



Kurskod: SKOM01
Termin: VT 2010
Handledare: Sara Von Platen
Examinator: Mats Heide

Masteruppsats i Strategisk kommunikation

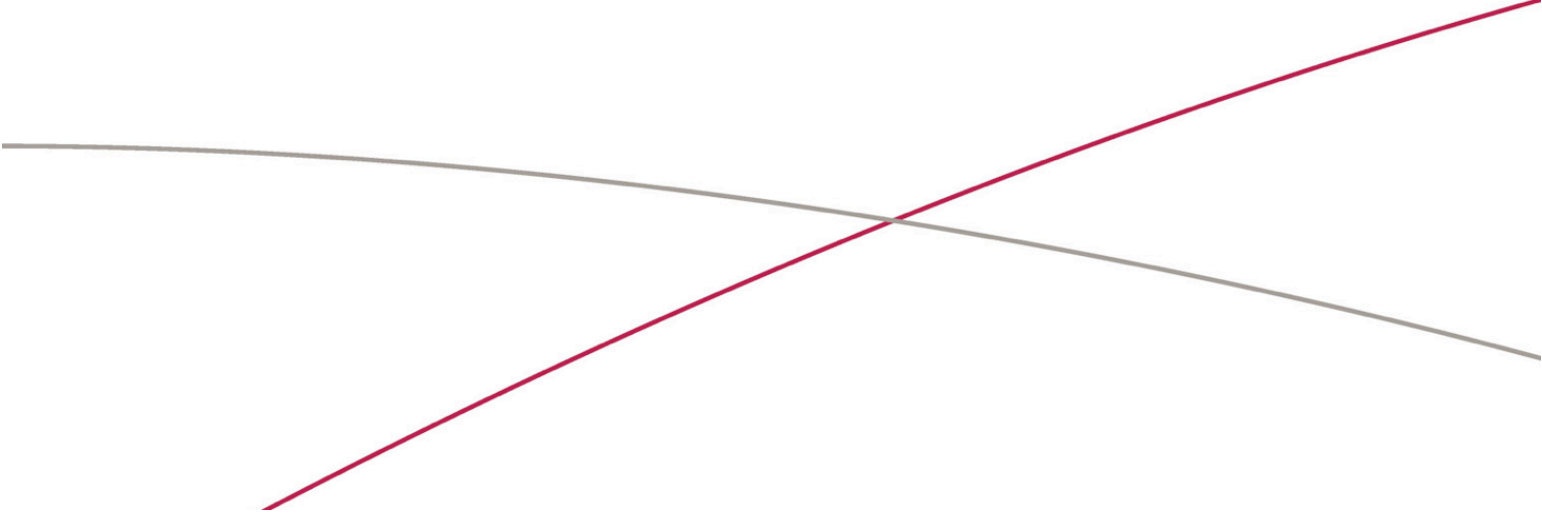
Storytelling

Hur medarbetare skapar mening utifrån organisationsberättelser

LINDA BENGTTSSON

LOUISE GYLLENBERG

Lunds universitet
Institutionen för kommunikation och medier



Abstract

Title: Storytelling – How employees make sense of organizational stories.

Subject: The master thesis explores employees processes of sensemaking when reading and discussing stories about their organisation. The subject for this study is thereby called storytelling, but it also focuses strongly on the process of sensemaking.

Purpose: The purpose is to contribute to an understanding of storytelling as a method driven by complex principles of sensemaking, contrary to some much more simplistic views of the method.

Method: To be able to obtain our purpose we have interviewed employees of a larger organisation, after supplying them with stories of and about their organisation. Stories that have been collected among other employees with the purpose to be spread and thereby affect their views of the organisation. The material have been analysed in relation to theories of sensemaking, narration and organizational identity.

Results and conclusion: The results show that stories can contribute to employees processes of sensemaking about organizational identity, but only to a certain degree. Being a multiple point of reference, as well as not being the only reference, that affects sensemaking pinpoints the conclusion of complexity when stories are being used to influence employees views on their organizational identity.

Keywords: Storytelling, meningsskapande, medarbetare, narration, organisationsidentitet, organisationsberättelser

Antal tecken inklusive mellanslag: 92 366

Tack

Att skriva en masteruppsats var vår chans att fördjupa oss inom ett ämne som intresserar oss, och förhoppningsvis också läsaren. Vi valde ett ämne som inte var serverat oss från början, vilket innebar att det krävdes lång inläsning på området. Ett område som visade sig vara större än vi trott.

En termin och en sommar senare är vi glada att komma ut på andra sidan tunneln med kunskaper som vi sällan kunnat drömma om och med erfarenheter som gör oss tryggare och säkrare i det kommande yrkeslivet, men även privat. För detta har vi några att tacka.

Vi börjar med den självklara, Sara Von Platen, handledare och expert på det här med internkommunikation och meningsskapande. Tack för dina konstruktiva frågor och ditt tålamod med oss pratkvinnor. Och tack för att du trodde på oss och vår förmåga.

De respondenter på Malmö stad som har utgjort grunden i vår studie. Det har varit ett sant nöje att få träffa Er alla! Jalle Lorensen, projektledare för Engagemang för Malmö III, tack för ditt engagemang och din förståelse för den process vi gått igenom när vi arbetat med uppsatsen.

För korrekturläsning och insiktsfulla råd gällande vårt skrivande går även två tack till Martina Hansson och Elisabeth G Röckert.

Ett tack till två inspiratörer; Mats Heide, med dina insiktsfulla kommentarer och ditt noggranna sätt. Tack även Jesper Falkheimer. Utan er två och några till hade vi aldrig fått chansen att gå utbildningen. Det är vi oerhört glada för. Det har varit kreativt och inspirerande men även med krav på leverans och ett stort eget ansvar - vilket hör en masterutbildning till.

Att skriva uppsats är inte något man gör endast framför datorn eller i diskussioner. Det är en ”process”, vilket vi brukar skoja om när vi tar lite ledigt och vilar hjärnan. Men sanningen är den att uppsatser skriver sig även då. För otaliga lunchraster, en vinterkväll i Arild med elementet på max, ovärderliga kommentarer på tankar och reflektioner, skratt och internhumor vill vi tacka två speciella personer - Jossan och Kajjan. Tack och lycka till i framtiden!

Då återstår det bara att önska god läsning....

Linda och Lollo

Innehållsförteckning

1. Inledning	6
Berättelsen om hur skejtarens idé blev verklighet.....	6
1.1 Problemet med storytelling	7
1.1.1 Syfte och frågeställningar.....	9
1.1.2 Avgränsningar	9
1.2 Hur Malmö stad arbetar med storytelling	9
1.2.1 Insamlandet och användandet av berättelser	10
2. Litteraturoversikt	12
2.1 Strategisk kommunikation i organisationer	12
2.2 Från styrning till meningsskapande inom managementforskningen.....	13
2.3 Från styrning till meningsskapande inom varumärkesforskningen.....	14
2.3 Meningsskapande genom berättelser	14
3. Teoriavsnitt	17
3.1 Organisationsidentitet.....	17
3.2 Meningsskapande	18
3.2.1 Den meningsskapande processen	18
3.2.2 Processens grundläggande principer.....	19
3.2.3 Meningsskapande om och i organisationer	20
3.3 Narration	22
3.3.1 Berättelsens struktur och innehåll.....	22
3.3.2 Narrativ rationalitet	22
3.4 De små berättelsernas betydelse för organisationsidentiteten.....	23
4. Metodavsnitt	25
4.1 Forskningsperspektiv och metodval	25
4.2 Kvalitativa djupgående intervjuer.....	25
4.2.1 Vem intervjuades?	26
4.2.2 Hur förbereddes intervjupersonerna; information och urval av berättelser	27
4.2.3 Intervjuguide och genomförande	27
4.3 Iterativ tematisk innehållsanalys	29
5. Resultat och analys	31
5.1 Berättelser och Weick's meningsskapande principer	31
5.1.1 Berättelser, extraherandet av signaler och sannolikhet	31
5.1.2 Berättelser och identitetskonstruktion	32
5.1.3 Berättelser i en ständigt pågående social process	33

5.1.4 Berättelser och retrospektivitet	34
5.1.5 Berättelser, tidigare erfarenheter och åsikter bidrar till meningsskapande om organisationsidentitet	35
5.2 Vad i berättelserna skapar mening om organisationsidentitet?	36
5.2.1 Berättelsens existens	36
5.2.2 Berättelsens budskap	37
5.2.3 Medarbetares egenskaper och agerande i berättelserna	38
5.2.4 Berättelsens handling	39
5.2.5 Olika komponenter i berättelserna ger olika förutsättningar för meningsskapande om organisationsidentitet	40
6. Följden av berättelsernas betydelse	41
Litteratur	43
Bilaga - Malmö stads berättelser	47

1. Inledning

Berättelsen om hur skejtarens idé blev verklighet

En dag knackade det på tjänstemannens dörr. På tröskeln stod en kille i övre tonåren med säckiga jeans och en stor blå keps. Han presenterade sig som David och kom sedan direkt till saken.

– Jag skulle vilja visa upp en idé för dig, sa han.

Det hade tjänstemannen inte någonting emot. Han tyckte om att ta del av förslag och bedöma deras möjligheter att kunna genomföras.

– Jag är skejtare, sa David när tjänstemannen släppt in honom på sitt kontor. Men vi som gillar den här sporten har ett problem. Det finns ingenstans i Malmö där vi kan hålla till.

Han drog upp ett A4-papper med en enkel skiss i bläck. Tjänstemannen lyssnade medan David pekade på skissen och beskrev sin skejtboardbana. Efter ett tag lutade han sig bakåt i stolen och såg på David.

– Det här kan man jobba vidare med, sa tjänstemannen. Kan du tänka dig att göra en bättre skiss?

David nickade.

– Och du får hjälp av oss, fortsatte tjänstemannen. Vi har kunskap som du saknar. Men du har också kunskap som vi saknar.

Tjänstemannen såg till att tillsätta två projektledare på samma villkor för att fortsätta arbetet med skejtboardbanan. Den ena hade redan arbetat med flera stadsbyggnadsprojekt inom Malmö stad, den andra var David. Tillsammans arbetade de fram en plan och färdigställda modeller som kunde åskådliggöra förslaget, som vuxit sig långt mycket större än den idé David kommit till tjänstemannen med. David lovade att hans förening skulle fortsätta att ta hand om anläggningen efter invigningen. Skejtboardbanan är nu den största och mest kända banan i norra Europa.

Snart byggdes norra Europas största utomhus-skejtpark i Västra hamnen. När det var dags att öppna upp för skejtarna blev det succé. Idag drar skejtparken skejtboardstjärnor från hela världen till Malmö.

Detta var berättelsen om David, en kille som drömde om en plats att åka skejtboard på. Berättelsen kommer ursprungligen från en av Malmö stads tjänstemän och den har sedan återberättats och skrivits ner inom det kommunala projektet Engagemang för Malmö III. Detta är bara en av flera berättelser som ingår i det storytellingarbete som Malmö stad nyligen satt igång. Berättelser om hur medarbetare engagerat tar sig an problem, hjälper malmöbor och stöttar varandra, har samlats ihop och ska framöver berättas vidare i syfte att stärka samhörigheten inom organisationen och skapa en vi-känsla. Från ledningshåll vill man med berättelserna även öka möjligheterna till lärande mellan olika verksamheter och utveckla den interna värdegrunden. I förlängningen finns även förhoppningen om att berättelserna ska bidra till att stärka kommunens varumärke, öka dialogen med malmöborna och lägga grunden för en framgångsrik stad. David fick i och för sig sin skejtpark, men kan en berättelse verkligen bidra till att påverka vad medarbetare tycker och känner om sin organisation?

1.1 Problemet med storytelling

Problemet vi närmar oss behandlar möjligheterna att använda berättelser som ett internt strategiskt styrningsverktyg, i syfte att styra medarbetares syn på sin organisation. Fenomenet är storytelling. Bakgrunden till vårt intresse ligger i en kritik mot ett sändarfokuserat perspektiv på kommunikation och mot ett förenklat sätt att prata om storytelling.

Trots att kommunikationsforskningen går allt mer från ett enkelriktat och styrningsfokuserat perspektiv, så menar vi att detta fortfarande är en tydlig kvarleva inom forskningen och utövandet av storytelling. Tyngdpunkten ligger på vad som sägs och till vem (jfr Fiske, 1997). Detta är också den bild som många konsultativa publikationer målar upp när de talar om storytelling som ett framgångsrikt styrningsverktyg¹.

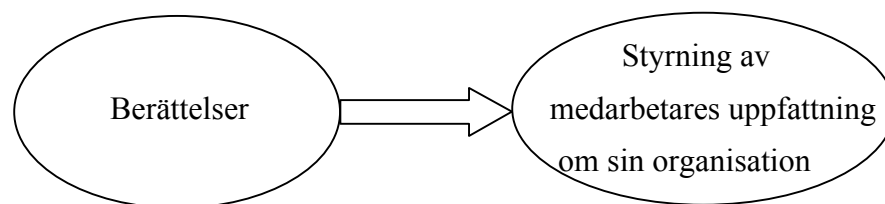
Storytelling är ett känt begrepp som har använts och studerats inom flertalet yrkes- och forskningsfält, såväl akademiska som mer praktiska och konsultativa. Storytelling innefattar olika metoder för användandet av berättelser men syftet är att skapa fruktbara konnotationer till ett varumärke eller organisation och att påverka känslor som samhörighet, förståelse och engagemang gentemot densamma (McLellan, 2006).

Inom strategisk kommunikation lyfter man fram betydelsen av att arbeta utifrån ett helhetsperspektiv, utan skiljelinje mellan den interna och externa kommunikationen. Det har visat sig vara nödvändigt för att kunna konkurrera i en komplex och föränderlig värld (se Falkheimer & Heide, 2007). Som en konsekvens av ett helhetsperspektiv har medarbetarens betydelse som en viktig intressentgrupp vuxit. Denna utveckling har även skett inom management- och varumärkesforskningen.

¹ www.makingstories.net och www.stevedenning.com

Ledarskapet har utvecklats och omvandlats från att styra och informera till att motivera och kommunicera. I litteratur om hur man bygger varumärken har storytelling även använts som ett sätt att få medarbetarna att ställa sig bakom ett beslut eller en idé med hjälp av mer mjuka värden (Schultz m fl., 2005). Det har således skett en gemensam utveckling för kommunikations-, management- och varumärkesforskningen där man allt mer inkluderar medarbetarna och deras betydelse för organisationer (Fiske, 1997; Falkheimer & Heide, 2007; Heide, Johansson & Simonsson, 2005; Schultz m fl., 2005; Alvesson, 1998). Målet är ofta att medarbetarna ska identifiera sig med organisationen och ta till sig organisationsidentiteten. På detta sätt upplevs organisationen som mer autentisk och inbjudande (jfr *living the brand*, Shultz, Antorini & Csaba, 2005). Inom denna utveckling har storytellingmetoden med all rätt fått nytt liv.

Detta har dock gett utrymme för en uppsjö av konsultativ litteratur som menar att storytelling är ett enkelt sätt att förmedla de mjuka och ack så viktiga organisationsvärden som organisationer vilar på. Vi kan likna många texter om storytelling vid att om medarbetare börjar berätta rätt sorts berättelser för varandra så kommer de att känna starkare för organisationen, dess uppdrag och värderingar (Denning, 2008). Det kan illustreras likt följande.



Figur 1.
Problemet med storytelling

Vi hävdar att detta inte är helt oproblematiskt eftersom det är svårt att styra den mening som olika medarbetare skapar utifrån berättelser.

Meningsskapande är ett begrepp, som utförligt har diskuterats och studerats av forskaren Karl E. Weick (1995), där stor vikt läggs vid just identitetsskapande men även vid för-förståelsen och den sociala interaktionen. Weick ansluter sig även till den tradition av narrationsstudier som ser berättelser som kunskapsförmedlare, men frångår ett enkelriktat perspektiv på kommunikation. Han menar att berättelser kan ge medarbetarna kunskap, förståelse och mening om organisationen och sin egen roll i den men att det är omöjligt att styra denna betydelse.

Weick (1995) menar samtidigt att meningsskapande som fenomen är en process som är svår att kartlägga och identifiera och uppmanar därför till fler studier för att belysa fenomenet. Han menar även att fokus för sådan forskning bör ligga på hur och från vilka signaler människan upptäcker och extraherar mening i sin omvärld. Detta för att dessa signaler är vad man sedan broderar ut till något större (Weick, 1995). Hur berättelser och vilka signaler i dem

som utgör utgångspunkten för medarbetares meningsskapande om organisationsidentitet är således undersökningens djupdykning i ämnet storytelling.

1.1.1 Syfte och frågeställningar

Vårt syfte är att inom området för strategisk kommunikation öka förståelsen för den meningsskapande process som pågår när storytelling används som ett verktyg för att påverka medarbetares syn på organisationers identitet. Detta gör vi genom att besvara nedanstående forskningsfrågor, och på det sättet belysa processens komplexitet.

- Hur använder medarbetare meningsskapande principer, såsom extraherande av signaler, identitetskonstruktion och retrospektivitet, när de läser och diskuterar organisationsberättelser?
- Vad är det i organisationsberättelser som sätter igång medarbetares meningsskapande process om organisationsidentitet?

1.1.2 Avgränsningar

Malmö stad påbörjade år 2009 ett storytellingarbete med fokus på den kommunala medarbetaren. Organisationen utgör därför en intressant avgränsning där vi kan undersöka vårt fenomen. Vi studerar endast en avgränsad del av storytellingarbetet inom Malmö stad. Fokus är på den meningsskapande processen som sker när enskilda medarbetaren läst berättelserna och sedan diskuterar dem och deras betydelse. Detta innebär att vi även avgränsat oss till att undersöka initiala delar av deras meningsskapande process kring organisationsidentiteten. Vårt fokus innebär även att vi avgränsar oss till medarbetarnas meningsskapande utifrån berättelser och i analysen bortser vi därför från berättelsernas avsedda budskap, medarbetarnas inverkan på varandra samt Malmö stads syfte med storytellingarbetet, om det inte är något som medarbetarna själva tar med sig in i processen.

Slutligen avgränsar vi oss till att endast studera hur meningsskapande sker kring Malmö stads organisationsidentitet och utelämnar därför meningsskapande som sker om annat än organisationens identitet, till exempel meningsskapande om hur medarbetarna anser att man skall arbeta med storytelling, eller beskrivningar av den mening som eventuellt skapats.

1.2 Hur Malmö stad arbetar med storytelling

Inom den kommunala organisationen Malmö stad pågår ett återkommande internt projekt som går under namnet *Engagemang för Malmö* (EMÖ). Syftet med projektet är att skapa ett engagemang för staden Malmö, likväl hos den kommunala organisationens medarbetare som

hos medborgarna i Malmö stad (Lorensson, 2010). Idag är Malmö stad inne på den tredje omgången av EMÖ (Engagemang för Malmö III), vilket bland annat innefattar att man inom organisationen arbetar med storytelling. Nedan beskriver vi delar av detta arbete utifrån en intervju med projektledaren för EMÖ III samt utifrån kommunal dokumentation av detta arbete.

Idén om att använda storytelling inom EMÖ III kom från Lorensson och hans team. Man ville ta fram ett emotionellt budskap som skulle tjäna till att stärka vi-känslan både inom kommunen och bland medborgarna i staden (Lorensson, 2010). EMÖ III inleddes 2009 när representanter från förvaltningsledningarna träffades och diskuterade vad man bör ta fasta på inom Malmö stad och den kommunala organisationen samt vad man bör arbeta vidare med inom EMÖ-projektet. Detta resulterade i ett antal ämnesområden att utgå ifrån, däribland samarbete och dialog över förvaltningarna, stärkandet av medarbetarandan och värdegrunden samt lärande i Malmö stad (Engagemang för Malmö 2010 - Halvtidsrapport). Storytelling används därför som arbetsmetod inom EMÖ III då man vill fokusera på att stärka vi-känslan i kommunen (Lorensson, 2010).

1.2.1 Insamlandet och användandet av berättelser

Under perioden 2/11-10/12 deltog 965 chefer i totalt 15 workshops. Under en workshop deltog 65 chefer som med hjälp av bordsplacering delades in i samtalsgrupper om ca 8 personer. Varje grupp hade en dialogledare till hjälp. Träffen inleddes med en presentation av målen med engagemang för Malmö och syftet med dessa halvdagsträffar; att arbeta med storytelling. Vidare presenterades fördelarna med storytelling som verktyg och hur berättandet är en viktig del att ta vara på inom en organisation. Stöttade av dialogledare (som även de var medarbetare eller chefer inom kommunen) berättade sedan cheferna runt borden om deras eller andra medarbetares erfarenheter och upplevelser. Två utomstående skribenter gick samtidigt runt och skrev ner de berättelser som deltagarna ansåg vara de bästa. Därefter berättades en historia från varje bord och deltagarna uppmuntrades att komma på och dela med sig av olika sätt att använda berättelserna i sina respektive verksamheter (EMÖ III – halvtidsrapport). Sammanlagt antecknades 89 av de berättade berättelserna. Dessutom har man efter uppmuntran fått in ytterligare 6 berättelser efter halvdagsträffarna (Lorensson, 2010).

Under våren träffades cheferna inom Malmö stad igen, på ett internat, där cheferna skulle arbeta fram de värden som framöver ska komma att representera arbetet inom kommunen. Som utgångspunkt för denna diskussion fick deltagarna titta på inspelningar av vissa utvalda berättelser. Dessa hade av teamet som arbetar med EMÖ III valts ut utifrån följande kriterier: berättelsen ska engagera, berättaren ska kunna berätta den framför en filmkamera samt innehållet i berättelserna ska främja dialog om vilka positiva värden organisationen har och som man vill se mer av i organisationen (Lorensson, 2010). De berättelser som inte spelats in på film kommer även de att användas på olika sätt inom organisationen. Idag har 15 av dessa berättelser spridits på intranätet KOMIN och flera berättelser har även publicerats i en av

kommunens interna tidningar ”Spaning”. Berättelserna ska på dessa sätt användas i den kommunala organisationens värdegrunds- och varumärkesarbete och fungera som ”kulturbärare/.../ och definiera Malmö stads varumärke som en attraktiv arbetsgivare” (Engagemang för Malmö 2010). Vissa av de 95 berättelserna har således valt ut till att spridas mer frekvent än andra och det är dessa berättelser som vi kommer att använda oss av i vår undersökning.

2. Litteraturoversikt

Tjänstemannen i Malmö stad tog sig an Davids problem och anlidade honom som experthjälp. Likaså gör vi i denna uppsats. Vi samlar här den forskning som haft betydelse för vår studie, en översikt av den litteratur som bäst belyser vårt problemområde och redogör för de kunskapsluckor som vi funnit. Vi behandlar här strategisk kommunikation, styrning och meningsskapande samt berättelser som fenomen.

2.1 Strategisk kommunikation i organisationer

Kommunikationsfältet är ett omdiskuterat studieområde som ofta ses ur ett tvärvetenskapligt perspektiv (Fiske, 2001). Kommunikationsforskare framhåller främst två dominerande synsätt utifrån vilka man idag studerar kommunikation. Det ena perspektivet ser kommunikation som överförandet av meddelanden och betydelser från en sändare till en mottagare och det andra ser kommunikation som skapandet och utbytet av mening mellan deltagare (Fiske, 2001; Falkheimer & Heide, 2007; Heide m fl., 2005; Carey, 1992; Larsson, 2008). Inget av perspektiven framhålls som bättre än det andra men det meningsskapande synsättet framhålls ändå som en utveckling av forskningsområdet (Larsson, 2008; se även i Falkheimer & Heide, 2007; Heide m fl., 2005).

Fältet strategisk kommunikation överlappar forskningsområdena PR, marknadskommunikation och organisationskommunikation. Inom fältet ser man kommunikationen som en organisering och ledning av de interna och externa kommunikationsprocesser som sker mellan organisationer och deras intressenter (Falkheimer & Heide, 2007; Larsson, 2008). Utifrån ett meningsskapande perspektiv är strategisk kommunikation organiseringsprocesser avsedda att påverka organisationers intressenters meningsskapande processer. Detta sker genom en dialog, där intressenternas meningsskapande påverkas av deras uppfattning om den rådande situationen och deras personliga verklighetsbild (Weick, 1995).

Vi ansluter oss till de forskare som menar att organisationer är svårdefinierbara och ickeavgränsade sociala system (Weick, 1997; Alvesson, 2002). Organiseringsprocesserna kräver att människor kommunicerar med varandra och det är genom kommunikation som organisationer kontinuerligt återskapas. Strategisk kommunikation i form av storytelling är således ett sätt att påverka och återskapa organisationen (Heide m fl., 2005; Deetz, 2001; Weick, 1995).

2.2 Från styrning till meningsskapande inom managementforskningen

Historiskt sett har antagandena om management skiftat något. Man har både skiljt på och klumpat ihop begreppen; business management (affärsledning) och management (ledning). På 50-talet när amerikanska *business management* blev framgångsrik blev begreppet ett statusord. Drucker (2000) menar i en prognos om 2000-talets management att det idag är viktigt att skilja på affärsledning och ledning inom offentlig sektor eftersom enligt hans prognos tillväxten ska ske inom non business organisationer. Inom statlig förvaltning, offentlig sektor, vård och utbildning. Han menar att tillväxten kommer att ske inom samhällssektorn där man arbetar utan vinstmål. Detta resulterar i att det är samhällssektorn som idag har det största behovet av management och där det behövs en systematisk, princip- och teoribaserad ledning för att få de största fördelarna och snabbaste resultaten.

Managementlitteratur har inriktat sig på organisationers interna verksamhet. Drucker kritiserar detta interna tankesätt, och menar att satsningar sker internt medan resultaten visar sig externt. Detta går att jämföra med forskningsfältet för strategisk kommunikation, och ett perspektiv av totalkommunikation (Falkheimer & Heide, 2007; Drucker, 2000). All strategisk kommunikation idag kan sägas ha ett syfte att vara sense giving och kommunicera ett specifikt budskap, för att få medarbetarnas stöd (Hill & Levenhagen, 1995). Traditionellt sett har managementforskningen präglats av ett synsätt där man har hävdat att det finns "ett rätt" sätt att styra människor. Man har byggt sitt ledarskap på förståelse av att kommunicera med medarbetare utifrån en transmissionssyn på kommunikation (jmf *transmissionsmodellen* Fiske, 1997). Denna syn betonar överförandet av budskap som en linjär process där, ytterst förenklat, budskapet kodas och förpackas hos sändaren. Mottagaren tar emot och packar upp det kodade budskapet och tolkar här budskapet i enlighet med det avsedda. Där emellan förekommer det brus som stör budskapet och försvårar att det kommer fram till mottagaren (se Fiske, 1997). Konsekvensen av detta synsätt är att man har betonat vikten av tydlighet när det gäller att delge information. Idag lägger man allt mer fokus på kommunikation som skapande och utbytande av mening (Clegg, Kornberger & Pitsis, 2007; Drucker, 2000; Fiske, 2001; Falkheimer & Heide, 2007; Heide m fl., 2005; Carey, 1992; Larsson, 2008). Idag ser man mer av komplexiteten när man kommunicerar om ett budskap. Kunskapen om kommunikation och hur vi använder oss av den har således förändrats vilket är viktigt för dagens ledare.

Maslow (1998) menade, till skillnad från äldre managementforskning, att olika människor behöver ledas och motiveras på olika sätt. Sedan dess har synen på den anställde ytterligare förändrats, från underordnad till medarbetare. Att vara medarbetare på 2000-talet innebär att vara kunskapsarbetare och medarbetarna anses ofta veta mer om sina arbetsuppgifter än någon annan i organisationen (Drucker, 2000). Detta talar för storytelling som arbetsmetod.

2.3 Från styrning till meningsskapande inom varumärkesforskningen

Medarbetarens centrala roll återfinns även inom litteraturen som behandlar organisationers varumärken. Schultz, Antorini och Csaba (2005) menar att en organisations varumärke består av hur dess olika komponenter relaterar till varandra. Komponenterna består av - strategisk vision, kultur, organisationens image, samt organisationens varumärkesidentitet. De menar även att det inom varumärkesforskningen finns två perspektiv på hur man ser på medarbetarens roll för varumärket. Det första är marknadsförings- och kommunikationsperspektivet – där medarbetare förväntas förmedla varumärkets värden till kunden, och organisationen arbetar strategiskt med att definiera organisationsvärden och sedan informera medarbetarna om dessa. Detta perspektiv kan jämföras med en transmissionssyn. Det andra perspektivet är det norm- och värdebaserade perspektivet – där medarbetare förväntas känna organisationens värderingar, och organisationer arbetar med att medarbetare ska identifiera sig med organisationens värden. Detta sista perspektiv fokuserar således mer på strategisk kommunikation utifrån meningssbyggande och påverkan av organisationskulturen (Schultz m fl., 2005). Medarbetarna har på så sätt en stor betydelse för organisationens varumärke vilket innebär att man behöver arbeta lika strategiskt gentemot sina interna som sina externa intressenter då medarbetarna har en framstående roll för hur organisationen uppfattas externt (jfr Elliott & Percy, 2007; Schultz m fl., 2005; Ind, 2001).

Vi ser här en tydlig utveckling från ett styrande perspektiv till ett meningsskapande när det gäller kommunikation, ledarskap och varumärkesforskning samt hur man ser på medarbetarens roll inom organisationen. Genom att engagera, entusiasmera och motivera medarbetarna genom en meningsskapande kommunikation och ledarskap vill man uppnå effektivitet och lönsamhet. Schultz m fl. (2005 s. 109) menar att storytelling är ett verktyg som används för att uppnå ett starkare organisatoriskt varumärke genom ett meningsskapande perspektiv:

...the mechanisms involved in living the brand programs are, from this perspective, more linked to fostering employee identification through the use of cultural 'tools', such as storytelling or events, that might evoke emotional attachment.

2.3 Meningsskapande genom berättelser

Narrationsforskning, är grunden till storytelling, eller berättelseskopande och, har av tradition skett inom humanvetenskapen och historiefältet. Fisher kallar människan för en *storyteller*. Det betyder att vi lever utifrån berättelser, förstår utifrån berättelser och tar beslut utifrån berättelser. Samtidigt är vi författare till andras berättelser genom det vi berättar, skriver och agerar. På det sättet blir berättelserna eller texterna aldrig statiska. Flera andra forskare pekar på att vi måste behandla berättelserna som öppna händelser som påverkas av sin omgivning, och av en rad olika aktörer (Boje, 1991; Czarniawska, 1997; Martin, Feldman, Hatch &

Sitkin, 1983). Fisher skriver "*.../a narrative approach focuses on existing institutions as providing "plots" that are always in the process of re-creation rather than existing as settled scripts*" (Fisher, 1987 s. 18). Resultatet blir att vi ständigt omskapar eller förändrar berättelserna. Berättelserna påverkas således av vem som berättar dem till vem och i vilken kontext.

På senare tid har narrationsforskningen förändrats. Detta har resulterat i att forskningen har fått ett breddat akademiskt fokus, och används inom flera områden som ex. politik, filosofi, psykologi, rättsvetenskap, feministisk forskning, socialt arbete, organisationsteori, antropologi och medicin. Resultatet är ett mångfacetterat förhållningssätt till begreppet narrativ samt att narrera, det vill säga att skapa berättelser. När man möter storytellingbegreppet inom forskningen eller ute i organisationer visar det sig att det finns ett flertal definitioner på vad storytelling är och hur det används. Inom tidigare forskning används storytelling ofta som en metod för att studera organisationskulturer (se Boje, 1995). Där har man studerat organisationers "storys" för att säga något om organisationen. Storytelling har även använts inom området för organisationsförändringar och i syfte att påverka organisationskulturer (Murgia & Poggio, 2009). Det senare kan liknas vid vår studie där vi intresserar oss för hur storytelling och berättelser påverkar medarbetares meningsskapande om den informella organisationsidentiteten.

Detta är en del i att vi gått från en föreställning om narrativ och berättelser som representanter för något annat än sig själva och bärande på en specifik kunskap, till att betrakta berättelser som grundade i en epistemologi och en ontologi. Det vill säga att vi får kunskap om och förstår verkligheten genom berättelser samt att vi människor skapar mening i förhållande till verkligheten utifrån berättelser. Berättelsen bär inte på denna kunskap i sig själv utan denna kunskap uppstår i vårt meningsskapande kring berättelsen och i förhållande till andra människor och händelser runt omkring oss. Man kan beskriva det som att den verklighet vi lever i består av en uppsättning berättelser där vi ständigt och kontinuerligt väljer de berättelserna som konstituerar våra liv och vilka vi är (Fisher, 1987; Somers, 1994; Czarniawska, 1997).

Mycket av den kunskap som finns om narration och storytelling pekar på att användandet av narration och berättelser i det organisatoriska arbetet är en framgångsfaktor. Ett omtalat exempel är IKEA. Men som vi tidigare i problemformuleringen påvisat finns det en mer eller mindre förenklad syn på just begreppet storytelling. I fallet med IKEA så talas det ofta om storytelling som ett färdigt recept, som alla vill smaka på. En deciliter snålhet, två koppar kreativitet och en bas bestående av Ingvar Kamprad. Detta är ett problem menar vi, då forskningen fortfarande har ett retoriskt- och sändarfokus (Chreim, 2005) (se exempel Marshall & Adamic, 2010; White, 1980). I kombination med att storytelling som arbetsverktyg används i hög grad av marknadsförare, i syfte att vara ett strategiskt verktyg, kan detta bli problematiskt. Inom konsultbranschen stöter vi ofta på storytelling som ett marknadsföringsverktyg där det handlar om att skapa berättelser och historier kring ett externt varumärke och på så sätt ge kunden en helhetsbild av företaget i ett mera lättillgängligt format (jfr Mossberg, 2006). Det största problemet är att vi då bortser från betydelsen av

medarbetarnas tolkning för berättelsens framgång, då forskning med medarbetarfokus har visat att berättelser har en betydelsefull roll i att skapa och reproducera ett större organisatoriskt narrativ (se Hannabuss, 2000). Medarbetarens tolkning är avgörande för berättelsens fortsatta existens och utformning (Czarniawska, 1997).

3. Teoriavsnitt

Likt skejtaren Davids förslag till tjänstemannen har vi nu beskrivit utgångspunkterna för vårt vidare arbete. Nu fördjupar vi oss i de verktyg vi behöver för att bygga vidare på vår idé. Vi börjar med en kort definition av begreppet organisationsidentitet. Vidare fördjupar vi oss i meningsskapandeteorin och i narration samt slutligen de små berättelsernas betydelse i ett större sammanhang.

3.1 Organisationsidentitet

Organisationsidentitet är en fråga om strategi. Den innefattar alla organisationens intressenter och all kommunikation som organisationen är involverad i, både internt och externt (Balmer & Gray, 1999). Organisationsidentitet som begrepp är därför väldigt brett och kan ha flera betydelser.

Organisationsidentitet kan diskuteras utifrån en varumärkesidentitet. Kapferer (2008) menar att varumärkesidentiteten uppstår mellan varumärkets vision, värderingar och målsättningar, vilka alla rör organisationens intressenter. Till varumärkesidentiteten hör även de symboler som kan kopplas till varumärket samt de behov som varumärket fyller (Kapferer, 2008). Aaker (1996) definierar varumärkesidentitet som en unik uppsättning av associationer. Genom dessa skapar organisationen strategiskt varumärket och eftersträvar att upprätthålla detsamma. Vi kommer i vår uppsats att fokusera på den informella organisationsidentiteten, det vill säga den del av organisationsidentiteten som medarbetarna själva skapar.

Gilpin (2008) definierar identitet som en komplex konstruktion av socialt konstruerade betydelser. Dessa skapas genom interaktion och formar en fragmenterad och konstant utvecklande bild av organisationen. Om organisationsidentitet säger Gilpin (2008) *“Organizational identity has been defined in turn as comprising shared perceptions of organizational members as well as the way the organization presents itself as a social actor in its relations with others”* (Gilpin, 2008 s. 10) (se även Czarniawska, 1997; Whetten & Mackey, 2002).

Den interaktion som Gilpin (2008) talar om sker mellan olika element eller dimensioner. Dessa är; hur organisationens medarbetare uppfattar organisationen, den identitet organisationen själv kommunicerar, föreställningen om organisationens image, samt hur organisationen faktiskt uppfattas som en social aktör (Gilpin, 2008; Brown, Dacin, Pratt, & Whetten, 2006; Whetten & Mackey, 2002).

Organisationsidentiteten är kombinationen av flera referenser utifrån vilka medarbetarna skapar sin bild av organisationen. Dessa är visuella, immateriella, materiella och beteendemässiga. Genom dessa känner de anställda igen sig och förhåller sig till sin organisation (Abratt, 1989). Genom tydliga associationer, som representerar varumärket och

det löfte företaget vill ge sina intressenter och medarbetare, samt en tydlig organisationsidentitet ökar möjligheterna för medarbetarna att relatera till och känna samhörighet med organisationen. Organisationsidentiteten speglas på detta sätt i den organisatoriska verkligheten och visar sig i organisationens unika drag, så som medarbetarna upplever den (Gray & Balmer, 1998).

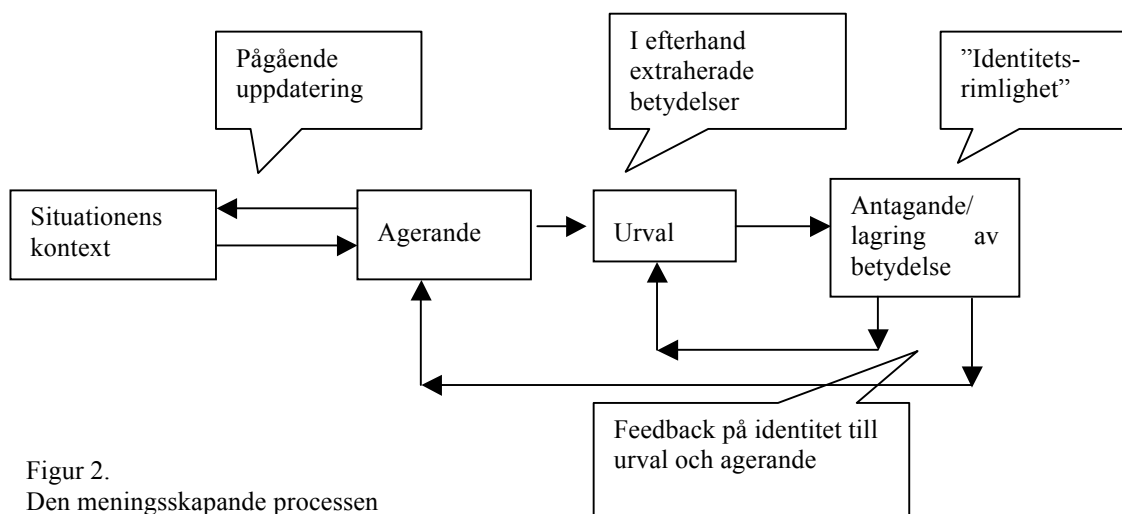
3.2 Meningsskapande

För att beskriva och ringa in fenomenet meningskapande vänder vi oss till Karl E. Weicks texter. Med utgångspunkt i andra forskares teoribildning om hur människan skapar mening, förstår sin omgivning och sin egen plats i den, har Weick varit en framstående forskare vad gäller att tillämpa dessa teorier på organisationer och dess medlemmar (Weick, 1995; Weick m fl., 2005). Hans teorier om meningskapande kan ses som en sammanförande länk mellan teorier om storytelling, identitetskonstruktion och organisationskommunikation. Han menar att den mening vi skapar om vår omgivning, i det här fallet om organisationer, påverkas av den kommunikation som sker, i det här fallet genom berättelser.

3.2.1 Den meningskapande processen

Det händer ständigt saker runt omkring oss som ger små subtila signaler om hur saker och ting fungerar, i samhället, på jobbet, i vänskapsrelationer etc. Den meningskapande processen - som kontinuerligt gör att vi bildar en uppfattning om vad som är och inte är - startar med att vi i vardagen blir medvetna om något som avviker från det vi uppfattar som normalt, alltså oväntade signaler. Vi upptäcker dem och börjar successivt sammanföra dem till förståelse och tolkning av det som hänt. För att stabilisera det vi i efterhand uppfattar som onormalt sker en kategorisering av signalerna, utifrån vilka vi gör antaganden och agerar. Dessa antaganden och agerande påverkas i sin tur även av situationens kontext, så som sociala relationer och den strukturella omgivningen. Om agerandet faller väl ut inom situationens kontext blir detta en slags bekräftelse på antagandet och en ny mening om omgivningens beskaffenhet har skapats (Weick m fl., 2005).

I avsikt att ytterligare tydliggöra dess struktur och karaktärsdrag ritar vi på nästa sida upp den meningskapande processen så som den illustreras av Weick, Sutcliffe och Obstfeld (2005 s. 414). Modellen bygger på ett resonemang av Weick (1979).



Figur 2.
Den meningsskapande processen
Källa: Weick, Sutcliffe och Obstfeld (2005)
Egen översättning

3.2.2 Processens grundläggande principer

Weick (1995) beskriver processen närmare i sin bok om sensemaking in organisations. I den beskriver han meningsskapandeprocessen utifrån de sju principerna identitetskonstruktion, retrospektivitet, agerande, ett socialt samspel, en pågående process, extraherandet av signaler samt att sannolikhet går före exakthet. Principerna beskrivs nedan utifrån resonemanget i denna bok.

Identitetskonstruktion och meningsskapande är oskiljaktiga i den mening att denna process påverkas av hur vi uppfattar och vill uppfatta oss själva. När vi ställs inför nya förutsättningar att förstå vår omvärld väljer vi den bild som även reflekterar en positiv bild av oss själva. Människors identitetsuppfattning styr på detta sätt även hur vi omedvetet (och ibland medvetet) väljer att uppfatta vår omgivning. Vissa likställer meningsskapande med begreppet tolkning men i denna mening är processen enligt Weick (1995) mer av just det skapande. Han menar att när vi talar om meningsskapande så talar vi samtidigt om verkligheten som en pågående bedrift, som skapas när människor i efterhand skapar mening av en situation, i vilken de även finner sig själva och sina egna skapelser.

Med *retrospektivitet* poängteras att mening skapas när vi tittar i backspeglarna. Vi förstår det som sker i nuet med utgångspunkt i det som hänt tidigare och uppfattningen om det som hänt tidigare förändras när vi agerar i nuet. Processen startar som sagt när vi upptäcker något som bryter mot det vi uppfattar som normalt, eller något som sätter igång tillbakablickar till tidigare minnesbilder. Allt som påverkar oss att minnas, påverkar även betydelsen av dessa minnen.

Agerandet är en central del av den meningsskapande processen eftersom det är i utbytet mellan den agerande meningsskaparen och dennes omgivning som antaganden om verkligheten kan prövas och omprövas. I agerandet kan meningsskaparen få ordning i den oordning som uppstår när något onormalt upptäckts. Agerandet kopplas även i detta resonemang samman med vikten av att prata om sitt agerande. Det är när man pratar om hur man agerat utifrån nya signaler i sin omgivning som man kan rama in signalernas betydelse och skapa mening (Weick m fl., 2005).

Det *sociala samspelet* präglar hela processen eftersom meningsskapande aldrig kan ske enskilt. Det individen skapar mening kring är alltid betingat av andra. Weick (1995) framhåller att monologer och envägskommunikation förutsätter en publik, och monologen förändras om publiken byts ut.

Att meningsskapande betecknas som en *pågående process* vittnar om det faktum att meningen aldrig stannar upp i något statiskt eller ihållande. Processen når aldrig ett avslut eller resultat, utan den är ständigt pågående.

Att *extrahera signaler* innebär i mångt och mycket starten av den meningsskapande processen, vilket beskrevs i början av detta stycke. Signalerna är enkla och igenkännande strukturer och kan porträtteras utifrån metaforen av ett frö. Det vidareutvecklas och blommar ut i en större förståelse och till den mening vi skapar.

Principen om att *sannolikhet går före exakthet* är, som vi tidigare poängterat, att likna vid teorin om narrativ rationalitet. När vi extraherar signaler och brodera ut dem till ny mening görs det till fördel för den mening som verkar sannolik och trolig. Men även det som känns intressant, känslomässigt lockande och socialt accepterat. När vi återkopplar upplevelser och signaler i vår omgivning till det förflutna så minns vi alltid händelser med viss modifikation. Därför blir det meningslöst att tala om vad som egentligen hänt eller inte utan snarare fokusera på det som människor anser vara mest sannolikt. Med detta menar Weick m fl., (2005) att meningsskapande inte handlar om sanningen eller att göra rätt. Det handlar om att kontinuerligt arbeta fram och omarbeta en lättförståelig berättelse som innefattar mer information, vilken på så sätt blir motståndskraftig mot kritik.

Sammanfattningsvis framför Weick (1995) att den ultimata förutsättningen för att driva den meningsskapande processen är en bra berättelse. En bra berättelse enligt Weick (1995) är rimlig och samstämmig, minnesvärd, innehåller tidigare erfarenheter och förväntningar. Den är möjlig att konstrueras i efterhand men blickar ändå framåt och den kan väcka både känsla och tanke. Samtidigt som den är rolig att skapa.

3.2.3 Meningsskapande om och i organisationer

Meningsskapande är således en process som skapar och omskapar vår förståelse och uppfattning om vår omvärld. På samma sätt skapas således även medarbetares förståelse och uppfattning om deras organisationer. Weick m fl. (2005) menar att organisationer skapas och

återskapas när människor agerar och konverserar med organisationen som utgångspunkt samt genom ett eventuellt bevarande av sådant agerande i textform, som även bevaras i sociala strukturer. Det betyder att när medarbetare agerar utifrån sin roll som organisationsmedlemmar skapar och återskapar de organisationen. Om agerandet sedan skrivs ner i berättelseform eller som instruktioner för hur medarbetare ska agera i specifika situationer och de utgår ifrån detta i sitt arbete är det ytterligare ett (åter)skapande av organisationen. Vi kan ta policys för räddningsaktioner till flygplansolyckor som exempel. När flygpersonalen vid en olycka följer de nedskrivna instruktionerna skapar de organisationen och genom att sedan prata om det som hänt och sitt agerande återskapar man organisationen genom att befästa den i de sociala strukturerna.

Förutsatt att de är omdiskuterade och används som en utgångspunkt för det organisatoriska arbetet menar Weick (1995) således att organisationsberättelser är en bra utgångspunkt för medarbetares meningsskapande om vad organisationen är eller inte är – det vill säga organisationsidentiteten.

Weick (1995) talar även om tre nivåer av meningsskapande inom organisationer. Nivåerna kallas för *intersubjektiv*, *generisk subjektiv* och *extra subjektiv*. Denna undersökning kommer att uppehålla sig vid den första och andra nivån, vilka kort beskrivs nedan;

Intersubjektiv – På denna nivå kopplas de personliga tankarna och känslorna ihop med gruppens i en social verklighet. Individens, självet, går från jag till vi. På den här nivån är meningsskapandet en verbal intersubjektiv process där handlingar och händelser tolkas. Denna är inte endast begränsad till interaktion utan består av syntesen av två eller fler kommunicerande själv.

Generiskt subjektiv – Denna nivå inkluderar organisationerna. Detta innefattar den sociala strukturen. Vid en generiskt subjektiv nivå, lämnas fokus på individen och man diskuterar istället generella roller som ska fyllas och regler som ska följas. Denna mer generella subjektivitet tar vid stabila perioder flera former, såsom policys och arbetsinstruktioner alternativt mer informella standardhandlingar som icke nedskrivna rutiner. Standard handlingar blir till generell subjektivitet om individer kan ta till sig aktiviteternas mening.

Även om processen når den tredje och sista nivån menar Weick (1995) att det återigen kan bli osäkert och att fokus då skiftar tillbaka till nivån av intersubjektivitet och medlemmarna i interaktionen måste förhandla fram en ny syntes. Men fokus går inte helt bort från den andra nivån, då syntesen kan skapas utifrån tidigare skrivna manus som bildar en för-förståelse. Denna syn på meningsskapande innebär således att organisationsidentiteter skapas på olika nivåer, med olika grader av social interaktion.

3.3 Narration

Narrationsforskaren Fisher (1987) introducerar tidigt ett narrativt paradig. Han förespråkar ett kontroversiellt sätt att se på människan. Till skillnad från iden om människan som en rationell varelse menar han att människan av naturen skapar historier kring sin historia, nutid och framtid för att förstå sitt liv och sin omgivning (Fisher, 1987). På detta sätt blir narrationen en struktur för meningsskapandet. Gärdefors (2006) menar att människan inte kan låta bli att sträva efter mening i sin omgivning och i livet. Narrationen skapar ramarna för hur vi förstår varandra och oss själva. Genom detta får vi en för-förståelse eller referensram för hur vi ser på det som sker omkring oss (Czarniawska, 1997).

Czarniawska (1997) menar att ”verkligheten” består av en uppsättning berättelser där vi ständigt och kontinuerligt väljer de berättelser som konstituerar våra liv och vilka vi är (se Fisher, 1987; Somers, 1994).

Berättelser och berättelseskapande är därför en naturlig del av organisationer. Utan berättelser anser man idag att en organisation inte skulle fungera. Berättelser eller att berätta historier är starkt förknippat med att forma en organisationskultur och påverka arbetet i någon riktning. Som ett ledningsverktyg *bidrar* berättelser till en spridning av kunskap, problemlösning och kan fungera som hjälp vid beslutsfattande eller när man vill skapa engagemang inför en förändring (James & Minnis, 2004).

3.3.1 Berättelsens struktur och innehåll

Typiska organisationsberättelser har ofta specifika teman gemensamt (Martin, Feldman, Hatch & Sitkin, 1983). Dessa teman är ofta orosmoment som medarbetare har gemensamt. Exempelvis ojämlikhet, anställningstrygghet och brist på kontroll. Berättelserna förs vidare mellan medarbetare på grund av dessa gemensamma nämnare och blir på detta sätt socialt integrerade (James & Minnis, 2004).

James & Minnis (2004) menar vidare att hjälten eller hjältinnan i berättelsen ofta är en medarbetare, en ledare eller organisationens grundare. Dessa centrala karaktärer blir symboliska förebilder för organisationen, och det är deras värden som berättelsen kommunicerar. De menar att den typiska handlingen i en story är att man (1) stöter på problem. Det uppstår (2) en kamp för organisationen där (3) medarbetare och ledare kämpar för att hålla organisationen vid liv. Man (4) anstränger sig till det yttersta för att lyckas och (5) offrar sig personligen för organisationen. Till slut (6) uppnår man framgång som är över förväntan (James & Minnis, 2004).

3.3.2 Narrativ rationalitet

Forskning förekommer ofta i annan forskningslitteratur som behandlar narration, storytelling och berättelseskapande (se ex. Czarniawska 1997; Jablin och Putnam, 2001; Boje, 2001

mfl). Det kontroversiella i hans resonemang ligger i att han ger begreppet narrativ rationalitet samma status som andra former av rationalitet. Narrativ rationalitet ger systematiska principer, procedurer och garantier för att rationalisera en specifik övertygelse eller ett specifikt beteende, händelse eller situation (Fisher, 1987).

Detta grundar sig i människans naturliga förmåga att känna igen sammanhang och göra rationella bedömningar. Detta görs med hjälp av ett sunt förnuft. För att bedöma narrativ rationalitet introducerar Fisher ytterligare (1987) två begrepp: (1) Coherence (samstämmighet) och (2) fidelity (trovärdighet). Från och med nu kommer vi att använda de svenska orden.

(1) Berättelsens samstämmighet handlar om interna och externa motsättningar, det vill säga om läsaren/lyssnaren uppfattar att berättelsen hänger ihop samt om den uppfattas som sann (Weick & Browning, 1986; Fisher, 1987). Interna motsättningar kan vara stridande scenarios i berättelsen som gör att läsaren inte uppfattar berättelsen som sann. Externa motsättningar kan i sin tur innebära att det finns något utanför berättelsen som gör att berättelsen inte kan uppfattas som sannolik. Exempelvis att karaktärens agerande inte går ihop med läsarens uppfattning om ett troligt agerande i en liknande verklig händelse. Fishers samstämmighetsbegrepp (1987) kan även liknas vid Weicks (1995) princip om sannolikhet (jfr *propability*).

(2) Berättelsens trovärdighet sker på en innehållsmässig nivå. Den innebär i praktiken huruvida medarbetaren uppfattar berättelsen som trovärdig och på så sätt ser berättelsen som legitim och sanningsenlig, eller inte. Således bedömer vi graden av trovärdighet utifrån tidigare erfarenheter, kunskaper och förståelse av vår egen verklighet. Narrativ rationalitet är på flera sätt högst subjektiv (jfr Weick & Browning, 1986; Fisher, 1987).

3.4 De små berättelsernas betydelse för organisationsidentiteten

Det finns studier som visar på förtjänsterna med att koppla ihop narration och berättelseskapande med andra begrepp som berör "mottagarsidan", exempelvis studier som behandlar identitet och dubbel hermeneutik (Somers, 1994; Röling & Maarleved, 1999). Röling och Maarleved (1999) kombinerar narrativ och dubbel hermeneutik på ett sätt som belyser komplexiteten i användande av berättelser som ett organisatoriskt verktyg,

"Single hermeneutics refers to the act of making sense of objects and events/.../. Double hermeneutics refers to the fact that sense making by some can affect the sense making and behavior of others. /.../ the way people make sense of the world can certainly affect the sense making of others." (Röling & Maarleved, 1999 s. 296).

Den meningsskapande medarbetaren blir därmed i förlängningen en "sense giver" (Hill & Levenhagen, 1995). När de små berättelserna uppnår en narrativ rationalitet och när en grupp

människor eller ett samhälle erkänner berättelserna som samstämmiga och trovärdiga, då blir de en del av ett större och offentligt narrativ. Det är utifrån våra narrativ som vi människor förstår verkligheten och får våra referensramar. Dem utgår vi ifrån när vi fattar beslut (Czarniawska, 1997; Roberts, 2004). På detta sätt bidrar tolkningen av de små berättelserna till organisationsidentiteten.

4. Metodavsnitt

Tjänstemannen hade en plan för att kunna genomföra projektet. Likaså följer vi en ritning när vi i detta kapitel redogör för och motiverar undersökningens tillvägagångssätt.

4.1 Forskningsperspektiv och metodval

Valet av vilken metod man ska använda när man genomför en vetenskaplig undersökning påverkas av ett antal tidigare ställningstaganden; vilket syfte och vilka forskningsfrågor som undersökningen har och utreder, vilket forskningsperspektiv forskarna ansluter sig till och vilken inverkan de anser att de själva har och borde ha i undersökningsprocessen (Rubin & Rubin, 2005). För att ge rättsida på ovanstående resonemang vill vi klargöra att denna uppsats utgår ifrån en socialkonstruktivistisk epistemologi. Denna undersökning genomsyras av synen på verkligheten som socialt konstruerad och vår epistemologiska utgångspunkt framhåller vetenskapens uppgift som att tolka dessa sociala konstruktioner. Med utgångspunkt i vårt syfte – att skapa förståelse för komplexiteten när man genom berättelser försöker påverka medarbetares meningsskapande om organisationsidentiteter – tar vi därför ett tolkande forskningsperspektiv i anspråk (jfr Deetz, 2001) och använder oss av kvalitativa metoder.

I enlighet med ett tolkande forskningsperspektiv, och en syn på verkligheten som socialt konstruerad menar vi att vår undersökning, oavsett metodval, inte kan beskriva en objektiv eller sann bild av verkligheten, fri från vår egen inverkan (jfr Rubin & Rubin, 2005). Vår utgångspunkt är dock att vi genom att beskriva vårt tillvägagångssätt och resultat så transparent som möjligt, ändå skall kunna bidra till en djupare förståelse av fenomenet meningsskapande med hjälp av berättelser.

4.2 Kvalitativa djupgående intervjuer

Fenomen som består av sociala processer präglas av en komplexitet som är lämplig att undersöka med hjälp av kvalitativa metoder (Rubin & Rubin, 2005). Eftersom undersökningen har för avsikt att skapa förståelse för komplexiteten gällande den meningsskapande processen hos medarbetare, som är en individuell men social process, är det lämpligt att använda sig av djupgående intervjuer. Att söka efter svar hos respondenter på ett djupare plan lämpar sig väl för en studie med ett tolkande forskningsfokus eftersom detta ger förståelse för erfarenheter, upplevelser och attityder (Rubin & Rubin, 2005; Starrin & Renck, 1996).

4.2.1 Vem intervjuades?

Totalt har vi intervjuat 9 personer. Respondenterna, tillika medarbetare inom Malmö stad, i vår undersökning kommer från olika avdelningar och yrkesgrupper inom kommunen. Anledningen till detta är att storytellingarbetet riktar sig till alla medarbetare inom kommunen samt att vi ville plocka upp olika spänningar i ett rikt material och inte kunde bortse ifrån olika gruppstillhörigheter och yrkeskategorier som bakomliggande faktorer till meningsskapandet inom den kommunala organisationen. Urvalet av intervjupersoner bygger således på tanken om att få en spridning hos respondenterna, och därför intervjuades medarbetare i olika positioner, från olika förvaltningar samt med olika erfarenheter inom den kommunala verksamheten.

Tre av intervjupersonerna kan beskrivas som tjänstemän eller som medarbetare i ledande positioner, och alla tre har en närmare koppling till den politiska ledningen än övriga respondenter. Två av dessa respondenter har även till stor del direktkontakt med medborgare/servicetagare i sitt dagliga arbete. De övriga sex respondenterna har i huvudsak kontakt med medborgare/servicetagare i sitt dagliga arbete, där tre intervjupersoner kommer från samma arbetsplats, inom vården, och tre personer från samma yrkeskategori, läraryrket, men är verksamma på olika arbetsplatser.

Kontaktuppgifterna till vissa respondenter förmedlades direkt till oss via projektledaren för Engagemang för Malmö III (EMÖIII) medan vi fick kontakt med andra via kontakter med arbetsplatsansvariga eller via andra intervjupersoner. Urvalet har således skett utifrån såväl ett strategiskt urval, ett bekvämlighetsurval som utifrån den så kallade snöbollseffekten. Vi ville avsiktligt intervjua de personer som hade ett intresse av att prata om berättelserna och oavsett vem som gav ut kontaktuppgiften tillfrågades därför alla intervjupersoner om de ville delta. De personer som vill agera (genom att diskutera berättelserna) är troligtvis även de personer som skulle läsa dem och skapa mening kring dem om de stötte på berättelserna i verksamheten (jfr *enactment* Weick, 1995).

Det skulle kunna argumenteras för att det urval som skett utifrån kontakten med projektledaren för EMÖ kan ha påverkat våra resultat. Vi menar dock att vi varit väl införstådda med att olika intervjupersoner har olika närhet till berättelserna och storytellingarbetet inom EMÖIII. Vi anser att kopplingarna till berättelserna även är olika i den kommunala organisationens verklighet och att det därför tjänar vårt syfte att intervjua personer som speglar denna åtskillnad i närhet till berättelserna. Spänningarna i materialet ger oss en tydligare inblick i hur tolkningen av berättelserna skiljer sig eller inte samt utifrån vad meningsskapandet kring berättelser sker.

4.2.2 Hur förbereddes intervjupersonerna; information och urval av berättelser

Inför intervjuerna bad vi intervjupersonerna läsa tre av elva berättelser, som vi skickade till dem via mejl. De fick även en kort beskrivning om i vilket syfte och hur man tagit fram berättelserna. Det vill säga att ca 1000 chefer samlats för att berätta om olika händelser i sina verksamheter och att vissa av dessa berättelser skrivits ner för att användas i kommunens värdegrunds- och varumärkesarbete. Valet av vilka berättelser intervjupersonen fick läsa skedde delvis strategiskt och delvis slumpmässigt. En av berättelserna anknöt på ett eller annat sätt till den förvaltning eller område inom vilken intervjupersonen arbetar. Detta för att kunna se eventuella spänningar mellan tolkningarna av berättelser som borde vara lättare att relatera till personligen och tolkningarna av berättelser som låg längre bort från intervjupersonernas vardagliga arbete. Minst en av de två resterande berättelserna skulle därför inte vara så nära relaterat till intervjupersonens arbete. I övrigt skedde urvalet slumpartat oberoende av vad berättelserna handlade om. Vi ville dock att det skulle förekomma en spridning av vilka berättelser som diskuterades och såg därför till att alla berättelser skulle diskuteras av minst tre olika intervjupersoner samt att intervjupersonerna inte skulle läsa samma konstellationer av berättelser.

Anledningen till det strategiskt slumpmässiga urvalet var främst att medarbetarna i Malmö stad i framtiden kommer att komma i kontakt med olika kombinationer av berättelser (genom filmer, texter i personaltidningen, på intranätet osv.), under olika omständigheter och antagligen både dem som är relaterade till deras arbete och dem som inte är det. För undersökningen är det inte viktigt vilken kombination av berättelser som diskuterats, utan det är intressant att diskutera vad i de olika berättelserna, i olika konstellationer samt utifrån olika perspektiv, som skapar mening om den kommunala verksamhetens organisation. Detta bidrar både urvalet av berättelser och urvalet av intervjupersoner till.

4.2.3 Intervjuguide och genomförande

Vi bad intervjupersonerna minnas berättelserna om den kommunala verksamheten och deras tankar och känslor kring dem och organisationen. På det sättet fungerade intervjuerna som den sociala miljön, där berättelserna och vi som intervjuare kunde aktivera en meningsskapande process om organisationens identitet. Detta för att i efterhand kunna analysera intervjuerna och uttolka hur processen fungerade i relation till berättelserna, samt om vi kunde finna några gemensamma signaler i berättelserna som startade denna process (jfr Weick, 1995). Genom att undersöka medarbetarnas förståelse och meningsskapande inom en specifik organisation, i det här fallet Malmö stad, vill vi bidra till teoriutveckling om den komplexitet som alla större verksamheter står inför vid användandet av berättelser för att påverka medarbetarnas syn på organisationen (jfr Rubin & Rubin, 2005).

Även om valet av djupgående intervjuer kom från tanken om att skapa en gynnsam miljö för medarbetarnas meningsskapande om Malmö stads organisationsidentitet, är vi väl införstådda med att två utomstående studenter inte kan framkalla en lika naturlig miljö för detta

meningsskapande som om intervjupersonen skulle diskutera berättelserna med sina kollegor eller fundera på dem i sin ensamhet. Detta har vi dock tagit hänsyn till i vår analys. Vi bad även intervjupersonerna att tänka tillbaka på sina känslor och tankar vid tillfället när de läste berättelserna, vilket fångar in den retrospektiva principen hos den meningsskapande processen, som Weick (1995) beskriver i sin teoribildning. Detta var ett sätt att komma nära meningsskaparen och få möjlighet att diskutera dennes del av den sociala interaktionsprocessen om berättelserna, som våra intervjuer har inneburit (jfr Starrin & Renck 1996:52; Kvale 1992).

Kvalitativa forskningsintervjuer kan genomföras på olika sätt men i de flesta fall krävs någon form av intervjuguide (Starring & Renck, 1996). För att säkra att relevanta data skulle kunna uttolkas ur intervjuerna konstruerades först ett utkast utifrån relevanta teorier för våra forskningsfrågor. Därefter testades intervjuguiden under en testintervju, vilket föranledde användandet av en semistrukturerad intervjuguide med fyra huvudteman; 1) frågor om vad man generellt tyckte om berättelserna, 2) frågor om känslor och tankar kring kommunens organisationskultur och -identitet (både som helheten och kopplat till den enskilda arbetsplatsen), 3) frågor om vad berättelserna ger uttryck för (generellt och kopplat till organisationen), och 4) frågor om hur berättelserna kan/bör användas i storytellingarbetet inom kommunen.

För att inte styra respondenternas svar fungerade intervjuguiden som ett stöttande underlag vid intervjuerna och genom att ställa de frågor som bäst passade in under intervjuens gång försökte vi endast guida samtalet genom de olika temana (jfr Rubin & Rubin, 2005). En förutsättning för att få respondenterna att fritt förklara och beskriva sina tankar och känslor, men samtidigt behålla en tydlighet kring undersökningens teman, var att vi initialt ställde öppna frågor som senare fick en mer fokuserad karaktär (jfr Starring & Renck, 1996). För att stärka djupet av intervjuerna användes huvudfrågor som följdes upp av mer djupgående frågor samt följdfrågor, så som ”varför”, ”på vilket sätt” eller ”kan du utveckla” (jfr Rubin & Rubin, 2005). Intervjuerna hade således en mer informell karaktär som kunde upplevas som samtal snarare än formella intervjuer (jfr Starrin & Renck, 1996), vilka till stor del styrdes av intervjupersonernas åsikter. Detta tror vi bidrog till att intervjupersonerna kände sig mer avslappnade inför att berätta om sina känslor och åsikter, samt att det bidrog till att ge respondenterna en mer sammanhängande och begriplig bild av intervjufrågorna och deras innebörd. På detta sätt stärktes respondenternas kontroll över intervjuprocessen, vilket bidrog till en bättre kvalitet på intervjuerna (jfr Starring & Renck, 1996).

För att ge möjlighet till reflektion över egna tankegångar och den interaktion som skett mellan oss som intervjuare och intervjupersonerna, samt att få bästa möjlighet till att generera kunskap ur undersökningens data, spelades intervjuerna in och transkriberades (Ryen, 2004). Vidare skedde transkriberingen utifrån en tanke om att beskriva respondenternas uttalanden och känsloutspel, så som skratt eller längre pauser, mer detaljerat än våra uttalanden som intervjuare. Detta för att kunna skapa ordning, struktur och ringa in meningen med intervjupersonernas uttalanden utan att spilla tid på allt för tidskrävande processer (Ryen, 2004).

4.3 Iterativ tematisk innehållsanalys

Vår analys utgick ifrån Huberman och Miles (1994) metod för hur man analyserar kvalitativ data. Vi gjorde ingen åtskillnad på databearbetning och tolkningen av data, utan genomförde löpande fyra processer genom hela undersökningsprocessen; insamlande av data, reducering av data, demonstration av data samt slutledning och verifiering. Metoden kallas iterativ då forskare menar att metoden blandar induktiv och deduktiv analys (Ryen, 2004). Vi har i analysen utgått ifrån teoretiskt grundade temafrågor (deduktivt) och låtit innebörden av det empiriska materialet växa fram till fristående kategorier (induktivt), för att sedan verifiera det vi kommit fram till utifrån tidigare forskning (deduktivt).

Undersökningens två forskningsfrågor fordrade möjligheten att notera mönster och teman, konstatera det sannolika, och gruppera våra rådata. Därför delades intervjustvaren upp i enheter som kunde representera något självständigt (jfr Ryen, 2004). Dessa enheter kategoriserades löpande i en matris, intervju för intervju, med utgångspunkt i de teoretiskt grundade temafrågorna;

1. Skapar medarbetaren någon mening om sin organisation utifrån berättelserna (M-Mening)?
2. Vad är det i berättelserna som sätter igång medarbetarnas meningsskapande om deras organisations identitet (B- Berättelsen)?
3. Vad är det utöver berättelser i situationens kontext som bidrar till medarbetarnas meningsskapande om organisationsidentiteten (SK- Situationens kontext)?

Kategorier Respondenter	Berättelsens existens	Berättelsens huvudbudskap	Karaktärernas egenskaper och agerande	Berättelsens handling
RI	B - M - SK -	B - M -SK -	B - M - SK -	B - M - SK -
R7	B - M - SK -	B - M - SK -	B - M -SK -	B - M -SK -
R3	B - M - SK -	B - M - SK -	B - M - SK -	B - M - SK -

Enheterna från intervjustvarens uttalanden vägdes emot varandra; nya antaganden växte fram, vissa reviderades och vissa smälte samman. Samtidigt som vi kunde resonera kring övergripande mönster för den meningsskapande processen, så som meningsskaparens bakomliggande anledningar till meningsskapandet, kunde vi även fokusera på de detaljer som låg bakom meningsskapandet i berättelserna. Detta medförde att den tolkande processen skedde genom hela analysförfarandet. Efter att ha sammanställt alla intervjuer i matrisen fick

vi en helhetsuppfattning av våra insamlade data. Utifrån matrisen, dess kategorier och teorier om meningsskapande, organisationsidentitet och narration kunde vi sedan bygga ett logiskt resonemang som svarar på undersökningens forskningsfrågor (jfr Ryen, 2004). Undersökningens resultat och analys, i form av detta resonemang, presenteras således i nästkommande kapitel.

5. Resultat och analys

Utifrån ritningen är nu bygget i full gång. Detta kapitel innefattar analysen av vårt insamlade material utifrån de teorier som tidigare presenterats inom ämnena organisationsidentitet, meningsskapande och narration. Forskningsfrågorna behandlas var för sig. Varje stycke inleds med en presentation av resultatet, som sedan analyseras med hjälp av relevanta teorier.

5.1 Berättelser och Weick's meningsskapande principer

I intervjumaterialet har vi funnit att respondenterna använder alla Weick's (1995) principer för meningsskapande när de läser och diskuterar berättelser. Nedan analyseras hur de används när medarbetarna läst och diskuterar berättelserna om sin organisation. Analysen underbygger på detta sätt att berättelser har en plats i Weick, Sutcliffe och Obstfelds (2005) modell för meningsskapande. En modell som visar på komplexitet snarare än enkelriktad styrning när berättelser används i avsikt att påverka medarbetares uppfattningar om sin organisation.

5.1.1 Berättelser, extraherandet av signaler och sannolikhet

Materialet visar att berättelserna innefattar signaler som bidrar till medarbetarnas meningsskapande process om organisationens identitet. Dessa signaler fungerar som utgångspunkter som tillsammans med andra signaler driver på respondenternas uppfattningar om Malmö stad som organisation (jfr Weick, 1995; jfr Abratt, 1989). På en intersubjektiv nivå av meningsskapande vidgas signalerna i berättelserna till en större syntes än berättelserna i sig själva (jfr Weick, 1995). En syntes om vad organisationen är och står för. Som exempel utgår en av respondenterna från hur en medarbetare i en berättelse tillmötesgår en kvinna och kommer till antaganden om vad organisationens medarbetare ska arbeta med och för.

”Att försöka göra saker för befolkningen i Malmö, det tror jag är hemskt bra för att skapa en positivare attityd. Det är viktigt med alla såna här evenemang. Man vill skapa solskenshistorier, och det tycker jag att man ska göra. Det tycker jag att Malmö stads personal bör göra. Man ska försöka se till att det är så bra som möjligt för att folk ska trivas. Berättelsen visar att man verkligen försöker göra så att folk ska uppfatta det så positivt som möjligt, och det är det ju för att det går bra för kvinnan. Det ger ett mervärde till staden, det här med att 'när kommer hästarna tillbaka', det är just det här positiva med att ta hand om en äldre handikappad och att det överhuvudtaget händer någonting.” (Respondent 8 om När kommer hästarna tillbaka)

I respondentens svar kan vi även urskilja att tidigare erfarenheter av kommundrivna arrangemang, samt åsikter om vad organisationens medlemmar bör arbeta med, påverkar meningsskapandet. Vidare menar respondenten under intervjun att tidigare erfarenheter av både hästskötsel och hästtävlingar vittnar om att berättelsen i sin helhet är överdriven och i sin detaljbeskrivning inte trovärdig. Men istället för att avfärda berättelsens betydelse skapas ändå en positiv mening av vad Malmö stad har lyckats bidra med. Huruvida berättelsen var överensstämmande med verkligheten eller inte har inte den största betydelsen, utan bakomliggande önsknings och åsikter gör att berättelsen ändå uppnår en sannolikhet och narrativ rationalitet (jfr Fisher, 1987; jfr Robert, 2004). Detta ser vi även som ett yttrande på hur skarpt den önskade självbilden, i det här fallet vad respondenten vill att organisationen ska stå för och arbeta med, påverkar vilken mening som skapas utifrån berättelserna (jfr Weick, 1995).

5.1.2 Berättelser och identitetskonstruktion

Kopplat till föregående resonemang menar vi även att intervjuerna styrker den nära kopplingen mellan identitetskonstruktion och meningsskapande, samt att berättelser har en inverkan på dessa processer. Berättelser kan fungera som en utgångspunkt för medarbetares meningsskapande process om organisationens identitet. Detta yttrar sig på olika sätt under intervjuerna, men ett exempel är när en respondent skapar mening om organisationens värderingar och målsättningar (jfr Kapferer, 2008) när han beskriver varför en berättelse är bättre än två andra.

”Skejtarn’ är mycket bättre därför där står det hur man - nej vi, jag - tar hand om en kille som kommer med en bra idé. Den är en direkt beskrivning av hur man ska agera. Man måste liksom svara när det ringer. Alltså för att dra någon slags konsekvens av det. Man måste vara lyhörd och kunna se möjligheterna.” (Respondent 1 jämför *Skejtarens idé blir verklighet* med *Du vill inte heller ha dom här* och *God Jul socialen*)

Respondenten skapar meningen om att medarbetare inom organisationen måste vara lyhörda och kunna se möjligheterna. Han ser även en direkt koppling mellan en av karaktärernas handlingar i berättelsen till organisationens medlemmar (’nej vi’), samt till sig själv (’jag’). Citatet visar styrkan i att använda berättelser för att påverka en identitetskonstruktion där medarbetare tydligt kan göra kopplingen mellan sig själv och den större organisationen.

Till detta hör dock att respondenten, i enlighet med viss forskning (se James & Minnis, 2004), anser att berättelser som dessa, inom ett storytellingarbete, ska vara likt arbetsinstruktioner. I sitt arbete har respondenten även en nära koppling till den händelse som beskrivs i berättelsen, vilket återigen bekräftar vikten av tidigare åsikter och erfarenheter som viktiga faktorer i den meningsskapande processen. Utan dem hade berättelsen antagligen haft en mindre inverkan på meningsskapandet, precis som de andra två berättelserna hade. De signaler som finns i berättelserna är på detta sätt inte det enda respondenten utgår ifrån vid skapandet av mening om organisationens värderingar och arbetssätt. Berättelserna är en av

flera referenser, genom vilka medarbetarna känner igen eller inte känner igen sin organisation, samt sin plats i den (jfr Abratt, 1989).

5.1.3 Berättelser i en ständigt pågående social process

Det handlar även om den sociala och strukturella kontext som respondenten befinner sig i (jfr Weick m fl, 2005). Det är tydligt att berättelserna får en större betydelse för processen när medarbetare får prata om dem och resonera mer ingående om berättelsernas betydelse för deras jobb och organisationen i sin helhet. Flera respondenter poängterar att de fick mycket att tänka på när de läste berättelserna, men att de fick ännu mer att tänka på när vi frågade om dem, och framför allt att de fick fundera fler gånger över deras betydelse.

”Berättelserna skulle kunna initiera en diskussion och väcka tankarna vidare hos personalen. Och att alla lär sig detta. Precis dom frågorna som ni ställer. ’Hur relaterar du till detta?’, ’Väcker detta något hos dig?’, ’Känner du att du har gjort någonting?’. Såna saker skulle vara bra att fråga!.../ Och sen kanske man berättar sina egna berättelser för att säga att man också gjort något för Malmö stad.” (Respondent 7 om *Du vill inte heller ha dom här, Fruktad kniv* och *När biblioteket är mer än böcker*)

Berättelserna visas här upp som något att bygga vidare på i interaktionen med andra. Att prata om berättelserna blir i sig det agerande som ger diskussionens innebörd en vidare mening för organisationsidentiteten (jfr Weick, 1995). I samtalet med andra växer således den egna uppfattningen fram. Respondentens uttalanden illustrerar på detta sätt även hur större narrativ kan växa fram genom de sociala processer där mindre berättelser diskuteras (jfr Czarniawska, 1997). Detta gör att meningsskapandet om organisationens identitet kan hamna på en generiskt subjektiv nivå (Weick, 1995).

”När man hör andras berättelser så börjar man själv per automatik tänka på ’vad har jag själv gjort? Har jag några berättelser?’. Och det finns många berättelser inom Malmö stad som man inte tänker på direkt!.../Det är nog en bra sak att väcka genom att läsa berättelserna och att man då börjar tänka själv.” (Respondent 7 om *Du vill inte heller ha dom här, Fruktad kniv* och *När biblioteket är mer än böcker*)

Utifrån ett resonemang om dubbel-hermeneutik, identitetskonstruktion och meningsskapande (jfr Somers, 1994; Röling & Maarleveld, 1999; Weick 1995) kan vi även diskutera om berättelserna kan bidra till en mer gemensam uppfattning om vad organisationen står för. Om medarbetare ventilerar åsikter och resonemang om berättelser, och således även om organisationens identitet, kan dessa diskussioner verka som sense giving (se Hill & Levenhagen, 1995) och sprida en mer generell åsikt om organisationen bland flera medarbetare.

Jag tror att berättelserna kommer sitta kvar i mitt huvud, även om vi har många såna berättelser här/.../Jag tror att jag kommer berätta dem för mina arbetskompisar/.../För att dom också ska kunna veta vad som händer. Det har ju inte hänt exakt sånt här, men det har hänt en massa annat liknande. Så man kan få hjälp och lära sig olika situationer som kan uppstå. (Respondent 5 om En stinkande födelsedagsmiddag, Fruktad kniv och En grann overall)

I det sociala samspelet mellan medarbetare kan berättelser vara en komponent som påverkar och återskapar mening om organisationsidentiteten, i en ständigt pågående social process (jfr Weick, 1995). Om medarbetare väljer att diskutera berättelserna med sina kollegor skulle de därmed kunna bidra till en mer utbredd bild av organisationen.

Vidare kan vi konstatera att inte alla respondenter specifikt kopplade organisationen till berättelserna, utan det förekom att de stannade vid att fokusera på berättelsernas utformning, uttolkade värderingarna och/eller gamla minnen, vilket gjorde att de inte kom vidare till några antaganden om vad berättelsen sa om organisationen. I dessa lägen fick vi uppfattningen att den sociala kontexten påverkades av oss, som utomstående intervjuare som ställer frågor, och att det satte gränser för meningsskapandet. I vår mening påverkade vi som intervjuare därför situationens kontext på ett sätt som inte bidrog ytterligare till en intersubjektiv nivå, och än mindre en generiskt subjektiv nivå, av meningsskapande (jfr Weick, 1995). Om det hade varit en situation där samtalen om berättelserna skedde mellan två eller flera medarbetare hade meningsskapandet troligen skett på ett annat sätt. Uttalandena från både respondent 5 och 7 vittnar om att det kan finnas en stor potential i berättelser, då medarbetare tillsammans diskuterar och resonerar kring organisationens identitet utifrån dem.

5.1.4 Berättelser och retrospektivitet

Samtliga resonemang ovan visar på hur mening skapas retroaktivt. Enligt teorin om retrospektivitet påverkas meningen av det som hänt - fast i efterhand. När vi stöter på något, eller genom en handling minns något som hänt oss tidigare i livet, påverkas meningen av det vi minns utifrån det som gör att vi minns (Weick, 1995). På det sättet påverkar berättelserna hur vi i efterhand uppfattar våra minnen om det vi upplevt tidigare i eller om organisationen. Detta syns även i det empiriska materialet. Vid frågan om berättelserna påverkar hur man tänker i sitt arbete säger till exempel en respondent:

Jag har varit med om mycket mer, men det räcker ändå att berätta något/.../Jag tycker att vi nu är jätteduktiga på det som beskrivs i berättelsen. Att vi kan hantera de situationer som uppstår, och när vi gör någonting så är vi stolta över det. Som när en boende blir arg 'Vad hände, vad var det?' och sen klurade vi ut vad det var. (Respondent 5 om En stinkande födelsedagsmiddag)

Respondenten berättade vidare att hon tänkte på specifika händelser på jobbet när hon läste berättelsen, även om det hände mycket värre saker på hennes arbetsplats.

5.1.5 Berättelser, tidigare erfarenheter och åsikter bidrar till meningsskapande om organisationsidentitet

I materialet har vi även uppfattat att faktorerna *tidigare erfarenheter* och *åsikter* har en stark inverkan i den meningsskapande processen. Enligt den meningsskapande principen om retrospektivitet (Weicks, 1995) kan människans tidigare erfarenheter och åsikter få ny mening när vi stöter på något som avviker ifrån meningsskaparens nuvarande verklighetsbild – likt det medarbetare stöter på när de läser berättelser om sin organisation. Dock verkar det snarare som att tidigare erfarenheter och åsikter har en lika stor, om inte större inverkan på meningsskapandet än berättelser har, oavsett om man tar till sig berättelsen eller inte.

”Det har ju varit likadant varenda gång med deras olika upplägg. Det har fungerat första tiden sen fungerar det inte. Det här är en dyr historia för skattebetalarna. Det kostar massor av pengar och då tycker jag att det är dags att utvärdera detta./.../ Berättelserna väcker känslor precis som alla berättelser. Det är klart att man reagerar på saker och ting. Men när man inte förstår syftet och hur de ska få ihop detta till något vettigt i slutändan så tappar jag känslan. För mig känns det som något man gör för görandets skull. Utan någon eftertanke eller på något sätt tänkt igenom hur vi ska kunna utvärdera vad vi fick ut som kommun./.../Jag tycker att det är ett riktigt slöseri med pengar i kommunen idag.” (Respondent 6 om *En grann overall, Kocken fixar stämningen* och *Du vill inte heller ha dem här*)

Uttalanden som detta visar även att den meningsskapande processen och identitetskonstruktionen inte alltid sker i den riktning som berättelserna varit avsedda för. Även om respondenten får andra känslor när han läser berättelsen utgår han ifrån tidigare erfarenheter inom kommunen och åsikter om vad kommunen bör arbeta med. Trots berättelsens budskap kommer respondenten alltså fram till att dess betydelse är att man inom organisationen inte kan lägga pengarna på rätt saker.

Sammanfattningsvis kan vi konstatera att ovan förda resonemang visar att medarbetare använder Weicks (1995) meningsskapande principer när de läser och diskuterar berättelser om sin organisation. Det empiriska materialet underbygger på detta sätt att berättelser har en plats i den meningsskapande processen (Weick m fl., 2005). Samtidigt visar materialet att faktorerna *tidigare erfarenheter* och *åsikter* spelar en viktig roll i den meningsskapande processen.

5.2 Vad i berättelserna skapar mening om organisationsidentitet?

I enlighet med det forskningen (jfr Weick m fl., 2005) efterfrågar inom fältet för meningsskapande har vi med hjälp av materialet kunna styrka hur och att berättelser kan vara en utgångspunkt för extraherande av signaler vid meningsskapandet. För att ta undersökningen vidare har vi även frågat oss mer specifikt vad det är i berättelserna som driver på den meningsskapande processen om organisationers identitet. Härvidlag har vi funnit ett resultat på fyra komponenter, som på ett eller annat sätt alltid varit startpunkten i berättelserna för medarbetarnas meningsskapande om Malmö stads organisationsidentitet. Komponenterna är (1) berättelsens existens, (2) berättelsens budskap, (3) medarbetares egenskaper och agerande i berättelserna samt (4) berättelsens handling. För att styrka hur dessa komponenter utgör respondenternas startpunkt, för de i efterhand extraherade betydelseerna om organisationsidentiteten, visar vi nedan hur komponenterna varit utmärkande i materialet samt analyserar deras innebörd för meningsskapandet.

5.2.1 Berättelsens existens

En av respondenterna uttrycker en irritation när vi pratar om storytellingarbetet i Malmö stad. Han upprörs av att han sedan förväntas svara på våra frågor kring berättelserna. Han upplever att berättelsernas innehåll inte är viktigt utan fröet för hans resonering och förutsättning för meningsskapandet är berättelserna i sig. Han kopplar berättelsernas existens till ett större sammanhang och till organisationen som sådan. Han menar att det är organisationens agerande i frågan, att de valt att arbeta med denna metod, som bör diskuteras och innehållet i berättelserna hamnar därför åt sidan.

”/.../min inledande reflektion av det här/.../ (en) praktisk verklighet, det är ju det vi lever i/.../ inte en massa visioner och tankar och funderingar/.../ vad har vi för nytta av det här rent konkret?” (Respondent 6 om En grann overall, Kocken fixar stämningen och Du vill inte heller ha dem här)

Det är alltså berättelsens existens som driver meningsskapandet framåt. Respondenten skapar mening utifrån det som får honom att minnas och reflektera över organisationen, det vill säga berättelsernas existens (jfr Weick, 1995). Respondenten har svårt att koppla berättelserna till sitt eget arbete och se dess relevans i detsamma. Han har svårt att se varför berättelserna har tagits fram och har svårt att passa in dem i sin egen arbetsverklighet. Han anser att berättelserna inte stämmer överens med hans syn på organisationsidentiteten, utan menar att det är enskilda individer inom organisationen som står för de positiva berättelserna.

”/.../ det är inte kommunen som har agerat utan det är enskilda medarbetare som agerat (i berättelserna). Det måste man nog skilja på. Jag tycker inte att kommunen är värda ett sådant omdöme idag med det förhållningssättet man har. Man bär sig illa åt mot folk. Det är bara så. På pappret ser det ut på ett sätt och i verkligheten far folk illa här för mycket.” (Respondent 6 om En grann overall, Kocken fixar stämningen och Du vill inte heller ha dem här)

Respondenten skiljer på medarbetarna och organisationen och för honom representeras inte den bild som han har av organisationen utav den bild som berättelserna ger. Anledningen är det minne av tidigare erfarenheter som berättelserna triggat (jfr Weick, 1995; Weick m fl., 2005). Respondentens reaktion gentemot berättelserna och hans syn på organisationen speglas av en svårighet att känna tillhörighet till organisationen. Det empiriska materialet visar snarare att han känner samhörighet till medarbetarna i berättelserna än till organisationen. Han förknippar organisationen med negativa värden men inte medarbetarna inom den (jfr Weick, 1995). Under intervjun visar det sig att respondenten tidigare har varit involverad i EMÖ men av olika anledningar hoppat av sitt engagemang. Jämfört med teori om agerande och att prata om sitt agerande (Weick, 1995) påverkar detta respondentens meningsskapande i hög grad. När han sedan får reda på av oss att arbetet fortsatt med EMÖ gör detta honom förbryllad och irriterad då hans personliga uppfattning var att det tidigare inte gett något resultat (jfr Weick m fl., 2005).

5.2.2 Berättelsens budskap

Berättelserna berör budskap som respondenterna på olika sätt kan koppla till sin organisation. Exempel på budskap är miljö, arbetslöshet och ett mångkulturellt samhälle etc. Respondent 4 säger:

"Dom (berättelserna) säger hur komplext det är runt omkring oss. Vilket komplext samhälle vi lever i. Att det finns människor som kommer till äldreboende som inte kan prata svenska och att det finns personal som inte förstår/.../. En flicka som inte har träffat sin pappa på så många år och så att dom träffas på biblioteket. En ny familjebild och nyanlända. Det visar upp ett nytt samhälle/.../ invandrarbarn och svenska barn ska samlas ihop. (Det är komplext och skapar ett) /.../ "vi" och "dom", "östra" och "västra" Malmö. Att vi är här och dom är där och nu ska vi plötsligt vara ihop. Då blir föräldrarna oroliga inte barnen. Och det säger också att det är komplext. Det är inte självklart längre. Det finns en massa människor som man ska hantera samtidigt och allt påverkar oss här,/.../ om inte skolan fungerar som den ska så får vi problem också. Om det är arbetslöshet, ja då får vi problem. Allt som händer runt om oss i samhället. Det påverkar Malmö stad. Därför är det viktigt att man kan anpassa sig och möta alla dessa förändringar som sker i samhället." (Respondent 7, utbildare och undersköterska, om *Du vill inte heller ha dom här, Fruktad kniv* och *När biblioteket är mer än böcker*)

I enlighet med teorin (Martin m fl., 1983) sammanfattar respondenten här flera komplexa samhällsproblem, ur berättelserna, som han uppfattar som relevanta eftersom han möter dem på sin arbetsplats och i sitt yrke. Han ser dessa budskap som viktiga och menar att det är kommunens ansvar att lösa dessa problem (jfr James & Minnis, 2004; jfr Weick, 1995). Respondenten uppfattar budskapet som trovärdigt och sanningsenligt (jfr Fisher, 1989) och berättar att han ofta möter dessa utsatta människor i sitt arbete.

5.2.3 Medarbetares egenskaper och agerande i berättelserna

Två av respondenterna läste samma berättelse, och de citat som vi här redovisar visar samma berättelse utifrån två personers perspektiv. Gemensamt för dem två är att det var medarbetares egenskaper och ageranden i berättelserna som var drivande vid meningsskapandet. De var överens om att berättelserna handlade om ansvar. Nedan kommer vi närmare in på hur deras uppfattningar också skiljde sig åt.

*”/.../('Vi är alla människor') handlar om makt, tycker jag, och medmänsklighet (och) om mod, det har det här mötet med mamman – att de vågar sänka sin gard och visa sig som medmänniskor mer än yrkesrollen”. ”/.../ vi har ju en maktposition (som lärare)/.../ och den kan ju bli särskilt tydlig då när man är ett gäng vuxna på en skola som ska prata med en förälder.” ”/.../ vi är människor allihopa och har liknande erfarenheter, det gäller att hitta ett sätt att dela de här erfarenheterna på och göra det bra för just mina barn, sen var den oerhört rörande tycker jag.” ”/.../ man har ett personligt ansvar över det man gör på sitt jobb tycker jag att alla tre berättar om och det måste man känna även om man jobbar i en stor organisation så är det viktigt att man hittar det.” (Respondent 2, lärare, om *Vi är alla människor*, *Såga tegel* och *När biblioteket är mer än böcker*)*

Respondent 2 plockar ut ett antal värdeladdade begrepp ur berättelsen som hon ser att agerandet i berättelsen symboliserar. Dessa var makt, medmänsklighet, mod och personligt ansvar, vilka hon relaterar till sin egen yrkesroll och organisation. Hon upplever det som att medarbetaren i berättelsen agerar som ett gott exempel, vilket för henne ger riktning och inspiration i arbetet. Berättelserna påminner henne även om problematiska ställningstaganden som hon gör i sin yrkesvardag och hon reflekterar över dessa utifrån berättelserna. Hon tycks se ett behov i organisationen av kompetenta och ansvarstagande lärare utifrån den problematik karaktärerna i berättelserna agerar emot (jfr Kapferer, 2008). Hennes lärarroll påverkar hennes tolkning av berättelsen eftersom berättelsen handlar om en skolproblematik. Detta gör att hon har ett inifrån perspektiv till skillnad från respondent 4 (jfr Czarniawska, 1997).

Respondent 2 visar att hon menar att ansvaret, vilket var det agerande som hon framhöll som viktigt i intervjun, ligger på den egna personen. Hon menar att alla medarbetare har ett ansvar i sin yrkessituation. Medan respondent 4 menar att det i första hand är ledaren som har det fulla ansvaret för att ta kommando över ett specifikt scenario och lösa eventuella kommunikationsproblem.

”Jag har själv fungerat som utbildare i rätt många år och/.../. Just det att rektorn öppnar sig är rätt viktigt. Kanske att jag som utbildare börjar med att öppna mig. Det kan vara förlösande, när man stöter på problem.” ”/.../ och hon hade väl den ställningen som rektor kan jag tycka/.../ om man sitter med en läkare i ett sådant här gäng som sjuksköterska så förväntar jag mig sig att läkaren inleder och tar kommando över samtalet.” ”/.../jag tror att

*en stark ledare oftast tar andra med sig.” (Respondent 4, medarbetare och utbildare inom äldreomsorgen, om *Vi är alla människor*)*

Respondent 4 arbetar som utbildare inom vård och omsorgen. Hans erfarenhet skiljer sig från respondent 2. Han anser att de är chefsens eller den auktoritära personen i sammanhanget som ansvarar för och är den som tar initiativet. Detta tycker han att berättelserna visar. I enlighet med teori om hur vi väljer berättelser som konstituerar våra liv (Czarniawska, 1997) samt hur de sätter oss i ett bättre ljus, väljer respondenterna att fokusera på egenskaper och ageranden i berättelserna där de kan identifiera sig själva på olika plan (jfr Czarniawska 1997, jfr Weick, 1995). Således menar Respondent 4 att det är viktigt i en gruppsituation att en person vågar öppna sig och på det sättet låta de andra i gruppen följa efter. Han menar att detta tyder på ett starkt ledarskap. Meningsskapandet rör sig ständigt under intervjuerna mellan en intersubjektiv nivå och en generiskt subjektiv nivå utifrån de egenskaper och ageranden som respondenterna plockar ur berättelserna (jfr Weick, 1995).

Således spelar flera signaler in vid extraherandet av betydelser utifrån berättelserna (jfr Weick m fl., 2005). Respondenterna visar att de skapar olika mening kring en och samma berättelse samt utifrån samma komponenter.

Respondenterna upplever att alla berättelserna har en narrativ rationalitet. Speciellt *Vi är alla människor* tolkas som en trovärdig och legitim beskrivning på en yrkesverklighet som båda respondenterna kan känna igen sig i, samt att de extraherar betydelser ur dem som inspirerar dem för vidare arbete (jfr Fisher, 1987; Weick, 1995). Däremot ser vi inte att respondenterna uttrycker en samstämmighet med hela organisationen utan man talar utifrån en yrkesgrupp eller en typ av individer som handlar på ett specifikt sätt. Däremot motsätter sig inte respondenterna att organisationen skulle kunna representeras av dessa enskilda initiativrika individer (jfr Fisher, 1987; Czarniawska, 1997).

5.2.4 Berättelsens handling

Föga förvånande var att just berättelsernas handling var viktig gällande meningsskapandet om organisationsidentiteten. En av respondenterna uttryckte sig såhär:

*”.../man skulle vilja hoppas på att den här historien inte var fiktiv /.../ men att öppna ett hem för alkoholister där det inte var förbjudet att dricka alkohol./.../ det känns inte som det är möjligt.” (Respondent 9, lärare, om *God Jul socialen*)*

Respondenten väljer att uppfatta berättelsens handling som orimlig utifrån tidigare erfarenheter. Han minns en situation som han stått inför flera år tidigare (jfr Weick, 1995), då han och en kollega hade ärende på ett boende för alkoholiserade personer i Malmö, där det trots förbud, dracks alkohol. Respondenten fortsätter, om att tillåta alkohol på sådana ställen:

”.../alkohol är en sådan sjukdom så det går inte, det är som att förhindra att man ska bli sjuk genom att utsätta sig för alla sjukdomar.” ”.../(men) han kunde trots allt genomföra

detta./.../ det är mycket möjligt att en av de här klarar sig alltså. Det finns undantag i allting. /.../ men jag tror inte att det är en problemlösning för problemet i sig och i samhället. Det är som att hjälpa (bara) ett barn i Afrika.” (Respondent 9, lärare, om God Jul socialen)

Respondenten kopplade berättelsen till tidigare minnen, till Malmö stad och svårigheten att ta sig an liknade problem (jfr Weick, 1995). Han upplever berättelsens handling som icke sann på grund av detta (jfr Fisher, 1987). Ytterligare faktor till att han inte uppfattar den som sann är att han identifierar sin organisation som mer trögrörd än så. Så här uttalar han sig om rörligheten,

”Vi har vår organisation och organisationen överhuvudtaget kan lätt drunkna i för mycket problem och för mycket pappershantering runt om och man glömmet ofta själarna som man ska jobba med./.../Organisationen har en förmåga att bli alldeles för ensidig och byråkratisk. (Medarbetarna är)/.../humanister och sympatiska. Som verkligen vill och tror på att man kan förändra, de behövs och utan dem går det inte alls men ja kanske de är för få.” (Respondent 9, lärare)

Återigen, som vi tidigare sett, finns det en större tilltro till medarbetaren än till organisationen. Respondenterna uppmärksammar i större utsträckning enskilda medarbetares handlingar och ageranden i berättelserna. Dessa förknippas med enskilda medarbetare snarare än organisationen i stort. Det kan sägas att meningsskapandet kring medarbetarens agerande i organisationen sker på en intersubjektiv nivå. Detta eftersom det snarare handlar om individers handlingar och specifika händelser, som tolkas, än roller och regler som organisationens struktur bär upp. Samtidigt visar materialet att vi aldrig lämnar en generisk subjektivitet under meningsskapandet eftersom meningen skapas utifrån en större förståelse av organisationens identitet och medarbetarnas roll i organisationen (jfr Weick, 1995).

5.2.5 Olika komponenter i berättelserna ger olika förutsättningar för meningsskapande om organisationsidentitet

Sammanfattningsvis visade sig berättelsens existens vara central då det gällde att skapa mening om organisationsidentiteten, detta påverkades dock även av respondentens missnöje med organisationens arbete rörande EMÖ. Berättelsernas huvudbudskap utgjorde signaler som respondenterna kunde relatera till och även extrahera betydelse ifrån. Dessa satte bland annat igång meningsskapande kring organisationsidentiteten utifrån deras yrkesvardag. Även karaktärernas egenskaper och agerande i berättelserna visade sig vara något som respondenterna kunde koppla till sitt eget arbete och de inspirerades av hur karaktärerna hanterade de specifika problemen i berättelserna. Slutligen visade det sig att respondenterna uppmärksammade handlingen i berättelserna som en viktig signal utifrån vilken de bland annat kunde utvärdera viktiga frågor som organisationen måste arbeta med. Utifrån handlingen diskuterades det även hur man bör och inte bör arbeta med dessa frågor.

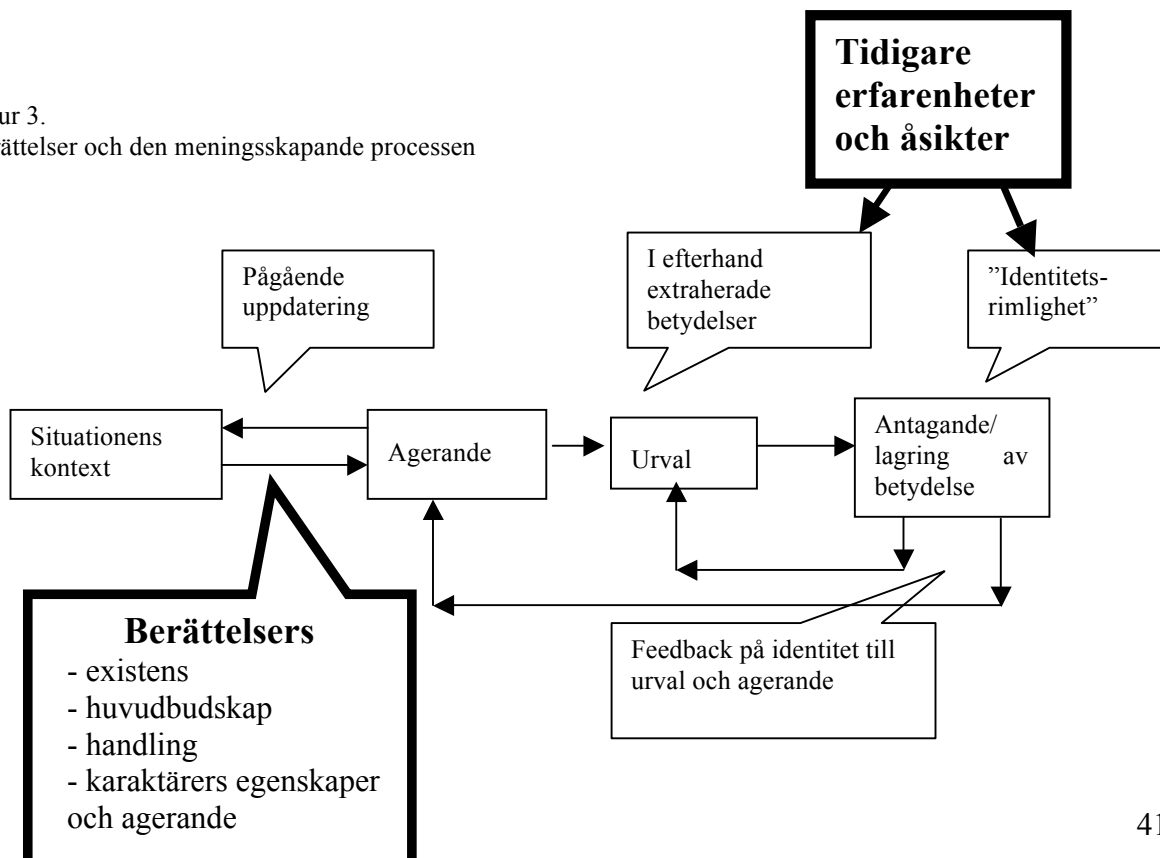
6. Följden av berättelsernas betydelse

Likt den färdigbyggda skateboardparken vill även vi stoltsera med vår slutprodukt. I detta kapitel presenterar vi vår slutsats och kopplar den till undersökningens syfte. För att underlätta förståelsen för slutsatsen väljer vi även att illustrera den bildligt. Avslutningsvis diskuterar vi implikationer för storytellingarbetet inom Malmö stad samt förslag till vidare forskning.

Analysen av svaret på vår första forskningsfråga landar i en bekräftelse på att medarbetare kan använda berättelser som utgångspunkt för att skapa mening om deras organisations identitet. Analysen visar även att andra faktorer, så som tidigare erfarenheter och åsikter spelar en viktig roll i den meningsskapande processen. I analysen av svaret på vår andra forskningsfråga har vi även kunnat se hur komponenterna berättelsernas existens, det uppfattade huvudbudskapet i berättelserna, karaktärernas egenskaper och agerande i berättelserna, samt den uppfattade handlingen i berättelserna varit utgångspunkter för medarbetarnas meningsskapande om organisationsidentiteten. Analysen har även visat att utifrån samma berättelse kan olika medarbetare uppfatta olika komponenter att skapa mening utifrån, samt även skapa olika mening utifrån samma komponent.

Detta frångår tydligt teorier om storytelling som ett enkelriktat styrningsverktyg. Istället kan vi utifrån denna undersökning styrka att flera faktorer och komponenter i den meningsskapande processen bidrar till en komplex bild av storytelling. Nedanstående illustration, som utgår ifrån Weick's m fl. (2005) modell, visar upp denna slutsats.

Figur 3.
Berättelser och den meningsskapande processen



Som vår illustration visar bidrar berättelserna således till den del av processen där samspelet sker mellan meningsskaparens agerande och situationens kontext. I detta samspel kan medarbetare ta fasta på olika komponenter i berättelserna och ur dem även extrahera olika betydelser. Tidigare erfarenheter och åsikter är sedan ytterligare faktorer som påverkar vilka betydelser man väljer att skapa utifrån berättelsen. Denna komplexitet bidrar förhoppningsvis till en ökad förståelse för hur berättelser präglar medarbetares meningsskapande om sin organisations identitet, samt till att läsare av denna uppsats helt kan frångå en enkelriktad och simplistisk syn på fenomenet storytelling.

Avslutningsvis, för organisationen Malmö stad innebär undersökningens slutsats att deras storytellingarbete kan ge förtjänster för organisationen i sin helhet. Det finns dock inga garantier för detta då berättelsernas betydelse för medarbetarna inte nödvändigtvis följer samma linje som de som valt ut berättelserna avsåg. Chansen för detta ökar dock om man tar hänsyn till ett mottagarperspektiv i denna process, och inte nöjer sig med att sprida berättelserna. Ytterligare sätt att arbeta med berättelserna och deras mening är att även påverka när och hur medarbetare kommer i kontakt med dem. Det kan finnas en stor potential i att låta medarbetare tillsammans diskutera och resonera kring berättelserna. För att öka berättelsernas spridning och deras inverkan på meningsskapandet om organisationens identitet kan större diskussionsforum vara ett förslag på deras användningsområde.

Samtidigt kan man aldrig kontrollera alla aspekter av denna process. I differentierad organisation är det omöjligt att alla medarbetare extraherar och väljer samma betydelser ur berättelser. Det är inte ens säkert att de väljer att lyssna på eller läsa samma berättelser. Vidare är det omöjligt att ha kännedom om allas bakgrund för att kunna undvika att trampa någon på tårna. Även om det bara är en medarbetare så kan han/hon påverka andra medarbetare eller andra intressenter negativt.

För att gå vidare från denna undersökning och mer säkert kunna påvisa vilka betydelser som skapas medarbetare emellan krävs dock vidare studier inom området. Förslag är då att undersöka medarbetares meningsskapande i grupp, för att visa på om berättelser har en större inverkan utanför individens sfär. För en fördjupad kunskap om processen kan nästkommande studier även mer specifikt fokusera på vilka mjuka värden medarbetare tenderar att extrahera ur organisationsberättelser.

Litteratur

- Aaker, D. A. (1996). *Building strong brands*. New York: Free Press.
- Abratt, R. (1989). A new approach to the corporate image management process. *Journal of Marketing Management*, 5(1), 63-76.
- Alvesson, M. (1998). The business concept as a symbol. *International Studies of Management & Organization*, 28(3), 86–108.
- Alvesson, M. (2002). *Kommunikation, makt och organisation* (2:a uppl.). Stockholm: Nordstedts Juridik.
- Balmer, J. M. T. & Gray, E. R. (1999). Corporate identity and corporate communications: Creating a competitive advantage. *Corporate Communications: An International Journal*, 4(4), 171-176.
- Boje, D. M (1991). The storytelling organization: A study of performance in an office-supply firm. *Administrative Science Quarterly*, 36, 106-126.
- Boje, D. M (2001). *Narrative methods for organizational & communication research*. SAGE: Great Britain.
- Brown, T. J., Dacin, P. A., Pratt, M. G., & Whetten, D. A. (2006). Identity, intended image, construed image, and reputation: An interdisciplinary framework and suggested terminology. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(2), 99–106.
- Clegg, S. Kornberger, M & Pitsis. T. (2007). *Ledning & organization* (översättning: Hans G Karlsson och Sven-Erik Torhell). Liber: Malmö.
- Czarniawska, B. (1997). *Narrating the organization: Dramas of institutional identity*. University of Chicago Press: Chicago.
- Chreim, S. (2005). The continuity–change duality in narrative texts of organizational identity. *Journal of management studies*, 42(3), 567-593.
- Deetz, S. (2001). Conceptual foundations. I F. M. Jablin & L. Putnam. *The new handbook of organizational communication: Advances in theory, research, and methods*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Denning, S. (2008) ”Stories in the workplace: Capture employees attention during change – or when they need a change of mind-set.” *Management tools, HR magazine*, 129-132.
- Drucker, P. (2000) *Om management på 2000-talet*. Översättning: Kjell Langhed. ISL: Göteborg.

- Dutton, J. Dukerich, J.M & Harquail, C.V. (1994). "Organisation images and member identification". *Administrative Science Quarterly*, 39, 239-269.
- Elliott, R. H & Percy, L. (2007). *Strategic brand management*. Oxford Press: New York.
- Fiske, J. (1997). *Kommunikationsteorier: En introduktion*. Översättning Lennart Olofsson. Wahlström & Widstrand: Stockholm.
- Fisher, W. R. (1987). *Human communication as narration: Toward a philosophy of reason, value and Action*. University of south Carolina Press: South Carolina.
- Gilpin, D. R. (2008). Narrating the organizational self: reframing the role of the news release. *Public Relations Review*, 34, 9–18.
- Gray, E. R. & Balmer, J. M. T. (1998). Managing corporate image and corporate reputation. *Long Range Planning*, 31(5), 695-702.
- Gotsi, M. & Wilson, A. (2001). Corporate reputation management: "Living the brand", *Management Decisions*, 39(2), 99-104.
- Gärdefors, P. (2006). *Den meningssökande människan*. Natur och kultur: Stockholm.
- Hannabuss, S. (2000). Telling tales at work: Narrative insight into managers' action. *Library review*, 49(5), 218-229.
- Heide, M., Johansson, C. & Simonsson, C. (2005). *Kommunikation och organisation*. Malmö: Liber.
- Heide, M. & Falkheimer, J. (2007). *Strategisk kommunikation*. Studentlitteratur: Lund.
- Hill, R. & Levenhagen, M. (1995). Metaphors and mental models: Sensemaking in innovative and entrepreneurial activities. *Journal of Management*, 21(6), 1057-1074.
- Ind, N. (2001). *The corporate brand*. New York University Press: New York.
- Jablin, F. M. & Putnam, L. (2001). *The new handbook of organizational communication: advances in theory, research, and methods* Thousand Oaks: Sage Publications.
- James, C & Minnis, W. (2004). Organizational storytelling: It makes sense. *Business Horizons*, 47(4), 23-32.
- Kapferer, J-N. (2008). *The new strategic brand management – creating and sustaining brand equity long term*. (4:e uppl.). London: MPG Books Ltd.
- Kvale, S. (1992). The primacy of the interview. I J. Fog och S. Kvale, (red) *Artiklen om intervjuer center for kvalitativ metodeutvikling*. Aarhus Univeristet. Psykologisk Institut.
- Larsson, L. Å. (2008). *Tillämpad kommunikationsvetenskap*. Studentlitteratur: Lund.
- McLellan, H. (2006) Corporate storytelling perspectives. *Association for Quality & Participation*, 29(1), 17-21.

- Marshall, J. & Adamic, M. (2010). The story is the message: shaping corporate culture. *Journal of Business Strategy*, 31(2), 18-33.
- Martin, J., Feldman, M., Hatch, M.J. & Sitkin, J. S. (1983). The uniqueness paradox in organizational stories. *Administrative Science Quarterly*, 28, 438-453.
- Maslow, A. H. Collins Stephens, D & Heil, G. (1998). *Maslow on management*. Cornell university.
- Miles M. B. & Huberman, A. M. & (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*. (2:a uppl). Sage: Rebecca Holland.
- Mossberg, L. & Nissen Johansen, E. (2006). *Storytelling : Marknadsföring i upplevelseindustrin*. Studentlitteratur: Lund
- Niels Röling and Marleen Maarleveld. (1999). Facing strategic narratives: An argument for interactive effectiveness. *Agriculture and Human Values*, 16, 295–308.
- Roberts, K. G. (2004). Texturing the narrative paradigm: Folklore and communication. *Communication Quarterly*, 52(2), 129-142.
- Rubin, H. J. & Rubin, I. S. (2005). *Qualitative interviewing. The art of hearing data*. London: Sage.
- Ryen, A. (2004). *Kvalitativ intervju – från vetenskapsteori till fältstudier*. Översatt av S-E. Torhell. Liber: Malmö.
- Schultz, M., Antorini, Y. M. & Csaba, F. F. (2005). *Corporate branding: purpose/people/process*. Denmark: Narayana Press.
- Somers, M. R. (1994). The narrative constitution of identity: A relational and network approach. *Theory and Society*, 23, 605-649.
- Starrin, B. & Renck, B. (1996). Den kvalitativa intervjun. I P-G. Svensson & B. Starrin (red.) *Kvalitativa studier i teori och praktik*. Lund: Studentlitteratur.
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking i organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Weick K. E. & Browning, L. D. (1986). Argument and narration in organizational communication. *Yearly Review of Management of the Journal of Management*. J. G Hunt & J. D Blair (eds). 12(2), 243-259.
- Weick, K. E., Suttcliff, K. M. & Obstfeld, D. (2005). Organizing and the process of sensemaking. *Institute for Operations Research and the Management*, 16(4), 409-421.
- Whetten, D. A., & Mackey, A. (2002). A social actor conception of organizational identity and its implications for the study of organizational reputation. *Business & Society*, 41(4), 393–414.
- White, H. (1980). The value of narrativity in the representation of reality. *Critical Inquiry*, 7(1), 5-27.

Elektroniska källor

www.makingstories.net (12 mars 2010).

www.stevedenning.com (9 mars 2010).

Övriga källor

EMÖ III

Engagemang för Malmö (2010-02-02). Halvtidsrapport juni 2009-januari 2010

Lorensson, J. Mejlkonversation (27 april 2010).

Bilaga - Malmö stads berättelser

En grann overall

Efter lång arbetslöshet hade Rolf äntligen fått en praktikplats i ett arbetslag på Malmö stad. När första dagen var slut var det dags att lämna in arbetsoverallen i omklädningsrummet. Men Rolf hade en önskan och gick för att prata med arbetsledaren.

– Jag skulle gärna behålla min overall på när jag åker hem, sa han.

Arbetsledare Katrin förklarade att det stod i reglerna att kläderna skulle lämnas tillbaka efter arbetsdagen. Men imorgon fick han så klart tillbaka samma uppsättning han nu hade på sig, menade hon. Det behövde han inte oroa sig för.

– Men det är inte det det gäller, sa Rolf. Jag vill gärna ha på mig kläderna på väg hem från jobbet.

När Katrin återigen klargjorde att det inte gick suckade Rolf och nickade.

– Vad synd, sa han. Om jag hade kommit hem med arbetskläder hade min familj och mina grannar sett att jag har ett jobb.

Vet du vad, sa Katrin och blinkade åt Rolf. Du ska behålla dina kläder till imorgon. Byta om kan du lika gärna göra hemma som här.

Kocken fixar stämningen

Konstnären Göran hade utbildat sig till kock för att kunna ha en trygg inkomst vid sidan av måleriet. Snart fick han jobb i köket på ett äldreboende i Malmö.

Redan första dagen insåg Göran begränsningarna i arbetet med att laga maten på stället. De flesta äldre hade dåliga tänder och matsmältningsorgan och därför skulle all mat mixas till puréer. Det gick knappt att se skillnad på de olika brungråfärgade klickarna med mos som låg intill varandra på tallrikarna. Oavsett vad som stod på menyn var det samma söta unkna doft som låg ute i matsalen runt lunchtid. Vad värre var – de äldre petade i högarna på framför sig. Ingen åt särskilt bra.

Göran kände sig sorgsen. Det var inte så här han hade tänkt sig att utföra sitt jobb. Han ville sprida matglädje.

Men ge upp var det sista han tänkte göra. Istället beställde han hem gelatin, soja och en matbrännare. Med hjälp av de nya verktygen började han experimentera med den malda maten. Snart hade han kommit på hur han kunde få den att likna vad den faktiskt bestod av.

När maten bars ut till de äldre häpnade de. På tallrikarna låg pommes frites och biffar med grillränder. Plötsligt återfick de boende aptiten.

Men de började inte bara äta mer. Den livlösa tystnad som rått var som bortblåst av de många samtalen som nu pågick under måltiderna.

Malmö stad prioriterade fruktad kniv

När Mahnaz på stadsdelsförvaltningen skulle packa ihop sina saker för att ta sig till ett möte ringde telefonen.

– Du måste hjälpa oss, sa rösten på andra änden.

En av vårdtagarna på ett äldreboende i området uppträdde hotfullt. Förutom att prata aggressivt viftade han med kniv mot personalen. Ingen lyckades lugna honom eller förstå vad det var han var så arg över eftersom han inte talade svenska. Nu hoppades man att Mahnaz som kunde persiska skulle kunna komma och prata med mannen på hans egna språk.

Mahnaz kände sig stressad. Om hon åkte ut till vårdboendet skulle hon inte hinna tillbaka till kontoret innan mötet började. Men hon kände samtidigt att det var viktigt att hjälpa till att reda ut situationen.

– Jag kommer direkt, sa hon därför.

När hon var framme på vårdboendet blev mannen genast lugnare.

– Äntligen kommer någon som kan mitt språk, sa han.

Mahnaz frågade honom vad det var han varit så upprörd över.

– Ser du de där äpplena, sa han och pekade på fruktskålen.

När Mahnaz nickade berättade mannen att han försökt förklara för personalen att han inte kunde äta äpplena med sina dåliga tänder. De matknivar han fått var också alldeles för trubbiga för att kunna skära av lagom stora bitar med.

– Jag har varit ute i köket och letat efter vassare knivar och hållit upp dem så att de ska förstå vad jag behöver, men ingen har kunnat hjälpa mig.

Mahnaz lovade honom att han från och med nu skulle få bättre knivar att skära med. När hon åkte därifrån några minuter senare, kände hon att hon prioriterat rätt.

God Jul socialen!

Det händer att samhällets medborgare placeras in i fack de inte trivs i eller vill kännas vid. På socialkontoret försökte man komma ifrån viljan att förändra utstötta individer till medelstenssons. Istället ville man bjuda dem en stegvis väg in i samhörighet på deras egna villkor. En medarbetare kom med den kontroversiella idén att starta ett boende för hemlösa där det inte var förbjudet att dricka alkohol. Kritiken som haglade mot förslaget var hård. När inte ens detta var nog utan samma medarbetare dessutom ville ge de hemlösa en IT-kurs, hårdnade kritiken ytterligare.

Trots det blev kursen av. Efter en runda på cykel runt gatuhörn och broar hade medarbetaren samlat en skara mer eller mindre stärkta hemlösa som ville delta i kursen. Flera av deltagarna hade aldrig tidigare varit i kontakt med datorer, så var fallet för Ingvar. De senaste femton åren han levt utan hem hade han helt missat datorernas nya roll som hushållsprodukt. Nu lärde han sig att skicka mail till sina släktingar, att besöka forum och ställa sig i lägenhetskö via nätet, han fick dessutom en plats på det nystartade boendet.

När det började närma sig jul fick personalen på kontoret ett ovanligt julkort, inte bara för att det var det första någonsin från de hemlösas håll. Julkortet var interaktivt och ploppade upp samtidigt på datorskärmarna i kontoret. Från en webbkamera vinkade Ingvar, brett leende:

God Jul socialen! löd hans röst mellan skrivborden.

En stinkande födelsedagsmiddag

På ett äldreboende i Malmö hade man som rutin att låta de boende bestämma maten den dag de fyllde år. Känslan av fest infann sig, vilket gjorde att bemarkningsdagarna stack ut från de övriga dagarna.

När det började närma sig dagen för Lennarts födelsedag möttes personalen på boendet av ett problem. Eftersom Lennart hade mycket svårt att prata, var beställningen av hans födelsedagsmeny nästintill omöjlig att uppfatta. Personalen på boendet beslöt sig ändå för att Lennarts födelsedag skulle få uppmärksammas på samma vis som de andras. I en lång process försökte de lista ut vad det var för någon mat som Lennart önskade. Det slutade med att de stod strandade inne på Lennart rum och rabblade alla maträtter de kunde komma att tänka på. Men till varje föreslagen maträtt skakade Lennart bestämt på huvudet. Detta fortgick till det att en i personalen böjde sig fram och bad Lennart visa vilken rätt det var han ville ha.

Lennart tänkte en stund. Sedan förde han med en stark grimas handen till näsan och knep tag om den.

- Surströmming! utbrast personalen och Lennart nickade.

På sin födelsedag fick Lennart surströmming till middag.

Du vill inte heller ha dem här!

Beslutet att två skolor skulle slås ihop i Malmö hade fattats mycket snabbt och förändringen skulle genomföras i det snaraste. I den ena skolan gick mestadels elever med svensk bakgrund, i den andra gick mestadels elever med utländsk bakgrund.

När beslutet nådde elevernas föräldrar uppstod enorma protester, man kallade till ett föräldramöte som mer liknade ett verbalt slagfält. Varken skolorna, de föräldrar som var för flytten eller de som var emot fick fram sina åsikter.

Man kallade till ytterligare ett möte. Ärendet figurerade flitigt i media så även pressen var närvarande. Men inte heller detta möte ledde till framgång. Stämningen var hård. En av föräldrarna som var mot flytten gick fram till en av lärarna. Föräldern som var högutbildad och kände läraren sedan innan, lutade sig fram mot läraren och sa:

- Vad håller du på med, du vill ju inte heller ha dem här!

Läraren chockades av vännens ord. Mötet avslutades med en känsla av uppgivenhet.

Någonting måste ske. Från skolans håll beslutade man att istället för att försöka ena föräldrarna, ena barnen. Man lät barnen träffa varandra för att göra en film tillsammans. Barnen delade inte sina föräldrars fördomar, de arbetade tillsammans för att slutföra filmen.

Vid nästa föräldramöte, det tredje, sammanförde man även föräldrarna från de olika skolorna för första gången. Vid tidigare möten hade de träffats separat. I den lilla lokalen visade man filmen som deras barn hade gjort tillsammans.

När filmen var slut reste sig en av föräldrarna upp, det var lärarens gamla vän igen.

- Jag vill börja med att be om ursäkt, sa han. Jag har tidigare både sagt och uttryckt rasistiska åsikter mot er och mot era barn. Jag ångrar verkligen detta och hoppas att vi i framtiden kan stryka ett streck över situationen så som den har varit och istället samarbeta.

I och med det mötet tog man det första lilla steget framåt. Just föräldrarna som fanns där den kvällen och hörde både erkännandet och ursäkten startade ett samarbete som de senare behöll, även efter sammanslagningen.

När biblioteket är mer än böcker

Det var måndag och bibliotekarien Helena var på väg till sitt arbete på biblioteket. För ovanlighetens skull hade hon haft förmiddagen ledig, istället för att börja klockan sju, började hon klockan ett. Solen sken på cykelbanan och hon gick med raska steg. Så hörde hon bakom sig en förvånad röst som utbrast:

- Va?! Är biblioteket stängt idag?

Personen som blivit så förvånad var okänd för Helena och hon var tvungen att le lite inombords. Tänkt, trots att Malmö är Sveriges tredje största stad blev hon som bibliotekarie igenkänd på vägen till jobbet. Dessutom var hon så starkt förknippad med sin arbetsplats att biblioteket ansågs vara stängt om hon inte var där själv just för stunden.

Väl framme på biblioteket gick Helena igenom dagens schema. Ett av studierummen hade tydligen bokats av en ung flicka, tre stolar var allt som behövde förberedas stod det. Så underligt. Helena kunde inte undgå att undra, varför ett så stort rum bokades till bara tre personer, varför ville de inte sitta runt de allmänna borden? De var definitivt stora nog för tre.

I vilket fall öppnade Helena leende för sällskapet när de anlände. Den unga flickan, en äldre man och en kavajklädd kvinna som hade flera dokument i famnen gick in i studierummet och stängde dörren.

Senare, när mötet var avklarat stannade den unga flickan kvar. Vid biblioteksdisken, sökte hon Helenas blick. Så fick Helena förklaringen. Flickan som var 11 år hade för första gången träffat sin pappa, detta hade hon valt att göra på biblioteket eftersom att det erbjöd en miljö som flickan kände var tillräckligt trygg och säker. Tillsammans med en socialsekreterare hade hon och hennes far tagit de första trevande stegen till kontakt, bland böcker och tidskrifter inne i bibliotekets studierum.

Såga tegel

Det var för tretton år sedan och ett av husen i Malmö skulle rivas. Huset var byggt i tegel och man hade fått order om att inte jämna det med marken, utan riva det bit för bit så att materialet kunde återanvändas.

Arbetet var tidsödande, det tog hela två år att plocka ner huset och när det väl var klart fick man veta att det inte var till någon nytta. Materialet skulle slängas, trots löfte om återanvändning.

Men då började hjulen rulla hos en av de anställda. Han såg på den enorma högen med tegel som han själv hade varit med att ta isär. I högen fann han möjligheterna till någonting nytt. Var inte museet i behov av tegel för sin utbyggnad?

Mycket riktigt, museet ville gärna ha tegel och med uppdraget att föra teglet dit tog han hjälp av de arbetslösa i Malmö, människor han kände och sådana som han lärde känna. Det kom fler beställning på tegel från andra håll. Och det fanns fler hus som skulle rivas.

Verksamheten växte och idag är de etablerade. De nyanställda är fortfarande de som gått länge utan jobb eller har haft andra problem i sina liv, teglet är fortfarande det som återvinns från gamla inte längre eftertraktade byggnader.

Skejtarens idé blir verklighet

En dag knackade det på tjänstemannens dörr. På tröskeln stod en kille i övre tonåren med säckiga jeans och en stor blå keps. Han presenterade sig som David och kom sedan direkt till saken.

– Jag skulle vilja visa upp en idé för dig, sa han.

Det hade tjänstemannen inte någonting emot. Han tyckte om att ta del av förslag och bedöma deras möjligheter att kunna genomföras.

– Jag är skejtare, sa David när tjänstemannen släppt in honom på sitt kontor. Men vi som gillar den här sporten har ett problem. Det finns ingenstans i Malmö där vi kan hålla till.

Han drog upp ett A4-papper med en enkel skiss i bläck. Tjänstemannen lyssnade medan David pekade på skissen och beskrev sin skejtboardbana. Efter ett tag lutade han sig bakåt i stolen och såg på David.

– Det här kan man jobba vidare med, sa tjänstemannen. Kan du tänka dig att göra en bättre skiss?

David nickade.

– Och du får hjälp av oss, fortsatte tjänstemannen. Vi har kunskap som du saknar. Men du har också kunskap som vi saknar.

Tjänstemannen såg till att tillsätta två projektledare på samma villkor för att fortsätta arbetet med skejtboardbanan. Den ena hade redan arbetat med flera stadsbyggnadsprojekt inom Malmö stad, den andra var David. Tillsammans arbetade de fram en plan och färdigställde modeller som kunde åskådliggöra förslaget, som vuxit sig långt mycket större än den idé David kommit till tjänstemannen med. David lovade att hans förening skulle fortsätta att ta hand om anläggningen efter invigningen.

Skejtboardbanan är nu den största och mest kända banan i norra Europa.

Snart byggdes norra Europas största utomhus-skejtpark i Västra hamnen. När det var dags att öppna upp för skejtarna blev det succé. Idag drar skejtparken skejtboardstjärnor från hela världen till Malmö.

När kommer hästarna tillbaka?

De stora hästuppvisningarna skulle snart gå av stapeln med ryttare, hästar och hästfolk från hela Europa på gästlistan. Allt skulle äga rum på fälten bredvid handikappsbadet. Detta ledde till att handikappsbadets besökare kände sig något trängda. Där det annars brukade vara öppen utsikt stod nu stall och ridbanor. Parkeringsplatsen som tidigare bara varit deras var trång och svårframkomlig. En dag stötte en av medarbetarna till hästuppvisningen på en multihandikappad kvinna på parkeringsplatsen.

- Förlåt att vi gör det besvärlig, sa han urskuldande när kvinnan tvingades backa i sin rullstol för att han skulle kunna komma förbi.

- Det är ingen fara, svarade kvinnan. Jag har alltid älskat hästar.

Mannen uppmuntrades av kvinnans visade tålamod och frågade henne om hon inte ville följa med honom till stallet och hälsa på hästarna.

Det råder hårda regler kring vilka som får besöka hästarna innan en tävling på grund av dopningsrisken. Men mannen lyckades övertala alla vakter att släppa igenom kvinnan trots detta. Väl inne i stallet stannade de vid boxdörren till en stor brun hingst. Hästen ryktades av sin skötare inför dagens träning. Kvinnan körde fram sin stol till boxöppningen och tittade på dem.

- Hade jag kunnat hade jag klappat honom, sa hon.

Skötaren förstod. Hon släppte lös hästen och bad honom att hälsa. Alla i stallet kände hur det vred till i magen när det stora djuret började röra på sig. Hästen gick genom boxen fram till rullstolen. Där stannade han och la sin mule i kvinnans knä.

Mötet med hästen spred sig på handikappsbadet, vilket gjorde att fler och fler av badarna gladdes åt hästuppvisningen. Den blev så uppskattad att klagomålen över den trånga parkeringsplatsen länge ersattes med frågan:

- När kommer hästarna tillbaka?

Vi är alla människor

På skolan blev det tydligt att de tre syskonen inte fungerade särskilt väl i miljön de befann sig. De spred en känsla av otrygghet, de slogs och rev och bet de övriga eleverna, de skrek och de vägrade lyssna på personalen. Syskonens mor hade kontaktats, flera gånger. Enligt henne var det inga som helst problem att hantera barnen, felet låg hos personalen på skolan.

Efter flertalet möten och otaliga försökt till förändring blev situationen ohållbar och mamman, skolpsykologen, läraren och rektorn samlades för ett sista möte. Det var av stor vikt

att de fick någon form av genomslag vid detta möte, alla var de i desperat behov av framåtrörelse. Men förutom tårarna som rullade nedför moderns kinder stod det still. Anklagelser fastnade i luften över bordskivan, tillsammans med pedagogiska försök och uppgivenhet. Ingenting nådde hela vägen fram mellan personerna runt bordet, skolverksamheten å ena sidan, modern å den andra.

Så slöt rektorn ögonen, och hörde sig själv berätta om sina barnbarn. Hon berättade hur jobbiga hon ibland tyckte att de var, att hon ibland efter att ha passat dem i en hel dag, satte på en film som de fick sitta framför i ett eget rum, för att hon själv skulle få ro. När hon öppnade ögonen såg hon hur moderns blick hade förändrats. Så började skolpsykologen tala, han berättade om sina tonårsbarn och hur han ibland kände sig fullkomligt ofullständig framför dem. Det började röra sig i luften i mötesrummet. Så började till sist även modern att berätta.

Hon berättade om sin arbetssituation som var näst intill ohållbar, om syskonens övriga syskon och om tiden som aldrig någonsin var lång nog. Ofta satt de i varsitt rum hemma, ofta stängde de dörrarna och talade inte med varandra. Det var lättast så.

Med en känsla av att vara på samma nivå påbörjade sedan mötesdeltagarna det långa arbetet att förbättra barnens skolgång och deras hemmavistelse. Ett litet steg åt gången.

