tid så jag var aldrig med på de fester som anordnades under Carlzons tid. Men jag har hört om dem och hur han drog ihop all personal till stora hangarfester. Den personal som inte satt i Stockholm flögs hit med specialchartrade plan. Festerna varade i flera dagar [för olika grupper av personalen] och det var dans, mat och underhållning.

Alla dessa olika berättelser skapar en helhetsuppfattning hos personalen om Carlzon som en glad person som ordnade roliga tillställningar, som uppskattade och uppmärksammade personalen, trots att de flesta inte träffat honom personligen. Funktionen av dessa berättelser kan vara att uttrycka längtan till svunna tider samt underhålla de som lyssnar. Effekterna av berättelserna blir en påverkan av hur individen ser på sitt företags kultur och det ger lyssnarna en bild av företagets historia som kan skapa stolthet och kanske en drivkraft att återuppleva en ny guldålder. Man kan å andra sidan tänka sig att berättelserna om guldåldern även skulle kunna få en annan effekt där jämförelsen med bättre tider skapar ännu större frustration över till exempel pågående spartider.

Även de olika historierna om Stenbergs ledarskap skapar en helhetsbild som dock står i motsatsförhållande till historierna om Carlzon. Om Stenberg förstärks historierna om hans

arbetstider med att han inte heller var särskilt social. ”Han var butter, trött och hade ett härjat intryck.” Flera anställda har berättat om hur Stenberg på morgonen tog bilen till garaget och hissen rakt upp till kontoret eller:

Jag har hört att Stenberg kunde gå på en flight utan att hälsa på personalen och det gav ett dåligt intryck.

Stenberg hade uppenbarligen ett varierande humör. Inom SAS finns en ’my company-kurs’ där nyanställda åker runt på företaget och träffar anställda på olika ställen. Man går även upp till chefen och säger hej. Under Stenbergs tid så hörde jag historier om att hans sekreterare vid vissa tillfällen kom ut och stoppade gruppen och sa att de absolut inte kunde gå in till honom. Vid de tillfällena släppte hon inte in någon.

Dessa historier om Stenbergs skiftande humör tillsammans med historierna om hans tidiga morgnar på kontoret skapar för personalen en helhetsbild av en person som inte fokuserade på personalen på samma sätt som Carlzon och som inte heller var lika social. Att historier som dessa fortfarande lever kvar anser vi beror på det ledarskapsideal som uppkom under Carlzons tid och som fortfarande lever kvar i organisationen. Stenberg kunde inte riktigt leva upp till dessa förväntningar och genom att agera i motsats till den ledarnorm som Carlzon skapat bekräftade han den rådande kulturen. Effekterna av historierna om Carlzon och hans sociala förmåga och uppskattning för personalen kan ha blivit ett motstånd mot Stenbergs idéer och förändringar. Berättelserna kan leda till bristande motivation hos personalen när de känner att den nya ledaren inte bryr sig lika mycket om dem och så länge inga nya, motsägande berättelser dyker upp består den bilden. Som vi nämnt tidigare symboliserar historierna även vad som är ett accepterat beteende.

Trots att Carlzon fick lämna SAS på grund av diverse misslyckade satsningar så är det väldigt få av de vi intervjuat som kan berätta om någon negativ historia som cirkulerar om Carlzon. Detta tror vi beror på att personalen fortfarande minns Carlzons tid som den bästa tiden för SAS eftersom det hände mycket nytt under denna tid, personalen fick stor uppmärksamhet och företaget fick mycket beröm. Idag är inte SAS samma företag och inte heller ledaren är densamma. Detta skapar en splittring och osäkerhet hos personalen. Denna helhet som skapats av upprepade och detaljerade historier diskvalificerar negativa, alternativa historier. I denna diskussion är det även relevant att koppla till Mumbys resonemang om berättelsernas förmåga att förvräda och förvränga kulturen vilket begränsar alternativa synsätt och värderingar.

Även om några av de vi intervjuat nämner att Carlzons ledarskap antagligen inte skulle fungera i dagens lågkonjunktur så vill ändå många ha en ledare som honom igen. Genom de många och eniga historier som berättats om Carlzon så begränsas synen på positiva ledaregenskaper till att omfatta hans. Kulturen inom SAS och omgivningen har förändrats men ändå kvarstår bilden av vad som är en bra ledare. De ledare som efterträtt honom har kanske lyckats bättre affärsmässigt eller haft klart tuffare uppgifter men har ändå inte vunnit lika stor beundran hos de anställda. Vi tror att Carlzons popularitet som ledare till stor del kan förklaras genom hans fokus på att uppmärksamma och känna igen individen i organisationen.

Schein hävdar att ju mer ledaren visar sig hos personalen desto större är sannolikheten för att historier ska berättas om honom/henne. I SAS verkar denna teori stämma väl överens med verkligheten. Carlzon var väldigt synlig och det har sedan hans tid som ledare skapats och berättats många historier om honom. Stenberg syntes mindre och om honom pratas och pratades det markant mindre än om Carlzon. Kring Lindegaard finns det i princip inga historier och detta har givetvis flera skäl (framförallt den korta period han har varit chef), men vi tror även att det har att göra med hans val att vara en relativt anonym ledare. Det kan även vara som en av de intervjuade sa: ”han är upptagen med att släcka eld”. Med detta åsyftas alla de problem som mött Lindegaard sedan han började på SAS. Många av de intervjuade har beskrivit honom som osynlig och endast två personer har kunnat berätta om en konkret historia som rörde Lindegaard.

Personalens uppfattning om den nuvarande chefen kommer främst från media och den interna tidningen *Inside* där han skriver ledaren. Personalen säger sig veta lite om honom med ändå har dessa icke-historier, ”jag har aldrig träffat honom”, ”han hälsar inte”, skapat en helhetsbild av ledaren. Det är intressant att så få av de intervjuade försvarar Lindegaards osynlighet med tanke på de svåra situationer han har tvingats ta tag i. Detta stämmer dock överens med teorin att historier sällan debatteras utan accepteras utan frågor och kritik. Vid historieberättande belyses sällan bakgrunden eller förutsättningarna som skapar historien. När anställda säger att Lindegaard inte kommit förbi och hälsat fastän han arbetar i samma byggnad så har de kanske en dålig förståelse för hans situation och jämför honom istället med Carlzon vars förutsättningar för ledarskap var helt annorlunda.

Teoretikerna tar upp berättelsernas förmåga att känslomässigt involvera både berättare och lyssnare och hur berättelser är mer effektivt än statistik och fakta för att skapa trovärdighet. Detta får oss att tro att personalens uppfattning och tillit till Lindegaard kan påverkas i en negativ riktning på grund av att det *inte* berättas historier om honom. Personalen kanske inte kan identifiera sig med sin ledare och de kan ha svårt att förstå hans agerande då de inte har en uppfattning om hans person.

5. Avslutande reflektioner

Genom att summera och reflektera över de olika analysavsnitten vill vi tydliggöra några av de huvudpoänger som vi anser oss ha funnit i vår studie. Därefter avslutar vi med att lämna några förslag till fortsatt forskning.

5.1 Slutdiskussion

Ambitionen med vår studie har varit att beskriva och tolka berättelsernas innehåll och betydelse ur olika teoretiska perspektiv. Vi har härigenom velat belysa en del av SAS organisationskultur och skapa en förståelse för berättelsens roll i organisationen. En tolkande ansats har hjälpt oss till aspektseende.

Vi fick under undersökningens gång en klar bild av att berättelser generellt sett har betydelse för att fylla de informations- och förståelsebrister som uppstår i organisationer, inte minst i en organisation med SAS komplexa karaktär. Ägarstrukturen, de geografiska placeringarna av kontoren, flygplatserna och de många olika yrkeskategorierna som ryms inom SAS skapar dessutom starka behov av gemensamma berättelser som knyter ihop delarna till en helhet och ger mening åt olika skeenden. Detta innebär att berättelser om olika fenomen torde vara en viktig del av det sociala mönstret i organisationen.

Organisationens komplexitet återspeglas i en kategorisering av berättelserna där de olika kulturella och fysiska enheterna (såsom flygplatser, kontor eller avdelningar) oftare berättar en viss typ av historier. Detta bestäms enligt vår förståelse av vilka behov som finns på just denna enhet och den gemensamma ”verklighet” som råder där. En intressant reflektion är hur individernas förståelse för andras arbetssituation påverkar deras förhållande till berättelser. Varje berättelse kan tolkas på en mängd olika sätt och varje tolkning styrs av individernas referensramar och förförståelse. Detta påverkar även hur och om personen som hör historien berättar den vidare.

Berättelser har också visat sig ha en annan funktion i organisationen då de i viss utsträckning kan bidra till att människor ändrar uppfattning. En stor del av berättelsernas kraft att påverka anställdas uppfattningar beror på att sanningshalten och sammanhanget sällan ifrågasätts eller kontrolleras, en teori som vi fann stöd för. Naturligtvis ska vi inte bortse från berättarens roll eftersom han/hon på olika sätt kan förmedla sina åsikter och bearbeta lyssnaren till att ändra synsätt. Berättelser om till exempel andra avdelningar, funktioner, kontor eller länder inom koncernen innebär ofta grova generaliseringar som till största del tolkas som roande men som vi ändå anser kunna påverka de anställdas bild av varandra. Vi har, som vi nämnt tidigare, iakttagit stora variationer hos SAS i hur berättandet fungerar samt vilka berättelser som sprider sig hos de olika avdelningarna och funktionerna. Vi har medvetet valt en spridning på de intervjuade gällande kön, ålder, och anställningstid men vi tycker oss inte ha funnit skillnader i berättandet enligt dessa uppdelningar. Skillnaderna mellan de intervjuade har till större del berott på den anställdas personlighet och hur de förhåller sig till berättande i organisationen, där det sistnämnda är av större betydelse för vår studie.

Vi har kunnat se att berättelser inom organisationen har ytterligare en förmåga, en förmåga att påverka individers handlande genom att utöva social kontroll. Många av berättelserna symboliserar vilket handlande som är eftersträvarsvärt och det ligger på lyssnaren att vara kritisk och ifrågasätta det som förmedlas. Lyssnaren kan utmana de dominerande krafterna, till exempel genom skämt och ironi eller motsatt handlande. Kanske är det också ett av berättelsens viktigaste drag? Berättelsen är ett verktyg som vem som helst kan använda – i lämpligt syfte. På så vis får berättelsen en politisk roll både medvetet och omedvetet. Vi har, genom att intervjua de anställda, sett hur svårt det är för chefer att styra vilka historier som berättas om dem. Frågan är bara i vilken grad de om cheferna cirkulerande berättelserna har koppling till organisationskulturen. Många av berättelserna är av den karaktären att de troligen skulle kunna handla om vilken chef som helst på vilket företag som helst. I berättelserna om de olika företagsfesterna och liknande sammanhang kan å andra sidan finnas intressanta kopplingar till förändringar som skett under och efter Carlzon-eran och den ”grundkänsla” som organisationen bottnar i från storhetstiden.

Berättelsens dynamiska innehåll är en annan intressant aspekt. När vi lät våra respondenter beskriva hur de ser på berättelsens betydelse i olika sammanhang tycktes några betrakta berättelser som ofint, skvallrande och negativt medan andra var övertygade att berättelserna betydde mycket för det sociala livet och för förståelsen av deras arbetssituation och företag. Denna negativa hållning gentemot berättandet är inget vi funnit stöd för hos teoretikerna men man kan också tänka sig att de teoretiker som genomfört observationer istället för som vi intervjuer inte lagt samma vikt vid de anställdas *uppfattningar* av berättelser och berättandet. Vi har fått erfara att berättelser ofta tolkas, med eller utan sitt sammanhang, och återberättas så att de passar varje individs behov. Detta innebär också att vi som utför studien bör vara vaksamma och medvetna om bristerna med att betrakta alla berättelser som symbolhandlingar. Berättelsen kan inte ge hela bilden av hur saker och ting förhåller sig – lika lite som någon annan studie inom organisationsforskningen. Det är ofta svårt att urskilja om det är berättelserna i sig som är avgörande för individers uppfattningar och åsikt eller ifall det är själva upplevelsen som är mest betydelsefull.

Som vi ovan nämnt är svårigheten också att avgöra den direkta kopplingen mellan SAS organisationskultur och berättelsernas karaktär. Vad säger berättelserna egentligen om just SAS och skulle de egentligen inte kunna dyka upp på vilket företag som helst? I många fall skulle de troligen kunna göra det. De återkommande mönster som vi funnit avseende synen på t.ex. olika personalgrupper återfinns säkert i många företag men icke desto mindre är det av betydelse för insikten om SAS organisatoriska komplexitet som ”flera företag i ett”.

I den studerade litteraturen har vi kunnat skönja en viss övertro på den renodlade berättelsens förekomst i organisationen. Vi ifrågasätter också vilken betydelse denna har (jmf avsnittet under rubrik 3.8) i förhållande till de mer lösryckta och personligt tolkade berättelserna (som dessutom tycks förekomma mer frekvent). Den grundläggande följdfrågan blir oundvikligen om berättelser överhuvudtaget kan säga något väsentligt om organisationen eller om de snarare tillhör det dagliga skvallret. Vi konstaterar enligt vår studie att det ÄR intressant att upptäcka de mönster (grupperingar, gemensamma värderingar och identiteter, fördomar och dylikt) som dyker upp i de gemensamma berättelserna. Vår metod tillät oss endast att få berättelserna återgivna och respondenterna fick svara på hur de uppfattade dem. Vi menar att

man på detta sätt kan dra intressanta slutsatser om vilken roll berättelserna spelar i organisationens vardag i jämförelse med djuplodade tolkningar av enskilda berättelser. Kanske kan man framförallt dra slutsatser om hur individer i allmänhet fungerar i situationer då man behöver stöd och information för att förstå och tolka tillvaron i den organisation man befinner sig. Det är då naturligt för individer att kommunicera i form av berättelser med varandra eftersom man vill dela med sig av sina tankar och uppfattningar, och på så vis skapa sig en förståelse för den situation man befinner sig i. Det må handla om hur cheferna beter sig eller vad en grupp i organisationen sysslar med. Så sker i SAS och så torde ske i alla organisationer där medlemmarna känner detta behov.

5.2 Förslag till fortsatt forskning

I princip all forskning inom ämnesområdet bygger på observationer. Vi anser att vår uppsats har visat att ämnet även kan belysas genom att intervjua de anställda. Fördelarna är då att forskaren får tillgång till personalens uppfattning och syn på berättelsernas funktioner likväl som han/hon får tillgång till berättelsens kringhistoria. Vi har å andra sidan tidigare diskuterat bristerna med denna typ av studie och föreställer oss att en metod som förenar observation och intervju borde kunna bidra till ytterligare insikt.

Vi har i vår studie sett hur många av berättelserna som handlar om de olika nationaliteterna inom SAS. Det vore intressant att göra en jämförande studie mellan olika länder i ett internationellt företag och därigenom betrakta den eventuella mytbildning som där kan uppstå.

Som vi nämnt tidigare har en stor del av den tidigare forskningen fokuserat på de berättelser som cheferna medvetet sprider eller ger upphov till. Vi hoppas att vår studie kan bidra till ett större intresse för berättelserna som de anställda väljer att berätta vidare i olika syften.

6. Referenser

Publicerat material

Litteratur

Alvesson, M & Berg, P-O (1988) *Företagskultur och organisationssymbolism*, Lund, Studentlitteratur

Alvesson, M & Björkman, I (1992) *Organisationsidentitet och organisationsbyggande*, Lund, Studentlitteratur

Alvesson, M & Sköldberg, K (1994) *Tolkning och reflektion: vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*, Lund, Studentlitteratur

Alvesson, M & Deetz, S (2000) *Kritisk samhällsvetenskaplig metod*, Lund, Studentlitteratur

Alvesson, M (2001) *Organisationskultur och ledning*, Malmö, Daleke Grafiska AB

Beckérus, Å & Edström, A (1988) *Doktrinskiftet*, Borås, Svenska Dagbladets Förlags AB

Bengtsson, L & Skärvad, P-H (2001) *Företagsstrategiska perspektiv*, Lund, Studentlitteratur

Boje, D (1991) "The Storytelling Organization: A Study of Story Performance in an Office-Supply Firm", *Administrative Science Quarterly*, March 1991, s. 106-126

Boje, D (1995) "Stories of the Storytelling Organisation", *Academy of Management Journal*, 1995-8-4, s.997-1035

Deal, T (1985) "Cultural Change" ur: Kilman, R H et al, *Getting control of the corporate culture*, San Francisco, Jossey-Bass

Edström, A, Norbäck, L E, Rendahl, J E (1989) *Förnyelsens ledarskap. SAS utveckling från flygbolag till reseföretag*, Stockholm, Norstedts Förlag AB

Ehn, B & Löfgren, O (1982) *Kulturanalys*, Malmö, Gleerups förlag

Engel, D (1993) "Origin myths: narratives of authority, resistance, disability and law", *Law & Society Review*, 1993-12.

Ewick P & Silbey S (1995) "Subversive stories and hegemonic tales: Toward a sociology of narrative", *Law & Society Review*, June 1995, s. 197-221

Feldman, S P (1990) "Stories as cultural creativity: on the relation between symbolism and politics in organisational change", *Human Relations*, 1990-43:7-12, s. 809-828

- Gummesson, E (1998) *Relationsmarknadsföring: Från 4P till 30R*, Malmö, Liber AB
- Holme, I M & Solvang, B K (1997) *Forskningsmetodik*, Lund, Studentlitteratur
- Jacobsen, D I & Thorsvik, J (1998) *Hur moderna organisationer fungerar*, Lund, Studentlitteratur
- Lantz, A (1993) *Intervjumetodik*, Lund, Studentlitteratur
- Lull, J (2000) *Media, communication, culture*, Oxford, Blackwell Publishers Ltd
- Martin, J, Feldman, M S.; Hatch, M J., Sitkin, S B (1983) “The uniqueness paradox in organisational stories”, *Administrative Science Quarterly*, 1983-28, s. 438-453
- Mills, T L, Boylstein, C A, Lorean, S (2002) “Doing organizational culture”, *Organisation studies*, 2002-1-22, s. 117-126
- Mumby, D K (1988), *Communication and power in organizations: discourse, ideology and domination*, New Jersey, Ablex Publishing corporation
- Olsson, Ö & Rombach, B (1998), *Res pyramiderna*, Stockholm, Svenska förlaget
- Schein, E H (1986) *Organizational culture and leadership*, San Francisco, Jossey-Bass
- Westerlund, G & Sjöstrand, S-E (1975) *Organisationsmyter*, Stockholm, Norstedts tryckeri
- Witten, M (1993) “Narrative and the culture of obedience at the workplace” ur Mumby, D K *Narrative and social control: critical perspectives*, Newbury Park, Sage publications

Elektroniska källor

www.scandinavian.net, 2002-11-22

Opublicerat material

Carlzons lilla röda (1983), SAS

Muntliga källor

Under tiden 2002-11 till och med 2002-12 har vi intervjuat totalt 16 anställda hos SAS. 8 personer arbetade på SAS huvudkontor i Stockholm (5 vid avdelningen Network & Revenue och 3 vid avdelningen World Sales), 5 arbetade vid säljavdelningen i Malmö, 2 vid flygplatsen i Ängelholm och 1 vid det danska huvudkontoret i Köpenhamn. Intervjuerna varade mellan 30-60 minuter.