

## Ledelse gennem narrativer

Identitet og mening til forhandling

*Heidi Hansen*

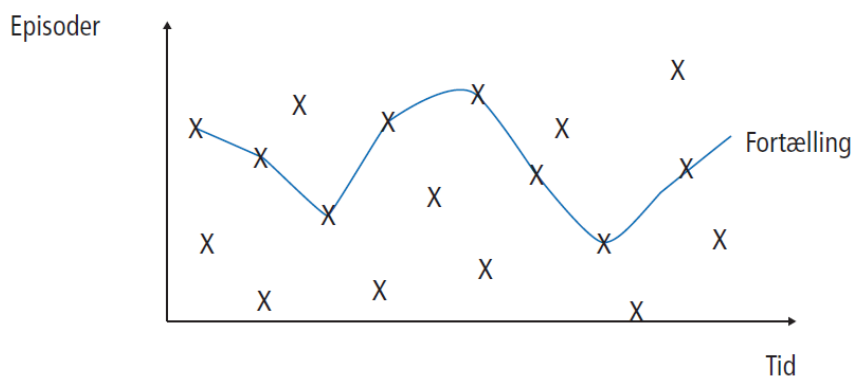
*(1974) Adjunkt ved Syddansk Universitet. Underviser i kommunikation og branding og arbejder ud fra et socialkonstruktionistisk perspektiv med en semiotisk og narrativ tilgang. Forfatter til bøgerne: "KOMMUNIKATION skaber din ORGANISATION" og "Branding, teori, modeller, analyse"*

Heidi Hansen describes how people create meaning through stories. An event or episode does not carry any meaning in itself but is assigned meaning through its constructed relations to other events and the way it is put into words.

Stories create memory as well as oblivion and thus influence the identity of the organization as well as the identity of its members. Therefore it is a central management discipline to try to influence the dominant stories told in the organization.

### **Narrativ organisationsforståelse**

Som narrativ organisationsteoretiker arbejder man ud fra en forståelse af, at mennesker er fortolkende væsner, som skaber mening ved hjælp af historier. En historie defineres som: begivenheder, kædet sammen i en bestemt rækkefølge, over tid, i overensstemmelse med et bestemt plot (Morgan, 2005, p. 25). Ytringer, oplevelser og handlinger tillægges ikke mening som enkeltstående begivenheder. Tværtimod sættes de ind i en sammenhængende historie og alt efter, hvilken historie, de bliver en del af, får de tillagt forskellig betydning. Morgan (2005) illustrerer det således:



Figur 1. Betydningsmodel.

(Hansen, 2011, p. 118, tilpasset efter Morgan, 2005, p.27)

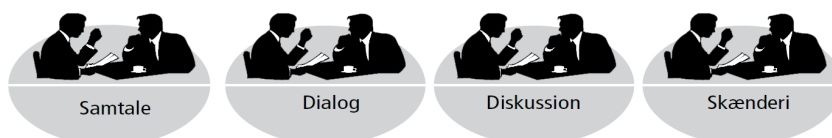
Krydserne i modellen er symboler for ytringer, handlinger, oplevelser eller med andre ord alle de myriader af små ting, der siges, gøres og observeres. Man bemærker ikke alt, men nogle episoder gør et særligt indtryk, og dem trækker man frem (punktuerer) og gør til en del af sine historier om, hvem man er, hvem andre er, og hvad der foregår. Historien symboliseres i modellen af den streg, som forbinder udvalgte begivenheder. Ifølge Gergen & Gergen (2005, p.36) forstår vi vores liv som historier, hvor vi selv spiller hovedrollen. Historier hjælper os med at sætte enkeltstående begivenheder ind i en meningsfuld helhed og på den måde hjælper historier os med at organisere vores erfaringer og skabe sammenhæng mellem de oplevelser, vi kommer ud for.

### Historier og sensemaking

Mennesket skaber altså mening gennem historier, og derfor er det relevant at se nærmere på begrebet *sensemaking*, som netop betyder at "skabe mening". Sensemaking er bl.a. blevet behandlet af Weick, Sutcliffe & Obstfeld, som i deres artikel *Organizing and the Process of Sensemaking* (2005, p.409) forklarer sensemaking således: "Sensemaking involves turning circumstances into a situation that is comprehended explicitly in words and that serves as a springboard into action." Essensen af sensemaking er altså, at man skaber mening for at kunne handle. Ifølge Weick, Sutcliffe & Obstfeld (2005, pp.411-413) kan sensemaking-processen opsummeres på følgende måde:

- Sensemaking starts with noticing and bracketing
- Sensemaking is about labeling
- Sensemaking is retrospective
- Sensemaking is about presumption
- Sensemaking is social and systemic
- Sensemaking is about action
- Sensemaking is about organizing through communication

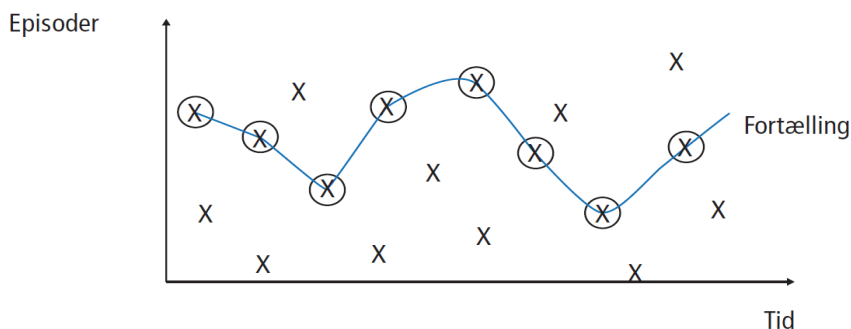
Sensemaking starter altså med, at man *lægger mærke til* (noticing) og *indrammer* (bracketing). I den strøm af sanseindtryk, som man konstant udsættes for, er der noget, som i særlig grad træder frem, og fanger opmærksomheden (noticing). Denne selektion af sanseindtryk foregår ikke vilkårligt, men styres af individets viden og tidligere erfaringer, der leder til visse antagelser (presumption). Det, der træder frem for os, indrammes (bracketing) og identificeres som værende noget bestemt (labelling). Idet man tildeler et sanseindtryk et navn, tildeler man det også en værdi eller en betydning jf. nedenstående:



Figur 2. Navngivning. (Hansen, 2012, p. 139)

Ifølge Saussure er udtrykket arbitrært, og navngivning, dvs. det at definere og benævne "noget som noget", er derfor en persuasiv retorisk handling (Hearit & Courtwright, 2003).

Mennesket skaber mening for at kunne *handle* (action), og da alle mennesker indgår i et net af relationer, som man orienterer sig i forhold til er sensemaking en social aktivitet (social and systemic). Weick, Sutcliffe & Obstfeld siger: "To focus on sensemaking is to portray organizing as the experience of being thrown into an ongoing, unknowable, unpredictable streaming of experience in search of answers to the question, "what's the story?" (2005, p. 410)<sup>1</sup>. Begrebet sensemaking kan derfor bidrage til at forklare, hvordan punktuering finder sted:



Figur 3. Punktuering & sensemaking. (Hansen, 2012, p.138)

Punktueringen kan siges at være et resultat af tidligere erfaringer samt de relationer, man er påvirket af i situationen. Den måde, man identificerer og navngiver indtryk på, vil spille ind på, hvilke forbindelser, man udleder. Men også forestillinger om fremtiden kan spille ind på den betydning, man tillægger de enkelte begivenheder.

Aristoteles (1992) definerede en historie ved at sige, at den har en begyndelse, en midte og en slutning. Hvor indlysende dette end lyder, så er det ikke uvæsentligt i forbindelse med sensemaking. Punktueringen kan se forskellig ud afhængig af, hvor historien startes, samt hvad der regnes for slutningen. I dagligdagens kommunikation kan ingen historier siges at være absolutte. En historie vil altid trække på tidligere tekster jf. Faircloughs intertekstualitetsbegreb<sup>2</sup> og på denne måde fortsætter mange historier i princippet i det uendelige uden et definitivt punktum, ligesom de kan forgrene sig, og blive en del af nye fortællinger. Ovenstående kom ikke nærmere ind på, at sensemaking finder sted retrospektivt, men dette vil nu blive uddybet med hjælp fra Hayden White.

### Betydning tillægges retrospektivt

At betydning tillægges retrospektivt betyder, at handlinger og udsagn ikke besidder en betydning i sig selv, men udelukkende i kraft af den identifikation og navngivning de tillægges. Blot fordi noget er sket – at begivenheden har historisk karakter – er det ikke ensbetydende med, at betydningen en gang for alle er fastlagt. Betydning kan være evindeligt skiftende afhængigt af, hvem der ser og fortolker, og hvem de gør det sammen med.

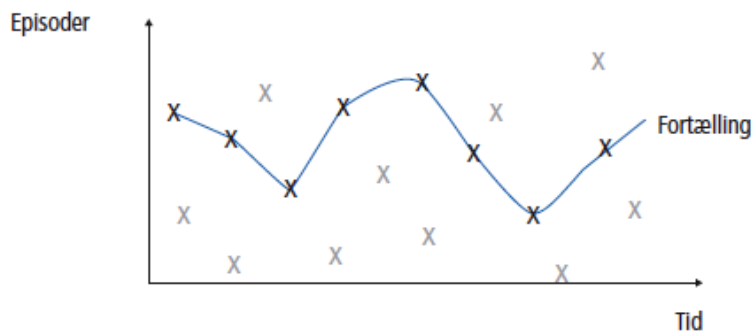
Hayden White er amerikansk historiker og har introduceret begrebet *emplotment* til at forklare, hvordan betydning tillægges

retrospektivt. Han forklarer dette ved at se på den litteratur, der beskriver fortidens hændelser. Historiebøger er faglitteratur, som normalt regnes for at være objektiv, men dette nuancerer White. Han skelner mellem krønike, som er simpel opremsning af historiske fakta uden at disse forklares og sættes i relation til hinanden og så historier, som netop er begivenhederne forklaret og kædet sammen. Her påpeger White, at alt efter hvem der fortolker krønikerne, kommer der forskellige historier ud af det. Betydningen ligger dermed ikke i selve hændelserne, men tillægges retrospektivt, når fortælleren skuer tilbage og udvælger, hvad der er de vigtigste begivenheder og dermed hvilke begivenheder, der skal med i historien, samt hvordan disse begivenheder beskrives og forbindes med hinanden.

Enhver historie er dermed resultat af en fortolkningsproces. Der sker en selektion af data i de tilfælde, hvor de historiske optegnelser rummer flere fakta, end der kan komme med i historien. Fortælleren foretager her en fortolkning i forhold til, hvilke begivenheder, det er relevant at tage med i historien. Det er disse episoder, der forbindes som i figur 1, og det er dermed de begivenheder, der skabes erindring omkring. Andre gange vil historiefortælleren dog stå med den udfordring, at de historiske optegnelser er mangelfulde på den måde, at der er "huller" som ikke beskrives. Historiefortælleren ved reelt ikke, hvad der er foregået, men ved hjælp af sin øvrige viden og sunde fornuft udfylder historiefortælleren disse huller for at skabe en sandsynlig sammenhæng mellem adskilte begivenheder. Dette gøres også mange gange i dagligdagens kommunikation, hvor kommunikerende parter udfylder huller for at skabe sandsynlige historier<sup>3</sup>. Alle historier er altså manipulerede og fortolkede. Dette illustreres også gennem begreberne i Hansens model (2012) i appendix 2.

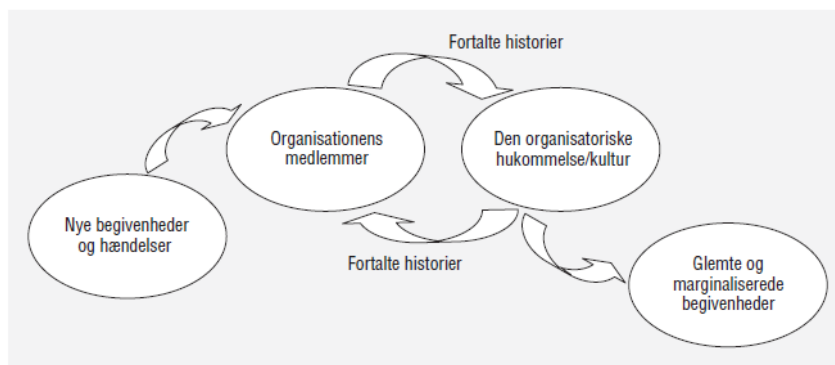
### **Historier skaber erindring og glemsel**

Som nævnt ovenfor er historier med til at skabe erindring i kraft af, hvad der medtages i historien. Historier er dog også med til at skabe glemsel (Mordhorst, 2009). Langt de fleste begivenheder rummer flere detaljer og nuancer, end det er muligt at medtage i historien. De detaljer, der udelades, vil med tiden ryge i glemsel, da hukommelsen omkring dem ikke holdes ved lige. Dette kan illustreres således:



Figur 4. Historier skaber glemsel. (Hansen, 2012, p. 115)

Ovenstående forklarer, hvordan personer, som deler en historik i form af eksempelvis fælles arbejdsplads, kan have vidt forskellige udlægninger af, hvad der har fundet sted, og hvilken betydning hændelser skal tillægges. Den ene kan huske detaljer, som den anden mener, aldrig har fundet sted. Det skyldes, at de har deltaget i forskellige historier om arbejdspladsen, og det er dermed forskellige aspekter, der er blevet skabt erindring og glemsel omkring. Dette leder frem til, at livet i organisationer er multihistorielt. Først skal det dog illustreres, hvordan historier bidrager til at skabe den organisatoriske hukommelse:



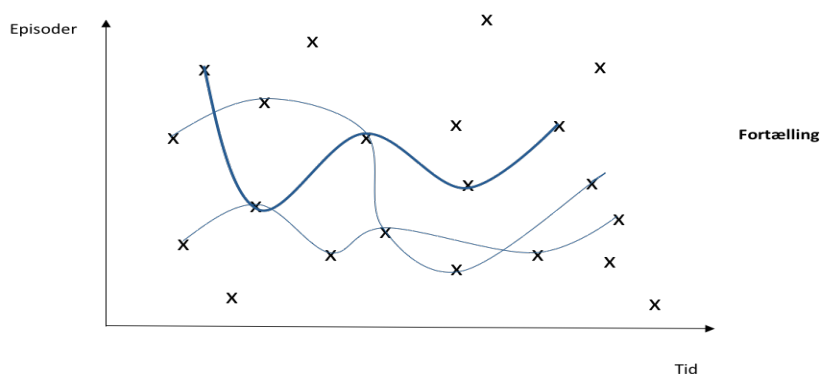
Figur 5. Historiefortælling og organisatorisk hukommelse. (Nymark, 2002)

De fortalte historier er de historier, der holdes i live og skabes erindring omkring, og derfor kommer de til at påvirke den organisatoriske hukommelse. Nye begivenheder kan blive en del af den orga-

nisatoriske hukommelse, hvis de bliver en del af de historier, der fortælles. Hvis de ikke formår at finde en plads i historierne vil de hurtigt glide i glemsel igen i hverdagens mylder af indtryk. Begivenheder, som har været en del af de fortalte historier og dermed af den organisatoriske hukommelse, kan dog også glide i glemsel, hvis de fortrænges af nye begivenheder.

### Livet er multihistorielt

I og med alle historier er resultat af en fortolkningsproces, er der ingen historie, der kan gøre krav på sandheden. Der kan eksistere mange sideløbende og modstridende historier om de samme begivenheder, uden at de enkelte historier nødvendigvis er usande. De er blot blevet sat sammen på forskellige måder, der er benyttet forskellig navngivning, og de medtager forskellige detaljer. Organisationsmedlemmer kan derfor gå rundt med mange forskellige bud på "sandheden", som illustreret herunder:



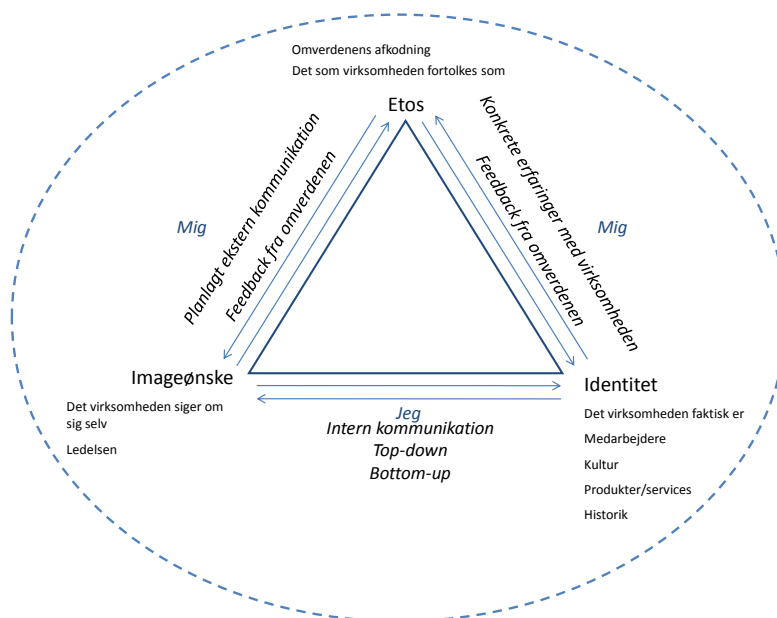
Figur 6. Livet er multihistorielt. (Hansen, 2012, p.149)

En organisation kan ses som en retorisk arena med mange forskellige stemmer på spil (inspireret af Johansen & Frandsen, 2007<sup>4</sup>). De enkelte stemmer vil have forskellig styrke. Der kan dog være en overvægt af organisationsmedlemmer, som fortæller en historie struktureret om det samme plot og en sådan historie kalder man en dominerende historie<sup>5</sup>. Det er en ledelsesopgave at bidrage til, at de dominerende historier er konstruktive for organisationen.

## Kommunikationstrekanten

Efter således at have redegjort for kommunikation i et narrativt perspektiv, vil jeg nu introducere kommunikationstrekanten, som er en model, der anlægger et holistisk perspektiv på organisationens kommunikation. Den bygger på Peirces tredelte semiotiske tegn og er en videreudvikling af andre bearbejdnings af Peirce som eksempelvis Christensen & Askegaard (1999), Nielsen (2000), Bordum & Hansen (2005). Kommunikationstrekantens bidrag er at inddrage den interne kommunikation såvel som den eksterne, da både intern og ekstern kommunikation bidrager til at vedligeholde og reproducere virksomhedens identitet. Kommunikationstrekanten anlægger således et systemisk perspektiv og sigter på at synliggøre *sammenhænge* mellem organisationens mange kommunikationsaktiviteter. Foruden semiotikken trækker kommunikationstrekanten også på narrativ kommunikationsforståelse, etosbegrebet fra retorikken samt organisationsteori.

Peirces tre begreber *objekt*, *repræsentamen* og *interpretant* er i kommunikationstrekanten oversat til *identitet*, *imageønske* og *etos*:



Figur 7. Kommunikationstrekanten. (Tilpasset efter Hansen, 2011, p. 39)



Essensen i modellen er, at der gerne skulle være overensstemmelse mellem de tre hjørner, således at det, der kommunikerer i imageønsket sandfærdigt afspejler organisationens identitet, og at disse to aspekter afkodes som ønsket i etos. Der bør således være et vist overlap mellem identitet og imageønske, da det man siger om sig selv, gerne skal kunne genfindes i identiteten. Identiteten kan dog siges at være et syntagma bestående af talrige paradigmer, og det vil aldrig være muligt at kommunikere om alle aspekter af identiteten, og derfor vælges nogle paradigmer ud og fremhæves i imageønsket. Den stiplede linje om modellen symboliserer, at al kommunikation finder sted i en kontekst, og etos påvirkes således ikke kun af identitet og imageønske. Fokus i denne artikel er dog på identitet.

### Organisatorisk identitet<sup>6</sup>

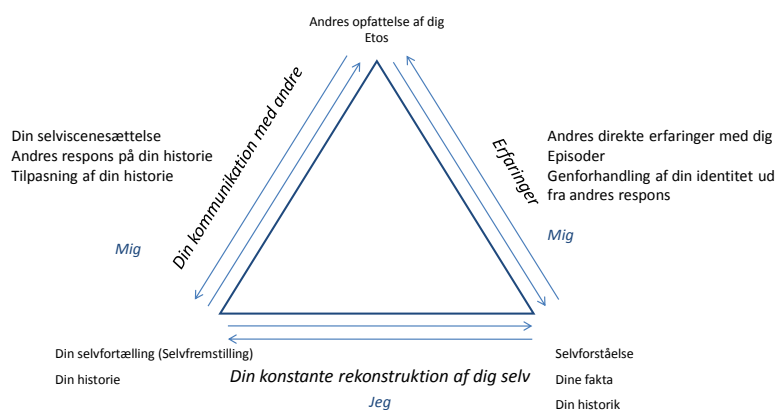
Organisationens identitet er under konstant rekonstruktion i forhandling med omverdenen og blandt organisationens medlemmer. Dette kan udfoldes vha. Meads<sup>7</sup> begreber Mig og Jeg. Mig'et er den iagttagende, erkendende og vurderende del af Selvet, som antager de andres attituder med sigte på at påvirke sin væremåde. Mig'et suppleres dog af et Jeg (I), som reagerer på det Mig, der dannes. Jeg'et udgøres af enkelthandlingen og er det faktiske gensvar på situationen (Willert, 2005). Mig'et og Jeg'et reagerer på hinanden og fører en *identitetssamtale* gennem hele livet (Hatch, 2012).

Hatch & Schultz (2002) har oversat Meads begreber til en organisatorisk kontekst og forklarer, hvordan virksomheden spejler sig i omverdenen og benytter den feedback, der opfattes til at afgøre, om organisationen skal ændre og tilpasse sig, eller om den skal fortsætte som hidtil<sup>8</sup>. Hatch (2012) foreslår at tale om et organisatorisk Os og Vi frem for at Mig og Jeg, da Os bliver konstrueret gennem utallige interaktioner med og blandt stakeholdere, mens Vi opstår gennem organisationsmedlemmernes indbyrdes interaktioner. Dette uddybes i figur 8.

### Personlig identitet

For at kunne forstå kompleksiteten i forhandling af organisatorisk identitet, er det nyttigt at se nærmere på begrebet personlig identitet. Personlig identitet og forhandling af dette kan forstås gennem et semiotisk og narrativt perspektiv og således bidrage til at udfolde den identitetsforhandling, der foregår i enhver organisation.

Ifølge Bruner (2004, p.77) "konstruerer og rekonstruerer vi uafbrudt vores selv for at opfylde behovene i de situationer, vi befinder os i". Dette kan illustreres gennem Peirces tredelte tegn suppleret med Meads Mig og Jeg:

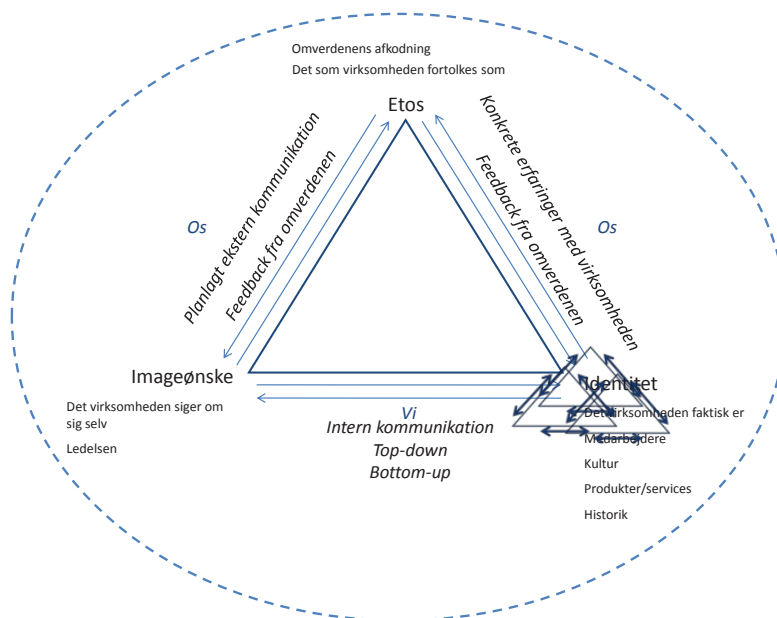


Figur 8. Forhandling af personlig identitet. (Tilpasset efter Hansen, 2011, p. 130)

Vores liv består af myriader af episoder, som tilsammen udgør vores historik. Nogle af disse episoder trækker vi frem og gør til en del af vores fortællinger om os selv alt afhængig af, hvilken situation vi befinder os i<sup>9</sup>. Bruner (2004) refererer til Freud, som bemærkede, at vi alle hver for sig er som en fuldstændig rolleliste. Vi tilpasser vores selvfremstilling ud fra, hvem publikum er, og hvad vi tror, publikum forventer af os jf. Meads Mig. Det er gennem selvfremstillingen (plottet i historien), at historikken tillægges en bestemt betydning, og selvforståelsen er således altid til forhandling, da den påvirkes af publikums feedback. Jeg'et må konstant afgøre, hvordan der skal reageres på Mig'et, og identiteten er således under konstant rekonstruktion.

### Forhandlinger af organisatorisk identitet

Lægger man figur 8 ind i kommunikationstrekanten, får man nu en idé om den kompleksitet, der kendetegner organisatorisk identitet:



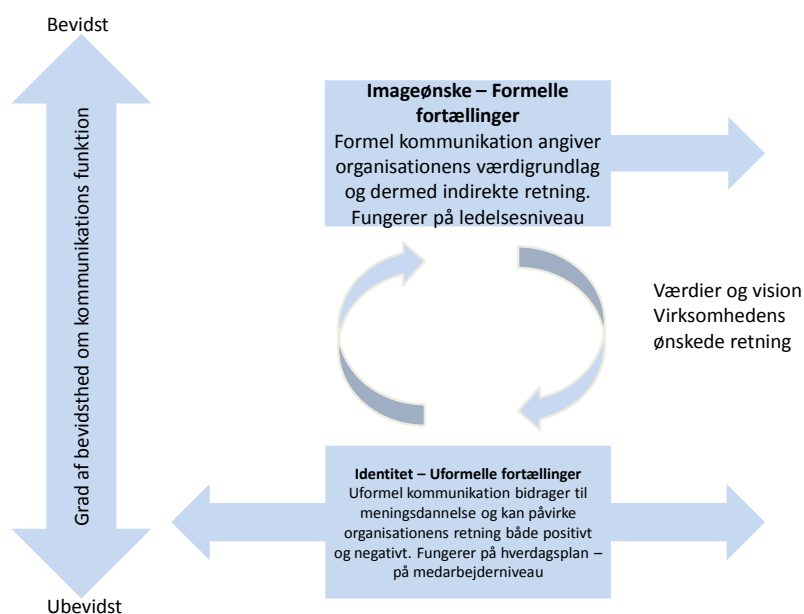
Figur 9. Forhandling af organisatorisk identitet.

Organisationer består af mange medlemmer, som hver især er i gang med deres egen identitetsforhandling og samtidig agerer publikum for andre medlemmer. Samtidig forsøger organisationen at danne at organisatorisk Vi, som gennem Os konstant modtager feedback fra omverdenen, som medlemmerne også må forholde sig til<sup>10</sup>.

### Formelle og uformelle fortællinger

Som illustreret i figur 5 skabes den organisatoriske hukommelse af de historier, der fortæles i organisationen. Dermed bliver det en central ledelsesdisciplin at søge at påvirke dels hvilke historier, der fortæles, og dels hvilke plots de konstrueres omkring. Nymark (2001) har illustreret sammenhængen mellem formelle og uformelle fortællinger. Herunder gengivet i bearbejdet form:

Figur 10 illustrerer (næste side), at den uformelle kommunikation kan spille korrigerende ind på den formelle, hvis medarbejderne ikke kan genkende sig selv og hverdagslivet i organisationen i de formelle fortællinger, eller hvis organisationsmedlemmerne laver en anden sensemaking end forventet fra ledelsen. Rekonstruktion af organisationens identitet fungerer i et samspil mellem formel og uformel kommunikation, og her spiller ledelsens forsøg på sensegi-



Figur 10. Sammenhængen mellem formelle og uformelle fortællinger (Hansen, 2011, p. 165, inspireret af Nymark, 2001)

ving<sup>11</sup> en central rolle. Klar kommunikation af visioner, værdier og mål bliver et værktøj i ledelsens forsøg på at guide medarbejderne i deres indbyrdes forhandlinger af mening (Hansen, 2011). Al kommunikation i organisationen er med til at konstituere den, og en stor del af organisationsmedlemmernes sensemaking finder sted i uformelle samtaler, hvor de finder frem til, hvad de synes om nye tiltag, hvilke betydninger de vil tilskrive dem, og dermed hvad deres holdning er.

Udfordringen for ledelsen er altså at gøre de ønskede fortællinger til organisationens dominerende fortællinger, så det bliver disse, der præger den organisatoriske hukommelse. Historier kan søges at gøres dominerende ved at genfortælle dem og gøre dem tykkere ved kontinuerligt at tilføje nye detaljer, som harmonerer med det dominerende plot (Hansen, 2012).

### Alternative, foretrukne fortællinger

Befinder organisationen sig i en situation, hvor de dominerende fortællinger ikke er konstruktive for organisationen, gælder det om at søge at skabe alternative fortællinger. "If something is a prob-

lem within the dominant narratives (...), the challenge becomes to deconstruct the narrative itself, to see it as a framework of meaning rather than as an essential and enduring truth, and to open space for a different story to be told and the performance of different meanings" (Winslade & Monk, 2001 i Schnoor, 2011, p. 51). En historie har altid brug for at publikum for at blive holdt i live. Som publikum kan man stille spørgsmål til historien, og spørgsmål er dermed et effektivt værktøj, når der skal sås tvivl om gyldigheden af et plot. Historiefortælleren indgår i en identitetsforhandling, og hvis Mig'et opfanger respons som ikke støtter op om historiens plot, kan dette være det første lille skridt mod at begynde at nedbryde en uhensigtsmæssig fortælling. Når man ønsker at ændre en fortælling, er det vigtigt at kunne byde ind med en alternativ fortælling. En alternativ fortælling handler om at genforfatte de levede erfaringer på en mere konstruktiv måde. Dette kan eksempelvis gøres ved at ændre plottet, ændre på sammensætningen af episoder, udelade uhensigtsmæssige episoder for at lade disse glide i glemsel samt gå på jagt i organisationens historik efter glemte erfaringer, som kan komme til at indgå som episoder i den nye fortælling. Det levede liv er altid langt rigere på detaljer, end vores fortællinger kan rumme (Schnoor, 2011), så der vil altid være potentiale for at gå på jagt efter nye plotpunkter i organisationens historik.

Når man søger at skabe alternative fortællinger, er det vigtigt at disse fortællinger er foretrukne for organisationen. "Foretrukne fortællinger er historier, der er at foretrække – både for den enkelte leder og medarbejder og for organisationen som helhed" (Schnoor, 2011, p.52). Den skal hjælpe med at bevæge organisationen i den ønskede retning, og en foretrukken fortælling er dermed tæt knyttet til organisationens kerneydelse, mission, vision og værdier (ibid.)

### **Coordinated management of meaning**

Som afrunding på denne artikel om narrativ organisationsforståelse, vil jeg vise, hvordan teorien om coordinated management of meaning (CMM) tilbyder et værktøj til at illustrere, hvordan den organisatoriske virkelighed skabes gennem historier. CMM kan bidrage til at belyse, hvordan individer forhandler sig frem til mening i koordination med andre gennem et netværk af relationer, og de fortællinger, de er en del af.

“CMM focuses on communication because communication is the primary social reality. Communication processes constitute our knowledge of ourselves and of the world in which we live; patterns of communication shape the persons that we are and the quality of our lives. In a CMM-ish perspective, the events and objects of our social worlds are “made” in social processes of naming, calling, and interacting.” (Pearce Associates, 1999 , p. 10)

Implikationen af ovenstående citat er bl.a. at enhver samtale har et efterliv. Morgendagens sociale realiteter er efterlivet på, hvordan vi interagerer i dag. Tre centrale spørgsmål for Pearce & Cronen er derfor: *“What are we making together? How are we making it? How can we make better social worlds?”* (Griffin, 2012, p. 67) og to centrale termer er handlingskoordination og betydningsdannelse. CMM går ud på at se *på* kommunikationen og ikke *gennem* den (Pearce, 2011). Dette kan gøres ved hjælp af hierarkiet af kontekster:



Figur 11. Hierarki af kontekster. (Bearbejdet og oversat efter Pearce, 1994, p.347)

Essensen i hierarkimodellen kan udtrykkes med Weick, Sutcliffe & Obstfelds ord: “Situations, organizations, and environments are talked into existence” (2005, p. 409). Kultur, selver, relationer, episoder og talehandlinger *skabes* ud fra de kommunikerende parter koordination og navngivning.

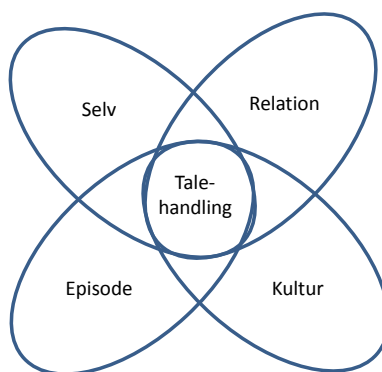
I enhver kommunikationssituation er der både en kontekstuel og en implikativ kraft på spil. Den kontekstuelle kraft påvirker oppefra og ned, og kan beskrives som en historisk kraft, der er med til at

holde systemet fast i sin overordnede fortælling om sig selv, mens den implikative kraft virker nedefra og op, og kan beskrives som den handling, der vælges som respons i en given situation. Både den kontekstuelle og den implikative kraft er på spil samtidig.

De forskellige "lag" i modellen udgør forskellige kontekstniveauer, som spiller ind på individernes betydningsdannelse og koordinering med hinanden. Alle handlinger har mangfoldige kontekstualiseringsniveauer, og alt efter hvilket kontekstniveau et udsagn eller en handling ansues ud fra, kan det forstås på forskellige måder.

"We rarely if ever respond to the events and objects of the social world as such. Human beings treat messages as if they were multiply wrapped in layers of meaning. The "hierarchy model" is designed as a tool to help identify the interpretive wrappings with which communicators surround the messages that they exchange." (Pearce Associates, 1999, p.35)

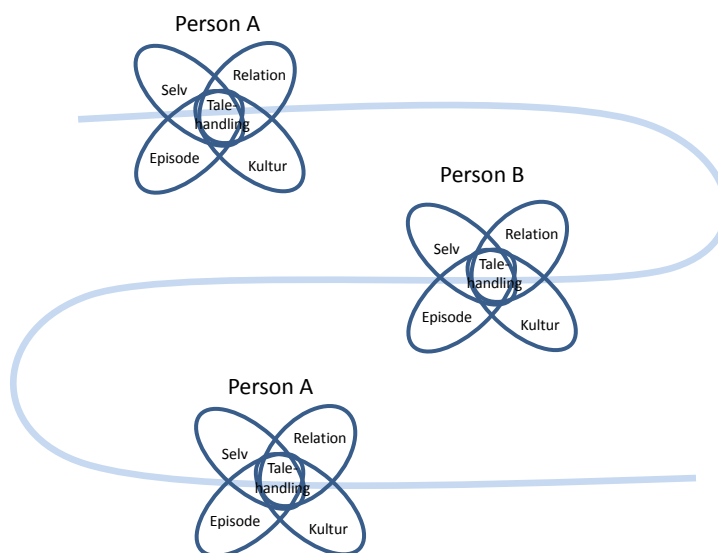
Kontekstniveauet påvirker således individets betydningstilskrivning eller sensemaking. Figur 11 er fremstillet lineært og sekventielt, men dette er kun af hensyn til forståelsen af de enkelte trin i modellen samt forskellen på den kontekstuelle og den implikative kraft. I virkelighedens interaktioner er alle kontekstniveauer på spil samtidig, som Pearce udtrykker det: " Please note: the term "hierarchy" does not refer to rankings in terms of power or authority. Rather,



Figur 12. Den atomare CMM model. (Oversat efter Pearce, 1994, p.144)

the term refers to multiple layers of contexts, in which each layer is included within others as a box within boxes" (Pearce Associates, 1999, p. 35), hvilket kommer til udtryk i den atomare CMM model:

Pearce udtrykker, at han er inspireret af Gregory Bateson og hans *Steps to an Ecology of Mind* (1972), og siger at: "Each action we perform is simultaneously a part of many conversations. (...) those comprising the conservant's sense of self, those comprising his or her relationships to others, those comprising the enactment of particular episodes, and those comprising his or her culture." (Pearce, 1994, p. 34). Alle kontekstniveauer påvirker altså individet i enhver situation, og man kan ikke på forhånd vide, hvilken kontekst situationen fortolkes ud fra. Pearce siger: "If your culture requires you to act in a manner incompatible with the requirements of your relationship with your interlocutor, you will act consistently with the one that is context for the other." (Pearce, 1994, p. 347)<sup>12</sup>. Enhver samtale skal på denne måde ses som en kæde, eller med Pearce's ord en serpentiner, af interaktioner, hvor alle kontekstniveauer kommer i spil hver gang:



Figur 13. CMM Serpenter model. (Oversat og bearbejdet efter Pearce, 1994, p.144)

Jeg håber på baggrund af ovenstående at have bidraget til en forståelse af, hvordan livet i organisationer er socialt konstrueret.



Betydning ligger ikke i selve begivenhederne, men i de historier vi fortæller om begivenhederne og bestemmes dermed af plottet, som konstrueres i en forhandling mellem de samtalende parter. Historier skaber både erindring og glemsel, og man kan derfor aktivt vælge, hvad man ønsker at skabe erindring omkring. Vi positionerer konstant os selv og hinanden gennem de historier, vi fortæller, og den personlige identitet er dermed til konstant forhandling. Det samme gælder for den organisatoriske identitet, som yderligere kompliceres af, at organisationen både skal forholde sig til medlemmernes identitetsforhandlinger, samt det organisatoriske Vi's identitetsforhandling på baggrund af den respons, der opfanges fra omgivelserne. CMM teorien hjælper os med at se *på* kommunikationen, så man kan blive opmærksom på de historier, der fortæles og de forskellige kontekster, historierne er med til at skabe.

### Noter

- 1 For Weicks, Sutcliffe & Obstfelds model: *The Relationship Among Enactment, Organizing, and Sensemaking* se appendix 1.
- 2 Faircloughs intertekstualitetsbegreb "refererer til historiens indvirkning på en tekst og til tekstens indvirkning på historien, idet teksten trækker på tidligere tekster og dermed bidrager til historisk udvikling og forandring... Ved at trække på eksisterende diskurser på nye måder, skaber man forandring, men mulighederne for forandring begrænses af magtrelationer, som bl.a. sætter rammer for forskellige aktørers adgang til forskellige diskurser" (Jørgensen & Phillips, 2005 p. 85).
- 3 Hejlsted (2007 p.14) siger, at "fortællinger ligesom tekster er kendetegnet ved, at de er åbne for fortolkning. Det er op til læseren ud fra fortællingens organisering at etablere en mening med det fortalte. Denne fortællingens ubestemthed forekommer i alle fortællinger, uanset hvilket formål de end måtte tjene". Hejlsted refererer til Wolfgang Iser som ophavsmanden til begrebet om ubestemthed i litterære tekster.
- 4 Johansen & Frandsen (2007) benytter den retoriske arene til at illustrere, hvordan der i en krisesituation kan være mange aktører på banen, som taler med forskellige stemmer. Nogle parter kommunikerer *med* hinanden, andre kommunikerer *til* hinanden og nogle kommunikerer *forbi* hinanden. Jeg vil argumentere for, at den retoriske arena er en velegnet metafor til også at beskrive kommunikationen i organisationer.
- 5 Den dominerende historie kan også skabes af de mest gennemtrængende stemmer og behøver således ikke at afspejle flertallets opfattelse.

Men kan blot afspejle opfattelsen hos dem, der formår at trænge igennem og sætte dagsordenen.

- 6 Organisationens identitet består både af observerbare og ikke-observerbare elementer. Den observerbare identitet er fakta, som umiddelbart er synlige for andre. Det er for eksempel artefakter som produkter, indretning, regnskaber, historik, leder, ansatte, samarbejdspartnere osv. Den ikke-observerbare identitet er aspekter, som ikke umiddelbart er synlige. De kan dog undersøges ved nærmere studier. Det handler eksempelvis om organisationens kultur, omgangstone blandt medarbejdere samt historier og myter.
- 7 Mead var filosof og socialpsykolog og fokuserede på menneskets udvikling fra biologisk individ til samfundsindivid. Han mente, at årsagen til, at mennesket kan udvikle bevidsthed om sig selv, skyldes at vi er i stand til at betragte os selv, som vi tror andre ser os.
- 8 Hatch & Schultz taler om to faldgrupper, nemlig narcissisme og hypertilpasning. I en narcissistisk organisation er Jeg'et for stærkt. Omverdenens feedback negligeres, og organisationen risikerer at blive uinteressant for alle andre end den selv. Den modsatte faldgruppe er hypertilpasning, hvor Mig'et har for stor magt, og organisationen risikerer at miste sin identitet i sin konstante tilpasning til omverdenens modsatrettede krav og forventninger.
- 9 Det er gennem selvfremstillingen, at vi gør os synlige for andre, og vi vælger således selv, hvilke dele af vores historik, vi vælger at trække frem samt hvilken betydning, vi tillægger de udvalgte episoder.
- 10 Figur 9 fokuserer på identitetsforhandlingerne blandt organisationens medarbejdere, men den samme identitetsforhandling finder naturligvis også sted hos ledelsen og blandt organisationens stakeholdere.
- 11 Sensegiving er betegnelse for den bevidste proces, hvormed man forsøger at skabe en bestemt betydning gennem sin udvælgelse af episoder gennem punktuering samt valget af plot, som episoderne struktureres omkring
- 12 Man kunne f.eks. forestille sig en dansk forretningsmand på forretningsrejse i Sydamerika. Her er det kutyme, at man hilser ved at kysse på begge kinder, hvilket strider mod den danske mands kultur-kontekst. Hvis relationen til den anden part er den vigtigste kontekst i situationen, vil manden tilsidesætte sin egen kultur og handle som situationen kræver for at opbygge den rette relation. Hvis hans kulturelle overbevisning derimod er vigtigere for ham end relationen til

hans samtalepartner, vil han handle i overensstemmelse med, hvad hans kulturelle kontekst foreskriver.

## Referencer

- Aristoteles, 1992. *Poetik*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Boje, D.M., 2001. *Narrative Methods for Organizational & Communication*. London: Sage Publications.
- Bordum, A., Hansen, J.H., 2005. *Strategisk ledelseskommunikation. Erhvervslivets erfaringer med visioner, missioner og værdier*. København: Jurist- og Økonomiforbundets Forlag.
- Bruner, J., 1990. *Acts of Meaning*. Cambridge: Harvard University Press.
- Bruner, J., 2004. *At fortælle historier i juraen, i litteraturen og i livet*. København: Alinea.
- Christensen, L.T., Askegaard, S., 1999. Corporate Identity Revisited. *European Journal of Marketing*, 35, ¾, pp. 292-315.
- Czarniawska-Joerges, B., 1997. *Narrating the Organization. Dramas of Institutional Identity*. Chicago: The University Press of Chicago.
- Czarniawska, B., 1998. A Narrative Approach to Organization Studies. *Qualitative Research Methods*, Vol. 43 pp. 1-87.
- Czarniawska, B., 1999. *Writing Management. Organization Theory as a Literary Genre*. New York: Oxford University Press.
- Czarniawska, B., Gagliardi, P. eds., 2003. *Narratives we organize by*. Amsterdam / Philadelphia: John Benjamins Publishing Company.
- Czarniawska, B., 2004. *Narratives in Social Research. Introducing Qualitative Methods*. London: Sage Publications.
- Czarniawska, B. ed., 2006. *Organization Theory Volume I. Central Topics*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited.
- Czarniawska, B., 2008. *A Theory of Organizing*, Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited.
- Gabriel, Y., 2004. *Myths, Stories and Organizations. Premodern Narratives for Our Time*. New York: Oxford University Press.
- Gergen, K., Gergen, M., 2005. *Social konstruktion ind i samtalen*. Virum: Dansk Psykologisk Forlag.
- Hansen, H. 2011. *KOMMUNIKATION skaber din ORGANISATION*, København: Hans Reitzel.

- Hansen, H. 2012. *Branding, teori, modeller, analyse*, Frederiksberg: Samfundslitteratur.
- Hatch, M.J., 2012. *Organisationer – en meget kort introduktion*, Frederiksberg: Samfundslitteratur.
- Hatch, M.J., Schultz, M., 1997. Relations between organizational culture, identity and image. *European Journal of Marketing*, vol. 31 no. 5/6, pp.356-365.
- Hatch, M.J., Schultz, M., 2002. The Dynamics of Organizational Identity, *Human Relations*, nr. 55, pp.989-1018.
- Hearit, K.M., Courtwright, J.L., 2003. A Social Constructionist Approach to Crisis Management: Allegations of Sudden Acceleration in the Audi 5000. *Communication Studies*, 54, pp. 79-95.
- Hejlsted, A., 2007. *Fortællingen – teori og analyse*. Frederiksberg: Samfundslitteratur.
- Hornstrup, C., et.al., 2008. *Systemisk ledelse. Den reflektive praktiker*. København: Dansk Psykologisk Forlag.
- Johansen, W., Frandsen, F., 2007. *Krisekommunikation*. Frederiksberg: Samfundslitteratur.
- Jørgensen, M.W., Phillips, L., 2005. *Diskursanalyse som teori og metode*. Frederiksberg: Samfundslitteratur.
- Lund, A.K., Petersen, H., 2004. *Det sku' vær' så godt. Organisationskommunikation – cases og konsekvenser*. Frederiksberg: Samfundslitteratur.
- Mordhorst, M., 2009. *Oplæg på seminar med titlen "Fortællinger og forandringer: Et seminar om storytelling og forandringskommunikation*. Vejle: Spinderihallerne.
- Morgan, A., 2005. *Narrative samtaler*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Nielsen, M.F., 2000. *Under lup i offentligheden – introduction til public relations*. Frederiksberg: Samfundslitteratur.
- Nymark, S., 2001. Værdibaseret ledelse: Case Hewlett Packard: Samspil mellem "bløde" og "hårde" ledelsesmetoder. *Ledelse i dag*, vol. 11, nr. 1 pp.22-31.
- Nymark, S., 2002. Storytelling – fortællingers funktion i organisationer: Baggrund og indføring. *Ledelse i dag* 12 (5), pp. 519-529.
- Pearce, W.B., 1994. *Interpersonal Communication. Making Social Worlds*. New York: HarperCollins College Publishers.
- Pearce, W.B., 1999, revised 2004. *Using CMM "The Coordinated Management of Meaning"*. California: A Pearce Associated Seminar.

- Pearce, W.B., 2007. *Kommunikation og skabelsen af sociale verdener*. Virum: Dansk Psykologisk Forlag.
- Schnoor, M., 2009. *Narrativ organisationsudvikling. At forme fælles mening og handling*. Virum: Dansk Psykologisk Forlag.
- Smircich, L., Morgan, G., 1982. Leadership: The Management of Meaning. *The Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 18, No. 3, pp. 257-273.
- Weick, K.E., Sutcliffe, K.M & Obstfeld, D., 2005. Organizing and the Process of Sensemaking. *Organization Science*, vol. 16, no. 4, July-August, pp. 409-421.
- White, H., 1973. Interpretation in History. *New Literary History*, Vol. 4, No. 2, pp. 281-314.
- White, M., 2006. *Narrativ teori*. København: Akademisk Forlag.
- Willert, S., 2005. *Sindet, selvet og samfundet*. København: Akademisk Forlag.