

## Når det synger i livsnerven: Motivasjon i organisasjoner fra et narrativt perspektiv

*Arne Carlsen*

Detter er en forfatterversjon av et bokkapittel som er publisert som:  
Carlsen, A. (2016). Når det synger i livsnerven: Motivasjon i organisasjoner fra et narrativt perspektiv. I R. Buch, A. Dysvik og B. Kuvaas (eds.). *Produktiv motivasjon i arbeidslivet*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk, side 214-232.

### Introduksjon

Hva *driver* og motiverer personer som skaper ekstraordinære prestasjoner i organisasjoner? Hovedsvaret jeg undersøker her, er en brennende higen etter livsberikelse – en skapende kraft som kommer i mange varianter, og som ikke kan forstås uten at en tar for seg de fortellingene som gir mening til våre liv.

Hvorfor fortellinger? La oss starte enkelt. "Per klipper plenen." Det er et tilsynelatende selvbærende og lett forståelig utsagn. Men hvorfor klipper Per plenen, og hva får han igjen for det? Den posisjonen jeg utforsker her tar utgangspunkt i at Pers motiver for plenklipping ikke kan forstås uten å tolkes inn i en eller flere fortellinger. Per kan tenkes å klippe plenen fordi naboen nettopp har gjort det, eller som en del av en ambisjon om å komme i sommerform og hvor dette er en sped start. Per kan klippe plenen fordi det er jobben hans. Per kan klippe plenen som en del av oppladningen til en romantisk aften med en partner som verdsetter denne type innsats som innledende kurtise. Eller Per kan klippe plenen som et siste og avgjørende ledd i testingen av en revolusjonerende ny gressklipperteknologi han selv har vært med på å utvikle.

Forhåpentligvis er det klart fra dette eksempelet, lett inspirert fra MacIntyre (1981), at motivasjonen for Pers plenklipping arter seg vidt forskjellig ut i fra hvilket narrativ vi plasserer erfaringen innenfor. Et av MacIntyres hovedpoeng er at adferd kan ikke forstås uavhengig av motiver (MacIntyre bruker som oftest begrepet "intensjon"), og videre at motiver ikke kan ses

adskilt fra den større kontekst hvor adferd utspiller seg, inkludert den konteksten som gir menneskers liv sammenheng og mening.

Dette kapitlet tar for seg motivasjon i organisasjoner fra et narrativt perspektiv. Jeg bruker parallellen fra MacIntyre til å utforske det vi kan kalle et situert vokabular for motivasjon (Mills, 1940) i organisasjoner – situert både i forhold til personers livshistorier, kollektiv praksis og den kontekst denne utspiller seg i. Jeg bygger i hovedsak på narrativ psykologi, særlig knyttet til empiriske arbeidet til Dan McAdams (McAdams, 1993, 1999) og kollegaer, og også narrative teoretikere som Sarbin (1986b), Crites (Crites, 1971), Ricoeur (Ricoeur, 1980, 1991) og Bruner (Bruner, 1986, 1990). Jeg relaterer meg også til forskningsstrømmer innen organisasjonsstudier som har innslag fra narrative identitetsteori og/eller forskere som bruker et eksplisitt prosess- og utviklingsperspektiv på identitet og samtidig berører motivasjonsspørsmål (Carlsen, 2006, 2008, 2009, 2016; Dutton, Roberts, & Bednar, 2010; Ibarra, 1999; Roberts & Dutton, 2009; Roberts, Dutton, Spreitzer, Heaphy, & Quinn, 2005; Strauss, Griffin, & Parker, 2012).

Det overordnede resonnementet er som følger: Vår opplevelse av sentrale livskvaliteter som mening, spenning, håp, hensikt og bidrag til andre er nært knyttet til våre livshistorier og hvordan vi kontinuerlig beriker dem, griper dem og skriver dem om i de aktiviteter vi lar være meningsbærende. Vår opplevelse av å leve vel er selve motivasjonens krybbe. Arbeidslivet er for de fleste av oss en hovedarena for slik livsberikelse. Livsberikelse handler om meningen med livet i dypest forstand, og jeg foreslår at det er når det synger i livsnerven at motivasjonskraften er sterkest i organisasjoner. For å skjønne styrken i motivene for Pers plenklipping må vi forstå i hvilken grad aktiviteten har en slik meningsbærende resonans.

Jeg starter med et par korte teoretiske grunnriss om narrativer, identitet og meningsdanning før jeg diskuterer tre sett av prosesser for å generere motivasjon i et narrativt perspektiv - drama, håp og skapende bidrag (eng, "generativity"). Eksempler fra andres og egen tidligere forskning – blant annet i Arkitektkontoret Snøhetta, med Statoils oljeletere og i analyseselskapet

Point Carbon (Carlsen, Clegg, & Gjersvik, 2012) – brukes som illustrasjoner underveis.

### **Narrativer, identitet og meningsdanning**

Narrativer er innen mange grener av samfunnsvitenskapen regnet som den grunnleggende mekanismen for å forstå menneskelig meningsdanning – hvordan vi skaper sammenheng i vår tilværelse, ser fremover med håp og hensikt, forstår og videreformidler våre erfaringer, deler kunnskap og former identitet (Bruner, 1990; Crites, 1971; Holland, Lachicotte, Skinner, & Cain, 1998; Mitchell, 1981; White, 1980). Dette handler om langt mer enn at vi forteller polerte søndagshistorier eller illustrerer ”kjerneverdier”. Den form for narrativ meningsdanning og identitetsforming som er mest relevant for å forstå motivasjon i organisasjoner har minst fire grunnleggende kvaliteter.

*Narrativ meningsdanning knytter sammen erfaringer, tid og hensikter.* Enklest sett kan vi si at den grunnleggende funksjon til narrativer er å skape mening gjennom å knytte en serie erfaringer og intensjoner sammen over tid (Sarbin, 1986a). Fortellinger gir kontinuitet og hensikt til situasjonsbestemte erfaringer. Vi erfarer våre liv gjennom en serie livshistorier som vi kontinuerlig former og reformer utfra behov for å skape kontinuitet og sammenheng bakover og hensikt og håp fremover (Bruner, 1991; Crites, 1971; McAdams, 1999). Det fremoverskuende aspekt er særlig sentralt fordi det ofte utelates. Fortellingen om Snøhetta vil alltid være formet av hendelsen om hvordan bedriften vant arkitektkonkurransen om biblioteket i Alexandria, den gang den mest prestisjefylte konkurransen i verden med over 1200 innsendte bidrag. Hvordan og når episoder fra dette prosjektet gjenfortelles er avhengig av situasjon og formål. Det kan for eksempel skje utfra et ønske om å skape mestringstro for nyansatte, i en diskusjon om hvilke typer konkurranser bedriften bør satse på, eller for å overbevise en mulig kunde.

*Narrativ meningsdanning skjer kontinuerlig og er situert i sosial praksis.* Narrativ identitet handler ikke om historier vi ”oppdager” eller som eksisterer uavhengig av handling, men om *identitetsarbeid* hvor mange aktører bidrar. Identitet skrives og forhandles i nåtid, en nåtid som strekker seg bakover

(nåtidens fortid) og fremover i tid (nåtidens fremtid). Måten vi ser bakover på er aldri uavhengig av hva vi ønsker oppnå for fremtiden, og vise versa – måten vi rammer fremtiden inn på er knyttet til alternative måter å trekke opp historien på. Ibarra (1999; 2003: 91-111) har for eksempel vist hvordan ansatte i investeringsselskaper og konsulentfirma vurderer nylige og tidligere erfaringer opp mot mulige selv de kan aspirere mot. Folk gjør små eksperimenter med identitet i hverdagen som de forteller historier fra, historier som knytter an mot ønskede nye selv (Ibarra 2003: 133-158; Ibarra and Lineback 2005). Studier av identitetskonstruksjon i LEGO (Schulz og Hernes, 2013) og et norsk IT-konsultantselskap (Carlsen 2006) viser tilsvarende mønster: Historier om mulig fremtid (hvem ønsker vi å være) gjør alltid selektiv bruk av historie (hva er det i vår fortid som støtter opp om dette fremtidsønsket?).

*Narrativ meningsdanning adresserer som regel flere nivåer samtidig.* De sentrale identitetsformende prosesser er ofte vanskelig å dele opp i skarpe kategorier av individ, gruppe og organisasjon (Carlsen, 2009; Holland et al., 1998). Utgangspunktet er deltakelse i organisatorisk formede aktiviteter og hvordan vi skaper mening fra dem for våre liv i fortellinger som griper fra individ til organisasjon til de større kulturelle fortellinger. De som er med på å finne store oljefelt, vinne verdens mest prestisjefylte arkitektkonkurranser eller snu Norges dårligste videregående skole til den beste arbeider sjelden innenfor en horisont av pur egenutvikling. En meningsskapende handling er gjerne adressert til flere nivåer samtidig og henter sin kraft nettopp fra det. Historien om flyselskapet Widerøe er uløselig knyttet til historien om utkant-Norge. De fortellingene som bærer identitet i Snøhetta eller oljeletingsvirksomheten i Statoil vil alltid referere til ett eller flere store prosjekter og noen enkeltindivider, men også større samfunnsmessige hensikter og fortellinger.

*Narrativ meningsdanning handler både om historier vi forteller og de vi lever i.* De fortellinger som bærer identitet er ikke nødvendigvis eksplisitte strukturer en "blir enige om", med gitt status. Pers plenkipping kan være meningsbærende uten å ha en eksplisitt identitetsformende hensikt. Aktiviteten kan inngå i et kollektivt identitetsarbeid som opprettholder en nabolagskutyme om felles forskjønning og statusmarkering. Identitet kan være delvis taus

(Carlsen, 2016), historier vi mer eller mindre bevisst lever i, fra kulturelle opprinnelsesmyter til religiøse historier (McAdams, 2006). De hverdagslige historiene vi forteller om oss selv blir identitetsbærende utfra hvordan de skaper resonans i de store fortellingene vi aldri fullt ut kan artikulere men som vi "våkner opp til om morgen" (Crites, 1971). Fortellingene om Snøhetta eller analysebedriften Point Carbon henter sin kraft fra å være implisitte i større norske og skandinaviske fortellinger hvor rebellen feires som egalitetens riddere (Carlsen, 2016) - tenk på Emil i Lønneberget, Pippi Langstrømpe, Bør Børson, Peer Gynt eller Lisbeth Salander.

### **Drama<sup>1</sup>**

Med bruk av "drama" i arbeid mener jeg her ikke å trekke en Shakespearsk sammenligning av livet med teaterscenen, men å peke på grunnleggende menneskelige behov for å leve med mening, hensikt og spenning. Drama er identitetsformende eventyr der noe viktig står på spill og hvor folk oppfatter at de kan gjøre en forskjell (Carlsen, 2004; 2008). Dramaene kan innta mange former. Mens noe arkitektarbeid kan sees på som å bygge moderne katedraler – en glamorøs slektning til oljeplattformbyggere, skipsbyggere og brobyggere – handler leting etter olje og gass mer om å delta i skattejakt og å løse mysterier. Å vinne store konkurranser og gjøre store funn kan være institusjonsbyggende og definerende erfaringer, hendelser folk kan fortelle heroiske historier fra og dele ved middagsbordet i mange år. Dramaene gir næring til den narrative kapital som former vår identitet (Scheibe 1986). Men bare om noe står på spill.

Ta tilfellet Peter Kahn, en høyt respektert geolog ved Statoils Houston-kontor. Når Peter blir spurt om å fortelle om en erfaring som har formet ham som leter, trekker han frem en hendelse på starten av 80-tallet. Han hadde nettopp blitt uteksaminert fra universitetet og startet å arbeide i oljeindustrien. På den tiden var Peter fortsatt usikker på hvilken karrierevei han skulle forfølge. En fremtid innen academia virket for eksempel forlokkende. Det som skjedde på en uke endret bildet fullstendig. Ifølge Peter:

---

<sup>1</sup> Denne seksjonen låner fra Carlsen, Clegg, Mortensen og Gjersvik (2013).

“Jeg ble satt til å følge boreoperasjonen på dette nokså avsidesliggende stedet i Rocky Mountains, ca 270 kilometer fra Salt Lake City. Det var uken mellom jul og nyttår og jobben tilfalt meg siden jeg var junioren blant geologene. Det var bare meg og et par boreingeniører der. Da vi kom til det punktet av vi boret gjennom vårt målsatte prospekt var det ingen tegn på olje. Men det fantes indikasjoner på at reservoaret vi lette etter kunne være lokalisert litt dypere enn vi hadde trodd. Så etter at jeg tolket seismikken og brønndataene på nytt, kom det til et beslutningspunkt på om vi skulle bore dypere eller avslutte og ta tapet. Det ble min beslutning. Jeg sa at vi kjører på. På nyttårsaften begynte oljen å strømme! Vi hadde truffet jackpot. Alle tanker jeg hadde hatt om å gå inn i akademia fordampet momentant. Jeg hadde funnet hva jeg ønsket å gjøre.”

Peters erfaring beskriver en hendelse hvor kan ble kallet dyst og krysser terskelen til leteeventyret. Den umettelige sulten etter å finne mer er født. Dette er moderne skattejakt hvor de ulike regionale oversiktene, brønnloggene og seismikkolkningene representerer skattekart. I Peters tilfelle var funnet solide 160 millioner fat olje, og bonusene var ikke knuslete. Men det er ikke pengene alene som tiltrekker Peter:

“Det jeg forsto var at leting virkelig er et eventyr. Det er vanskelig å forklare hvorfor noen personer blir grepet av dette eventyret og andre ikke. Det er en del av mysteriet om hva som motiverer folk. For meg er det følelsen av å være den første utforskeren, og det at du kan få det til. Og så er det kombinasjonen av å gå inn i det ukjente med noen bestemt verktøy og å være helt oppslukt i mulighetene for å finne noe.”

Folk blir kalt til dyst på forskjellig vis. For noen kan det være å bli involvert i små fortattede øyeblikk der det som står på spill blir tydelig og de selv er aktive deltakere. For andre er det å se hvordan kollegaer lykkes. Men den sterkeste rekrutteringsmekanismen ser ut til å være å delta i krevende utfordringer som pågår over tid hvor det som står på spill trekker på det ypperste av det de kan – og å oppleve mestring, som Peter. Tabellen nedenfor presenterer arketyper av drama en kan finne i organisasjoner, hver med tilhørende mekanisme for aktivering (Carlsen, 2008; Carlsen, Clegg, et al., 2012). De ulike typene av drama har naturlig nærhet til typer av verdiskapende aktivitet – skattejakt til oljeleting, mysterier til vitenskap, den andre til helsearbeid – men er aldri entydig bestemt av dem.

**Tabell 1 Typer av drama i organisasjoner**

<b>Typer drama</b>	<b>Hva som står på spill</b>	<b>Hvordan det aktiveres</b>
Kampen	Å konkurrere, dominere og vinne	Gjennom å identifisere verdige kamper/konkurranser og motstandere
Misjonsgjerningen	Å gjøre gode gjerninger og omvende ikke-troende	Gjennom å identifisere verdige saker og det unike i egen ideologi
Mysteriet	Å løse gåter og mysterier og utforske jomfruelig faglig/vitenskapelig territorium	Gjennom å identifisere verdige mysterier og gå først inn i ukjent territorium
Skattejakten	Å finne og utvinne verdifulle ressurser	Gjennom å identifisere spor etter ressurser (skatter) som er av spesielt stor økonomisk og samfunnsmessig verdi
Den andre	Å bidra til positiv personlig utvikling og gjøre en positiv forskjell i enkeltpersoner liv	Gjennom tildelt rolle som leder for eller yter av avgjørende tjenester, eller gjennom å identifisere trengende andre
Katedralen	Å designe og bygge konstruksjoner av spesiell symbolsk og historisk betydning	En kombinasjon av betydning, nyhetsverdi, teknologisk utfordring og godt ettermæle

Mange kombinasjoner av disse mekanismene og arketyperne er mulig. Det ekstraordinære drivet i forretningsutviklingen i analyseselskapet Point Carbon kan nettopp ses på som å følge av aktivering av et spesielt kraftfullt organisatorisk drama med flere elementer. Som en av selskapets analytikere uttrykker det:

”Hva en virkelig ikke bør undervurdere her, er at i mange virksomheter så jobber folk der fordi de har en jobb, ikke sant? Flesteparten av folk i dette teamet jobber her fordi de har denne lidenskapen ... det er den som bringer oss sammen.”

Dramaet som skaper lidenskap i Point Carbon har minst tre komponenter:

1. *Delta i kampen* mot større og mer etablerte motstandere. Som uttrykt av en av bedriftens grunnleggere: "Vi vil bli 'Bloomberg med analyse', og med et mye bedre brukergrensesnitt, bli verdensledende. Det er overhodet ikke tvil hos meg at vi vil klare det."
2. Vektlegge gleden ved å *utforske mysterier* gjennom å gå løs på komplekse spørsmål og gåter, følge behovet for å forstå, bevege seg inn i det ukjente og oppdage. Som uttrykt av en senior analytiker: "Jeg har dette enorme behovet for å forstå, se ting ingen andre har sett før" Nå slik utforskning har resultert i unik innsikt, er resultatet et dypt tilfredsstillende høydepunkt: "nå har jeg skjønnt noe ingen andre i verden har sett før, nå forstår jeg det, det er bare så kult."
3. Spille en sentral rolle i miljøbevegelsens misjonsgjerning: Dette er en hyppig nevnt motivasjonsmessige drivkraften for folk i bedriften, eksemplifisert gjennom utsag som: "[Vi] bidrar til å virkeliggjøre og gjøre Kyoto-markedet mer transparent", og "Når EU-kommisjonen bruker våre analyser direkte for å lage ny klimapolitikk, er det bare et enormt kick."

Generelt kan vi si at dramatisk intensitet i arbeid varierer med hvor mye som står på spill, oppfattet risiko og uforutsigbarhet, og i hvilken grad en har sentrale roller som blir eksponert (Carlsen 2008). Om vi snakker om advokatvirksomhet, blir dramaene lettere aktivert om det handler om saker som føres for Høyesterett, der fundamentale spørsmål om lov og rett står på spill, eller større fusjoner og oppkjøp som avgjør fremtiden til en hel industri, enn i rutinesaker.

Med disse generelle mønstrene i minne, er det viktig å anerkjenne at hva som regnes som drama eller ikke, er subjektivt og åpent for fortolkning og forhandling. Noen finner intense drama i det andre regner som trivielt. For en ansatt i et kommunikasjonsselskap kan IT-jobber fortone seg som dørgende kjedelige rutinemekking, men hun selv jo er en aktør som spiller en vesentlig rolle i de maktkamper som former morgendagens samfunn. For IT-konsulenten kan det være helt motsatt. Kommunikasjonsarbeid er et fluffy spinn og nullsumspill. Det er vi som bidrar til velfungerende organisasjoner og fremtidig



velstand gjennom å utforske og implementere ny teknologi. Det er her det er action!

Drama er kollektive meningsfelt av narrativ karakter og eksisterer ikke i seg selv som objektive størrelser. De må aktiveres – skapes gjennom svar på grunnleggende spørsmål: Hva holder vi egentlig på med her? Hva ønsker vi å gjøre? Hva står på spill?

### **Skapende bidrag (generativity)**

Et annet sentralt identitetsrelatert og narrativt motiv er hva vi kan kalle "skapende bidrag", som er en noe vanskelig oversettelse av det engelske begrepet "generativity". Vi skal bruke dem om hverandre. Dette er et konsept som opprinnelig ble foreslått og illustrert av psykologen Erik Erikson (Erikson, 1959/1994, 1963). Erikson beskrev et iboende ønske om å skape bidrag til fremtidige generasjoners liv, et livsmotiv som typisk, i følge Erikson (1959/1994: 240-241), se også Kotre (1984), fremtrer sterkt midt i livet og deretter øker når folk blir eldre. Konseptet har senere blitt plukket opp og videreutviklet av ledende narrative psykologer, med miljøet rundt Dan McAdams og hans kollegaer i spissen, gjennom en serie kvantitative analyser og kvalitativ koding av livshistorier (de St Aubin, McAdams, & Kim, 2004; McAdams, 2006; McAdams, Diamond, de St Aubin, & Mansfield, 1997; McAdams & Guo, 2015).

Skapende bidrag er definert bredt som å inkludere for eksempel foreldregjering, mentoring, eller involvering i sosialt, frivillig eller politisk arbeid hvis primære formål er samfunnsnytte. McAdams og kollegaer er tydelige på å teoretisere generativitet som et sentralt skript i livshistorien til folk, heller enn en bestemt livsfase, et skript som kan komme og gå med forskjellig styrke og som formes av spesifikke hendelser. Personer som er kreative og skapende rammer ofte sine liv inn i selvforpliktende historier hvor positive bidrag til den neste generasjonen vektlegges. Disse forpliktelseshistoriene har mange variasjoner, men kommer typisk med elementer som (a) en tidlig opplevelse av å være forfordelt i livet gjerne avbrutt av egne nederlag og negative hendelser, (b) utvikling av sensitivitet til andres lidelser, (c) utvikling av et moralsk ståsted og en agenda, (d) gjentatt transformasjon av negative opplevelser og settinger til

positive resultater, og (e) etablering av prososiale mål for fremtiden (MacAdams & Guo 2015).

Videre er det slik at mange av historiene til personer som griper et generativt skript har et tema om omvendelse (redemption). Rusmisbrukere kan for eksempel kom seg ut av vanskelighetene gjennom å finne mening i å bidra til å berge andre i samme situasjon (McAdams, 2006). Egne erfaringer gjør dem sensitiv til andres vanskeligheter og bedre i stand til å hjelpe andre. Gjennom å gripe det generative skript omskriver de egne livshistorier, gir dem ny hensikt og omtolker egen rolle fra offer til hjelper. McAdams har også tematisert livshistorien til George Bush utfra et omvendelsesperspektiv (McAdams, 2010): Den delvis fortapte sønn kommer seg over en periode med rusmisbruk, playboytilværelse og dagdriveri gjennom en omvendelse hvor han griper et forpliktende religiøst og politisk skript. Populariteten Bush oppnådde forklares delvis av samme årsaker. Hans historie har bibelske overtoner og blir en del av det distinkt amerikanske nettopp fordi han har vært på fortapelsens vei, ikke til tross for det.

Generativitet har slektskap til prososial motivasjon (se kapittel av Skerlavaj i denne boken) men er eksplisitt knyttet til plassering og funksjon i livshistorien. Dette er et sett av motiver som fremtrer i møte med ens uunngåelige død, som blir sterkere når en passerer midtlivsfasen og som handler om at en skaper bidrag som overlever en selv og kompenserer for meningstap ved sikker død. Det er beslektet med snakke om arv eller legacy som identitetsmotiv i organisasjoner (Bednar, 2013), men er ikke nødvendigvis avgrenset til situasjoner hvor egen person blir tydelig kreditert bidraget til neste generasjon. Generativitet er bredere enn prososial motivasjon i den forstand at det inkluderer fremtidige andre og et bredt spekter av mulige samfunnsnyttige bidrag.

Generativitet kan også knyttes til drama. Jeg har tidligere beskrevet hvordan de dramaene som ser ut til å være sterkest, oppleves med størst intensitet og er potensielt mest livsberikende ser ut til å ha det til felles at de går utover organisasjonsgrensene (Carlsen 2008). Dramaene i Point Carbon virker sterkest når ansatte opplever at de deltar i realiseringen i Kyotoavtalen. Dramaene i

Snøhetta henter sin kraft ikke bare fra muligheten til å vinne arkitektkonkurranser (en klar variant av et kampdrama) men etter det som står igjen etter en – den samfunnsmessige verdien arkitekturen har vært med å skape. Dramene i oljeleting synger for noen mest i livsnerven når de går utover ren skattejakt, enten det er knyttet til å bidra til vitenskapen eller sosio-økonomisk utvikling av en landsdel. Norne-funnet utenfor kysten av Helgeland tidlig på 90-tallet ble av flere av leterne sett på som å inngå i en større hensikt om å bringe oljeeventyret også til i Nord-Norge (Carlsen & Pitsis, 2009a).

I alle disse eksemplene er de felt av engasjement og mening som dypt engasjerer og motiverer folk sammensatt. Noen vektlegger øyeblikket og spenningen og konkurransen eller det å gå inn i det ukjente. Andre tenner først og fremst av det potensielle bidraget til neste generasjon. Skapende bidrag som motiverende narrativ prosess synger i livsnerven fordi våre livshistorier knyttes an til større hensikter og berikes av en potensiell arv som overlever oss. Slik sett er det generative skript nære en neoklassisk forståelse av *kallet* som en kombinasjon av selvrealisering og skjebnebestemt plikt (Bunderson & Thompson, 2009) – det vi er ment å skulle bidra til. Det generative skript er også med å skape håp.

## Håp<sup>2</sup>

Du vet at ikke noe av det du ser her – denne bygningen, alle de folka som jobber her, workshopen i dag – ingen ting av det betyr noe som helst om vi ikke har tro på at det er olje i Barentshavet. Alt handler om å ha tro. Det er det aller viktigste tingen i alt det vi gjør, å virkelig tro at et eller annet sted i dette svære området så fins det olje som venter på å bli funnet ...Grunnen til at jeg sluttet [å jobbe i et annet oljeselskap] var at [topplederen] ikke hadde tro på betydelige funn i området. Da kollapser alt. Da er poenget helt borte.

Intens ytring av seniorgeolog i et oljeselskap under en workshop

”Det var en veldig sliten skole, slitasjen hadde kommet av at man hadde tenkt å legge ned skolen. Når du legger ned en skole, da blir du forlatt av både gud og mennesker altså. ..Jeg fortalte at nå skal vi begynne å bygge og da satt alle lærerne og så sklei de litt nedover i stolene sine og så smilte de et litt rart smil... alle hadde hørt den før... Det så så jævlig ut her, murpussen hadde rast ned, ...så ut som Beirut altså ... det var slum ... vi skulle skjerme oss mot det ytre miljø, med A-gjenger og B-gjenger [som rekrutterte elever i skolegården]. Fremdeles den dag i dag så kan jeg ikke tenke meg å kjøre BMW ... Den dere litt sånn naive entusiasmen, det er, altså jeg døpte det til

---

<sup>2</sup> De to sitatene som starter denne seksjonen er tidligere brukt i Carlsen og Pitsis (2009)

Davey Crockett metoden, ... da han møtte grizzlybjørnen så sto han bare å smilte til han... av og til så det ut som jeg hadde gått i søvne i klesskapet og fått kleshengeren opp ned, hadde den i munnen. Fordi jeg gikk bare å smilte, nå kommer det , nå kommer det.”

Fra intervju med en rektor på en videregående skole som ble snudd fra dårligste til beste i landet i løpet av 10 år

Håp er det tredje og mest fundamentale av de identitetsrelaterte og narrative motiver som jeg tar for meg. Det er fundamentalt fordi håp kan ses på som et grunnmotiv – et som alle andre fremoverskuende livsmotiver går inn i. Dramaet bærer håp om å oppnå noe, og også håp om eventyrets uforutsigbarhet. Det skapende bidrag bærer håp om det som overskrider ens død. Håp er det mest vesentlige av alle motiver i menneskers liv fordi det bærer både hensikt, fremgang og åpning i våre livshistorier. For oljeleteren ovenfor, som bruker begrepet ”tro”, er det hele poenget med virksomheten. For rektoren på en skole som var besluttet nedlagt, ribbet for kurs og ressurser, var håpet lite og skjørt, selv når ressursene kom og nytt bygg ble lovet.

Hva er så egentlig håp i organisasjoner? Svaret er ikke innlysende. Om vi starter i positiv psykologi så kan vi si at håp har blitt primært knyttet til individuell måloppnåelse hvor positive emosjoner følger av tanken og er forbundet med forventingen om å nå et mål (se feks.Snyder, 2002), en ren trekkteori. Forskingen på positiv psykologisk kapital hviler på de samme forutsetninger (se Luthans, Youssef, & Avolio, 2006). Det er en metodisk og konseptuelt trang tradisjon som i liten grad har tatt opp i seg mer grunnleggende behandling av håp i samfunnsvitenskapen (se kritikk i Carlsen, Hagen, & Mortensen, 2012; Hackman, 2009), og som reduserer begrepet unødvendig.

En mer teoretisk velinformert behandlingen er gjort av Ludema, Wilmot, and Srivastva (1997), som teoretiserer håp som relasjonelt, åpent og skapende fenomen som bæres av en moralsk dialog om hva som er rett og galt. Innen denne fremvoksende forskningstradisjonen har håp nylig for eksempel blitt beskrevet som sentralt i sosialt endringsarbeid av hvor folk som jobber med ekstrem fattigdom i regi av Sawa World bruker relasjonelle prosesser for å eksemplifisere fremgang hos rollemodeller, få i gang en moralsk dialog om muligheter og mobilisere inn i konkrete prosjekter (Branzei, 2012). Andre har

vist hvordan håp kan forstås som relasjonell praksis i familierapi (Weingarten, 2000, 2010), eller endringsprosesser i helsesektoren hvor håp bar endring gjennom samskapte bilder av muligheter og eksperimentell læring (Golden-Biddle & Correia, 2012).

Om vi går tilbake til oljeleteren og rektoren ser vi også at håp ikke er individuelt men relasjonelt, noe som skjer mellom rektoren og hans kollegaer og elever, mellom seniorgeologen og hans ledere. Videre er håp ikke først og fremst kognitivt men sterkt emosjonelt ladet, og ikke en entydig positiv emosjon, men noe som har desperasjon og fortvilelsen som følgesvenn – å beholde tro på historier om mulige funn der andre har gitt opp og å gripe en enda skjørere fortelling om hva en skole kan bli når alle har sluttet å tro. Håp er ikke knyttet til måloppnåelse alene, men til opplevelsen av å leve med åpning. Oljeletere som opplever tørre brønner har ofte en forbløffende evne til å se nye muligheter i miseren – dataene fra den tørre brønnen representerer upløyd mark og åpner opp for nye tolkninger (Carlsen, Hagen og Mortensen, 2012). Tilsvarende forteller rektoren fra den videregående skolen som snudde om hvordan higen etter å slå vestkantskolene mistet mye av sin motiverende kraft i det målet var nådd:

Det var litt som Bob Beamon og det hoppet<sup>3</sup> når han [etterpå] gikk frem og tilbake over [lengde]gropa og stirret i vantro. Han visste han aldri kunne slå det – hva er det neste for oss?

Det neste ble en serie nye aktiviteter og prosjekter for ytterligere å forbedre skolen, skape et best mulig læringsmiljø for nye grupper av studenter og bidra enda sterkere til lokalmiljøet. Håp i organisasjoner kan være et sentralt motiv for jeg-et, men som regel som en del av en gryende fortelling om et vi. Fortellingen kan handle om å komme seg bort fra noe, om å oppnå noe og også om nye åpninger. Kort sagt kan vi snakke om jeg- og vi-håp og bort-fra-håp, på-vei-mot-håp og åpnings-håp (Carlsen & Pitsis, 2009b). Åpningen er her et undervurdert håpsrelatert motiv. Der dramaet kan bli for intense og fangende – en serie kamper eller prosjekter som begrenser livshistorien til en viss type gjentakelser og ikke tilbyr noe utenfor – gir åpningen bud om ny start. Betydningen av

---

<sup>3</sup> Rektoren refererer til OL i Mexico 1968, Beamon vant og satte ny verdensrekord på 8,90 m, over 55 cm lengre enn tidligere rekord. Den nye rekorden sto til 1991.

åpnings-håp for livskvalitet er særlig vakkert fremstilt av Eclea Bosi (1979) (referert i Scheibe, 1986: 145) som kommenterer hvordan gamle mennesker hun intervjuet uttrykte en forunderlig glede over sine barndomserindringer. Til tross for å ha gjennomlevd perioder med det som for mange vil fortone seg som dyp fattigdom, nød og manglende frihet så de bakover med varm nostalgi og dyp glede (Scheibe, 1986: 145):

Bosi kommenterer at årsaken til dette historiske blikket har å gjøre med naturen til den ungdommelige oppfatning av verden – oppfatninger som er friske og fulle av eventyr..

Håpet bæres av en søken etter nye horisonter, mangelen på lukkethet, en grunnleggende ungdommelig impuls som kan skapes og feires i alle livsfaser. Slik sett kan alt endringsarbeid i organisasjoner tilby livsberikelse fordi det tapper inn i håpets grunnmotiv for fornyelse og åpning.

## **Avrundning**

” If there's magic in boxing, it's the magic of fighting battles beyond endurance, beyond cracked ribs, ruptured kidneys and detached retinas. It's the magic of risking everything for a dream that nobody sees but you.”

Eddie Scrap-Iron Dupree (Morgan Freeman), *Million Dollar Baby*

I filmen *Million Dollar Baby* møter vi Maggie Fitzgerald (Hilary Swank) som har et tilsynelatende traurig liv. Hun er 31 år, født nederst på den amerikanske sosiale rangstigen i et ”white trash trailer park”-hjem. Faren er død, broren er i fengsel, mens søsteren og en kraftig overvektig mor snyter på sosialen. Maggie har jobbet som servitrise i 13 år og henter næring ved å spise rester fra gjestenes tallerkener. Men hun denger løs på boksesekken på det lokale nedslitte gym, kveld etter kveld, med voldsom intensitet. Det er alt hun vil gjøre. Vi er tilbake til start: Hvorfor klipper Per plenen? Hvorfor slår Maggie på boksesekken?

Maggie slår på sekken fordi boksingen representerer hennes eneste håp om å komme seg vekk fra en tyngende bakgrunn. Hennes historie er også historien om den amerikanske drømmen og dens trange vilkår i et av de vestlige land med lavest sosioøkonomisk mobilitet. Maggie slår også på boksesekken fordi kampdramaet kaller på henne. Hun vil konkurrere, vinne, bli best, vise alle som ikke trodde på henne. For treneren, Frankie Dunne (Clint Eastwood) representerer hun hans kanskje siste sjanse til å bringe en bokser frem til å bli

verdensmester. For ham handler det også om et generativt skript: Han har feilet som far i forhold til sitt eneste barn som han ikke lengre har kontakt med. Her får han en ny sjanse. Til å begynne med feier han det vekk, så blir han beveget av Maggies totale dedikasjon og lar seg kalle til dyst. Maggie blir hans retur til dramaets intensitet og en verdig annen han kan gjøre en forskjell for.

Organisasjoner er på mange måter først og fremst åsteder hvor mennesker skaper sin identitet. Vi lever gjennom deltakelse i sosiale aktiviteter og de fortellinger vi knytter til dem. Motivasjon fra et narrativt perspektiv handler om hvilke fortellinger vi griper, beriker og lever vel med. Det er sterke krefter. Uten drama hersker kjedsomhet, stagnasjon og likegyldighet. Uten generativitet taper vi mening om hva som blir igjen etter oss, hvilke skapende bidrag vi har gjort. Uten håp forsvinner både hensikten, spenningen, åpningen og arven.

De narrative vi snakker om her svever ikke for seg selv men er uløselig knyttet til organisasjonens aktiviteter, og konstitueres der. Som for plenklippingen til Per kan vi bare forstå aktivitetens motivasjonsmessige grunnlag gjennom å plassere den innenfor både et sett av personlige og sosiale historier. Historiene er løpende innramminger på grunnleggende spørsmål, innramminger som alltid er åpne for strid, forhandling og omskriving: Hva holder vi på med her? Hva er verd å gjøre? Hva ønsker vi med det vi gjør? Hva står på spill? Hva er det med denne aktiviteten vi driver på med her som bidrar til noe større vi kan legge igjen etter oss? Kort sagt – når synger det i livsnerven?

## Referanser

- Bednar, J. (2013). *Legacies in organizations*. Unpublished Doctoral Dissertation. Ann Arbor, MI.
- Branzei, O. (2012). Social change agency under adversity: How relational processes (re) produce hope in hopeless settings. *Using a positive lens to explore social change and organizations: Building a theoretical and research foundation*, 21-47.
- Bruner, J. (1986). *Actual Minds, Possible Worlds*. Cambridge, MA,: Harvard University Press.
- Bruner, J. (1990). *Acts of Meaning*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Bruner, J. (1991). The narrative construction of reality. *Critical inquiry*, 1-21.

- Bunderson, J. S., & Thompson, J. A. (2009). The call of the wild: Zookeepers, callings, and the double-edged sword of deeply meaningful work. *Administrative science quarterly*, 54(1), 32-57.
- Carlsen, A. (2006). Organizational becoming as dialogic imagination of practice: The case of the Indomitable Gauls. *Organization Science*, 17(1), 132-149.
- Carlsen, A. (2008). Positive dramas: Enacting self-adventures in organizations. *The Journal of Positive Psychology*, 3(1), 55-75.
- Carlsen, A. (2009). After James on identity. *Oxford University Press, Oxford*, 421-443.
- Carlsen, A. (2016). On the tacit side of organizational identity: Narrative unconscious and figured practice. *Culture and Organization*, 23(1).
- Carlsen, A., Clegg, S., & Gjernvik, R. (Eds.). (2012). *Idea Work. Lessons of the Extraordinary in Everyday Creativity*. Oslo: Cappelen Damm.
- Carlsen, A., Hagen, A. L., & Mortensen, T. F. (2012). Imagining hope in organizations: From individual goal-attainment to horizons of relational possibility. In K. Cameron & G. Spreitzer (Eds.), *Handbook of positive organizational scholarship* (pp. 288-303). Oxford: Oxford University Press.
- Carlsen, A., & Pitsis, T. (2009a). Projects for life: building narrative capital for positive organizational change. In S. R. Clegg & G. L. Cooper (Eds.), *Handbook of Macro Organizational Behavior* (pp. 456-477). London: Sage.
- Carlsen, A., & Pitsis, T. (2009b). Experiencing hope in organizational lives. *Exploring positive identities and organizations: Building a theoretical and research foundation*, 77-98.
- Crites, S. (1971). The narrative quality of experience. *Journal of the American academy of religion*, 291-311.
- de St Aubin, E. E., McAdams, D. P., & Kim, T.-C. E. (2004). The generative society: Caring for future generations.
- Dutton, J. E., Roberts, L. M., & Bednar, J. (2010). Pathways for positive identity construction at work: Four types of positive identity and the building of social resources. *Academy of Management Review*, 35(2), 265-293.
- Erikson, E. (1959/1994). *Identity and the Life Cycle*. New York, NY: Norton.
- Erikson, E. (1963). *Childhood and Society* (2nd ed.). New York, NY: W. W. Norton.
- Golden-Biddle, K., & Correia, K. (2012). Hope as generative dynamic in transformational change: Creating and sustaining “collaborative care” in the ThedaCare health system. *Using a positive lens to explore social change in organizations: Building a theoretical and research foundation*, 241-265.
- Hackman, J. R. (2009). The perils of positivity. *Journal of Organizational Behavior*, 30(2), 309-319.
- Holland, D., Lachicotte, W., Skinner, D., & Cain, C. (1998). *Identity and Agency in Cultural Worlds*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Ibarra, H. (1999). Provisional selves: Experimenting with image and identity in professional adaptation. *Administrative science quarterly*, 44(4), 764-791.
- Kotre, J. (1984). *Outliving the Self. Generativity and the Interpretation of Lives*. Baltimore, MD: John Hopkins University Press.
- Ludema, J. D., Wilmot, T. B., & Srivastva, S. (1997). Organizational hope: Reaffirming the constructive task of social and organizational inquiry. *Human Relations*, 50(8), 1015-1052.
- Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2006). *Psychological capital: Developing the human competitive edge*: Oxford University Press.



- MacIntyre, A. (1981). *After Virtue. A Study in Moral Theory*. London: Duckworth.
- McAdams, D. P. (1993). *The stories we live by: Personal myths and the making of the self*: Guilford Press.
- McAdams, D. P. (1999). Personal narratives and the life story. *Handbook of personality: Theory and research*, 2, 478-500.
- McAdams, D. P. (2006). The redemptive self: Generativity and the stories Americans live by. *Research in Human Development*, 3(2-3), 81-100.
- McAdams, D. P. (2010). *George W. Bush and the redemptive dream: A psychological portrait*: Oxford University Press.
- McAdams, D. P., Diamond, A., de St Aubin, E., & Mansfield, E. (1997). Stories of commitment: The psychosocial construction of generative lives. *Journal of personality and social psychology*, 72(3), 678.
- McAdams, D. P., & Guo, J. (2015). Narrating the Generative Life. *Psychological science*, 26(4), 475-483.
- Mills, C. W. (1940). Situated actions and vocabularies of motive. *American Sociological Review*, 5, 904-913.
- Mitchell, W. T. (1981). *On narrative*: University of Chicago Press Journals.
- Ricoeur, P. (1980). Narrative time. *Critical inquiry*, 169-190.
- Ricoeur, P. (1991). Narrative identity. *Philosophy today*, 35(1), 73-81.
- Roberts, L. M., & Dutton, J. E. (2009). *Exploring positive identities and organizations: Building a theoretical and research foundation*: Psychology Press.
- Roberts, L. M., Dutton, J. E., Spreitzer, G. M., Heaphy, E. D., & Quinn, R. E. (2005). Composing the reflected best-self portrait: Building pathways for becoming extraordinary in work organizations. *Academy of Management Review*, 30(4), 712-736.
- Sarbin, T. R. (1986a). The narrative as a root metaphor for psychology. In T. R. Sarbin (Ed.), *Narrative Psychology* (pp. 3-21). Westport: Praeger Publishers.
- Sarbin, T. R. (1986b). *Narrative psychology: The storied nature of human conduct*: Praeger Publishers/Greenwood Publishing Group.
- Snyder, C. R. (2002). Hope theory: Rainbows in the mind. *Psychological inquiry*, 13(4), 249-275.
- Strauss, K., Griffin, M. A., & Parker, S. K. (2012). Future work selves: how salient hoped-for identities motivate proactive career behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 97(3), 580.
- Weingarten, K. (2000). Witnessing, Wonder, and Hope\*. *Family Process*, 39(4), 389-402.
- Weingarten, K. (2010). Reasonable hope: Construct, clinical applications, and supports. *Family Process*, 49(1), 5-25.
- White, H. (1980). The value of narrativity in the representation of reality. *Critical inquiry*, 5-27.