

Speciale - Master i Organisatorisk Coaching

Personlige Narrativer i Organisationer

Indhold

Abstract	3
Indledning og motivation	4
Problemformulering	4
Specialets konstruktion	5
Introduktion til medskabende fortællinger og organisatoriske narrativer	9
Den narrativt konstruerede virkelighed	9
Den narrativt skabte identitet	10
Definition på narrativ, fortælling og historie.....	12
Definition på personlig organisatorisk narrativ.....	14
Betydning af forventning skabt af organisatorisk narrativ.....	14
Inspiration fra Narrativ Terapi.....	14
Agenthed	16
Narrativ Organisationsudvikling	16
Empirisk undersøgelse.....	18
Metode	19
Teamintervention	19
Fokusgruppeinterviews	20
Personlige interviews	21
Dataindsamling fra interviews.....	22
Metodekritik	22
Resultater	23
Analyse af interviews.....	23
Forståelse af, hvad et organisatorisk narrativ er.....	23
Organisatoriske narrativer i makroperspektiv.....	26
Værdier som grundlag for eget narrativ.....	28
Betydningsankre	32
Egen læring fra undersøgelsen	34
Sensemaking.....	36
Sensemaking igennem Karl Weicks 7 karakteristika:	37
Fremtidigt arbejde.....	38
Konklusion	41
Referencer	44

Abstract

Ever since Michael White coined narrative practice into the therapeutic world, the term has gained increased popularity. In recent years, it has also found its way into organizations, and this Master's Thesis is about Personal Organizational Narratives.

The thesis begins with a theoretical discussion around the existing theories, and combines them with the authors own understanding and definitions. Based on the work of (primarily) Kenneth Gergen and Michael White, we are introduced to the narrative constructed reality, and the narrative constructed identity. Borrowing heavily from narrative theory, the thesis talks about retelling alternative stories, the importance of the dominant story and how stories are kept alive by conversations.

With the theory in place, a study is conducted and explained. The study begins with a team intervention, asking a group of employees to work proactively with their organizational narrative. Afterwards, both focus group interviews and personal interviews are conducted, following an interview model by Steinar Kvale.

The empirical research yields some interesting results due to the fact that the employees understanding of what an organizational narrative is, differs from the authors understanding. The study selects the most predominant understandings and goes in depth with them.

After the empirical research, the results are discussed through the theory of Sensemaking by Karl Weick. Finally, the thesis ends with an outlook on future work and a conclusion.

Indledning og motivation

Ved juletid skulle jeg møde John. John var chef for kvalitetssikring i samme virksomhed som mig, og efter sigende var han lidt af en barsk herre. Han havde ry for at være en hård hund der altid gik til stålet, og som man skulle passe på med at lægge sig ud med. Første gang jeg mødte ham sad vi til et møde, og på et tidspunkt talte vi om, at vi nok skulle gå tilbage til produktionen og slå i bordet. Alles øjne vendte sig mod John, for det var jo åbenlyst at det var noget for ham, qua hans barske facon. Jeg bemærkede at Johns udtryk skiftede til et næsten trist udtryk, og efter mødet tænkte jeg, at jeg ville hilse på ham. Vi talte lidt frem og tilbage som man nu gør, og jeg spurgte forsigtigt ind til mine observationer. John fortalte først at jeg må have set fejl, men da jeg spurgte lidt yderligere ind til emnet viste det sig, der var noget om snakken. John var ulykkelig over at han havde fået sig det ry han nu havde. Han havde for længst forsøgt at agere anderledes, men det var som om historien hang ved, uanset hvad han gjorde. Jeg tilbød at coache John til at skabe en ny dominerende fortælling for sig selv. Vi startede med en næsten protreptisk¹ coachingssession som gik ud på at finde de værdier han gerne ville have, skulle være en del af hans organisatoriske fortælling. John fik formuleret et narrativ, som han følte beskrev ham og hans værdier på en konstruktiv måde. Derefter begyndte vi målrettet at arbejde på, om man kan ændre sin egen fortælling. Vi arbejdede med at skabe en kongruent diskurs og en grundlæggende historie som han skulle være sig bevidst om, når han talte. I løbet af processen øvede John sig på at identificere situationer, hvor han blev positioneret af omgivelserne tilbage i det gamle narrativ (barske John), og vi udarbejdede en sproglig strategi for, hvordan han håndterede disse situationer. Efter et års tid var Johns personlige narrativ i organisationen ændret, og John følte efter eget udsagn arbejdsglæden vende tilbage.

Lige siden denne oplevelse har jeg været optaget af vigtigheden af personlige narrativer i organisationer. Interessen startede på baggrund af succesen med at coache John, men blev hurtigt til en nysgerrighed. En nysgerrighed for at forstå, hvordan man aktivt kan arbejde med organisatoriske narrativer, og en ønske om at forstå, hvad det er det kan give dem der arbejder med dem.

Det er et emne jeg brænder for, og har praktisk erfaring med, men som jeg indtil nu ikke har set på med akademiske briller. Jeg har lyst til at vide, om det er brugbart at arbejde med personlige narrativer i en bredere kontekst. Kan jeg bruge personlige narrativer til at ændre i egen praksis i min organisation, og i så fald, hvad sker der, hvordan forløber det og hvilket resultat giver det?

Problemformulering

Specialet er en akademisk undersøgelse, hvor de teoretiske og empiriske implikationer ved at arbejde med organisatoriske narrativer i egen organisation undersøges. Specielt er jeg interesseret i at få svar på følgende spørgsmål:

- Hvilken læring opnår medarbejderne ved at arbejde proaktivt med sit personlige narrativ i organisationen?
- Hvordan kan jeg forstå medarbejdernes meningsdannelse i et teoretisk perspektiv?

¹ Inspireret af Ole Fogh Kirkebys fortolkning af protreptik i "Menneske og Leder - bliv den du er" (Kirkeby 2007)

Specialets konstruktion

Specialet tager udgangspunkt i en empirisk undersøgelse i egen organisation. En undersøgelse, der skal give svar på problemformuleringen. Først vil jeg lave en teoretisk indflyvning, som beskriver det teoretiske landskab som empirien perspektiveres i. Derefter vil jeg beskrive, hvad jeg oprindeligt forventede af empirien, for dernæst at redegøre for, hvordan undersøgelsen er foretaget. Derefter følger en analyse og konklusion af de foreliggende resultater.

Som det fremgår af studieordningen skal specialet ligeledes indeholde en artikel. Jeg har valgt at skrive en målgrupperettet artikel som man ofte finder i et eksemplar af Lederne eller Børsen Business. Artiklen kan læses uden kendskab til resten af specialet, og bruges i denne sammenhæng også som indledning og optakt til specialeteksten.

Artikel: Narrativer i organisationer

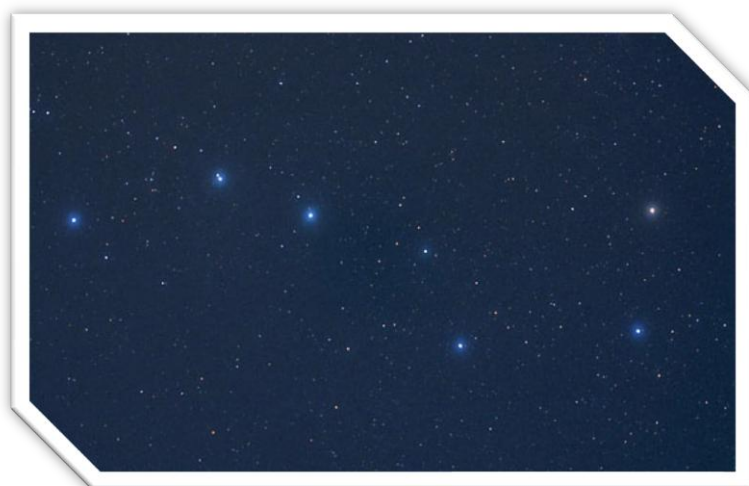
Igennem de sidste 70.000 år har mennesket haft evnen til at fortælle historier, da evolutionen udstyrede os med den præfrontale cortex, og dermed et sted at skabe og bruge sproget. Stort set samtidig med sproget, kom fortællingerne. Vi kunne pludselig dele erfaringer med hinanden, og igennem historier opsamlede vi vores viden og gav den videre til næste generation. I dag er det næsten umuligt at forestille sig en verden uden fortællinger. Det nærmeste vi kommer et sådan sted er, når vi leger med vores børn de første par leveår. Vi kan godt se, at de både tænker, reflekterer og lærer, men vi har svært ved at forestille os, hvordan de rent faktisk tænker uden sproget. Det er da også når sproget kommer til, at deres udvikling for alvor synes at tage fart. Historierne er et af de værktøjer vi bruger når vi skal lære vores børn noget. Vi fortæller historien om Peter og Ulven og om Kejserens nye klæder. Som voksne betyder det, at historierne allerede er en del af vores hverdag, og en del af vores læringsværktøjskasse.

I den moderne organisation trives narrativerne i mange former og afskygninger. Der bliver fortalt historier om IT-afdelingen, kantinekosten, den søde sekretær og den hårde chef.

Der bliver også fortalt historier om dig.

Denne artikel handler om dig og hvordan du kan arbejde med dit personlige organisatoriske narrativ. For du behøver ikke være i tvivl - alle har en fortælling i organisationen, og hvis du tror du ikke har, så er der endnu mere grund til at læse denne artikel.

I den moderne organisation er der så mange fortællinger, at vi ikke kan hverken huske endsige høre dem alle. Det er en stor blinkende stjernehimmel. Det forholder sig imidlertid således med stjernehimlen, at selv om vi står og kigger på den i timevis, vil vi ikke være i stand til at huske alle stjernerne når vi slår blikket ned. Måske kender du stjernebilledet Karlsvognen. Hvis du gør, vil du have svært ved ikke at se Karlsvognen, når du ser på stjernehimmelen



På et tidspunkt er der nogen, der har givet mening til en bestemt mængde stjerner, og endda givet dem et navn. Det gør, at du iblandt millioner af stjerner altid vil se lige præcis disse 7 stjerner. Disse 7 stjerner har fået en dominerende position sammenholdt med alle de andre stjerner, og de myriader af stjernebilleder der ellers ville kunne skabes.

Som moderne menneske i en moderne organisation har du et væld af fortællinger - en stjernehimme af fortællinger. På et tidspunkt vil der blive skabt en dominerende fortælling. Den kan være god for nogen, den kan være dårlig for andre. Et er sikkert - hvis du har en god fortælling i din organisation har du en stor fordel frem for dem der bærer rundt på en dårlig fortælling.

Hvem har fundet på, at lige præcis de 7 stjerner der laver Karlsvognen skal være dem og ikke andre stjerner? Hvorfor er Nordstjernen ikke brugt - den ligger så tæt på, at den sagtens kunne være bragt i spil. Er der andre stjernetegn som bruger en delmængde af de samme stjerner? Umiddelbart er svaret, at "nogen" har defineret stjernebillederne og efterhånden er der opstået konsensus omkring de billeder vi kender i dag.

Hvis vi ser på stjernerne som metafor for din organisatoriske fortælling, kan svaret på spørgsmålet om, hvorfor dit personlige, organisatoriske narrativ antager den form det nu engang gør, ofte være det samme. Din fortælling er skabt af "nogen", og efterhånden er der opstået konsensus om den fortælling, som karakteriserer dig i dag. Prøv at reflektere et øjeblik over, hvad din egen organisatoriske fortælling er. Hvad siger folk om dig, og har organisationen et fælles billede af dig - og mener du, at det er et repræsentativt billede?

Svaret på, hvem der har lavet dit organisatoriske narrativ - dit stjernebillede - behøver ikke være "nogen andre". Du er medskabere af dit eget narrativ, og det er vigtigt at du er dig det bevidst.

Ved at arbejde proaktivt med dit eget organisatoriske narrativ har du muligheden for at få indflydelse på, *hvilke* historier der fortælles om dig, og *hvordan* de fortælles. Og det er netop det der skaber dit narrativ. Kombinationen af, hvad der bliver sagt, hvordan det

bliver sagt, til hvem det bliver sagt og hvilket ordvalg der bruges, som skaber et organisatorisk narrativ.

Organisatoriske narrativer skaber blandt andet forventninger - forventninger til dig fra andre, og forventninger til dig selv fra dig selv. Forestil dig, forskellen i forventningerne til at møde sin nye chef alt efter om man bliver mødt med fortælling 1 eller fortælling 2:

Fortælling 1: "Glæd dig til du skal møde din nye chef. Han hedder Herman og er legendarisk kendt i hele organisationen som en af de bedste ledere gennem tiden. Du kan glæde dig til, at han støtter dig i din personlige og professionelle udvikling, og hans dør står altid åben"

Fortælling 2: "Åh stakkels dig! - skal du ind i Hermans afdeling? Jeg har hørt at han er en strid banan. Han fyrer folk bare for at folk skal frygte ham, og jeg har ikke hørt om nogen, der har fået godkendt kurser eller endsige fået lønforhøjelse."

Der er nok ingen tvivl om, at vi alle vil foretrække Fortælling 1. Men hvad nu hvis Herman faktisk agerer som Fortælling 1, men af forskellige årsager har fået Fortælling 2 tilknyttet sig? Hvilke forventninger vil hans ansatte så have til ham, og hvor længe vil der gå, førend fortællingen bliver en selvopfyldende profeti?

I den græske mytologi skriver Ovid om billedhuggeren Pygmalion, som forelskede sig i sin statue af en ung smuk kvinde, og så inderligt ønskede at den blev levende, hvilket den blev, hvorefter han ægtede hende. Senere lod Bernhard Shaw sig inspirere af myten til et skuespil, om en blomsterpige der blev til en fin dame - vi kender det i filmatiseringen *My Fair Lady*.

I tiden omkring 1970 blev der udført nogle forsøg omkring forventningens kraft. Blandt andet blev det eftervist, at hvis en lærer får at vide at hans nye klasse er rigtig dygtige, så klarer klassen sig bedre til eksamen, end hvis læreren får at vide, at hans nye klasse er under gennemsnittet. Alene lærerens forventning til eleverne får dem til at lære mere henholdsvis mindre. Omkring 10 år senere blev den modsatte effekt målt - eleverne i en klasse fik at vide, at deres nye lærer var ekstra god, mens eleverne i en anden klasse fik at vide, at deres lærer ikke var så god til at lære fra sig. Eleverne i den første klasse fik mærkbart bedre resultater end i den anden, alene på baggrund af deres forventninger til deres lærer.

Effekten er blevet døbt Pygmalion effekten.

Den samme forventningskraft kan man formode må være til stede i organisationen. Som i skoleklassen er der tale om en gensidig forventningseffekt, og min hypotese er, at man igennem sine organisatoriske narrativer skaber disse forventninger. Det er derfor, det bliver interessant at øve indflydelse på sit eget foretrukne narrativ, og dermed blive medskabere af de forventninger, der rammer en i kraft af ens organisatoriske fortælling.

Det første skridt på vejen til din fortælling er at finde de rigtige stjerner i stjernehimmelen, og finde det rigtige stjernebillede. Man kan ikke lave frihåndstegning, når man laver stjernebilleder - man tager nogle eksisterende stjerner og former et billede ud fra dem. På samme måde har man ikke frit valg med hensyn til sit organisatoriske narrativ. Man vælger et antal eksisterende historier, og genfortæller dem i konteksten af den nye, dominerende fortælling. Det gør man på den måde, at man først afdækker sine grundlæggende værdier. Hvilke værdier bygger man sine handlinger på, og hvilke værdier vil man gerne være kendt for i organisationen. Man genfortæller så sine historier i denne nye optik. I praksis betyder det, at man måske ændrer ordvalg (diskurs) samt lægger vægt på noget andet end hidtil. Når man har det på plads, kan man nemmere agere i de situationer hvor fortællinger skabes. Det kunne eksempelvis være, når den nye medarbejder introduceres ved et afdelingsmøde. Det foregår ofte ved en "bordet rundt", hvor man præsenterer sig selv. Det er en oplagt mulighed for at fortælle den foretrukne historie om sig selv. De fleste tager let på sådan en situation, og fortæller det, der lige falder dem ind. Men hvis man er optaget af, at al dialog konstruerer en del af ens organisatoriske narrativ, opdager man, at der er rig lejlighed til at gøre sin indflydelse på egen selvfremsstilling gældende i denne og lignende situationer.

I praksis viser det sig, at det er en stor og ikke ingenlunde nem opgave. Når man vil forandre eller forfine sit organisatoriske narrativ, er der nogle ting, man skal være opmærksom på. Det primære opmærksomhedspunkt er, at det er en individuel rejse, hvorfor man ikke kan forvente at opleve det samme som andre. Under et studie i organisatoriske narrativer på Aalborg Universitet viser det sig, at de personlige erfaringer afhænger meget af det enkelte individ. Det er således en meget individuel proces med meget individuelle erfaringer og resultater. Det der driver forandringen er opmærksomheden og bevidstheden om, at man har et organisatorisk narrativ. Det er ikke så vigtigt, hvilken præcis definition man lægger ned over det. Hvis man er opmærksom på, at man konstant er med til at forme sit stjernebillede, oplever man samspillet mellem sine medarbejdere på en anden måde. Det er netop i den sociale interaktion at narrativet formes. Det betyder også, at skifter man social kontekst, tager man ikke nødvendigvis sit narrativ med. I nogle lande hedder Karlsvognen "Den Store Slev" (The Big Dipper) og i andre lande er den slet ikke repræsenteret.

Det kan være du allerede nu er blevet inspireret, og måske har du en idé til, hvordan du aktivt kan være medskabende af dit stjernebillede. Måske var det en god idé at starte lige nu. Læg artiklen fra dig og skab en fortælling om dig selv. En fortælling som du er stolt af, som du mener, er beskrivende for dig, og som du gerne ville have andre fortalte om dig, når de taler om dig. For husk på - vi taler om hinanden, og tænk over, at næste gang du taler om en anden person, er du også medskabende af den andens persons narrativ, så gør ham/hende en tjeneste og fortæl en rigtig god historie.

Introduktion til medskabende fortællinger og organisatoriske narrativer

I dette afsnit vil jeg uddybe, hvad det vil sige at tage ansvar for sin egen organisatoriske fortælling. Jeg vil introducere begrebet 'medskabende fortællinger' samt belyse den narrative teori ikke blot som en forklarende teori, men som en konstruerende teori.

Afsnittet vil begynde med en præsentation af de teoretikere jeg stiller mig på skuldrene af, samt en præcisering af hvilke områder af deres arbejde jeg er optaget af.

Den narrativt konstruerede virkelighed

Vi er som moderne mennesker vant til, at historier beskriver en handling. Sætningen: "børnene leger ude på gaden" beskriver børn der leger ude på gaden. Fortællingen er næsten altid affødt af en handling, og derfor kan det være fremmed for nogle at høre, at det godt kan forholde sig omvendt – altså at fortællingen kan være handlingsfremkaldende. Fordi vi primært er vant til at tænke om historier som beskrivende, kan vi ikke forestille os at sætningen "børnene leger ude på gaden" vil medføre, at nogle børn begynder at lege ude på gaden. Men handlingsfremkaldende historier findes, og de er en del af vores hverdag. For eksempel denne historie fra bankverdenen:

For nyligt (Juli 2012²) anbefalede Danske Bank alle at sælge deres obligationer og sætte deres penge på en højrentekonto, da obligationernes kurs snart ville være mindre end højrenten. Det fik folk til at skynde sig at sælge deres obligationer, og skabte dermed et større udbud end efterspørgslen kunne honorere, hvorefter obligationerne faldt i værdi, og dermed kom under højrenten.

Det kunne lige så godt have været omvendt. Et flertal af kunderne kunne have solgt deres obligationer, og de almindelige markedsøkonomiske kræfter om udbud og efterspørgsel ville således med tiden have sænket renten. Her kommer historien først. På det tidspunkt hvor historien fortælles, er højrentekontoen en dårligere forretning, men fordi fortællingen afføder en handling, ender den med at være sand.

I en artikel i Børsen³ fortæller en investeringsøkonom, at vores økonomi er styret af retorik. Chefen for den amerikanske centralbank Ben Bernanke havde netop holdt en tale, og da han sagde ordene "økonomien vil vende i nær fremtid" steg aktiehandlen nok til, at det kunne måles. Det samme skete, da han sagde "Renterne vil forblive lave" og "der er ikke optræk til inflation". Det er eksempler på, at fortællingen afføder handlingen, og konklusionen i artiklen er, at måden, vi taler om økonomien på, er lige så vigtig som de forskellige praktiske indsatser, vi gør for at komme ud af krisen.

Den finansielle krise der startede i 2008 havde flere faktorer. En finansmangel i EU, og en efterfølgende gældskrise, primært i det sydlige Europa. Måske handler den også om, at den i en vis grad er skabt af historier. Når pressen fortæller at der er krise, sparer vi op i stedet for at forbruge. Når forbruget sænkes, forværres krisen, og pressen skriver mere om det. Uden at jeg på nogen måde skal give fortællingerne hele skylden for krisen, så er det i hvert fald min opfattelse, at den delvist er skabt af pressens fortællinger. Når man hver dag kan læse, at boligpriserne er faldene, og arbejdsløsheden stigende, så kan det alt andet lige ikke gøre andet end lægge en dæmper på det forbrug, der skal få os ud af krisen. Hvis vi alle var bevidste om, at fortællinger skaber forventninger som resulterer i handlinger, kunne vi måske have observeret

² Radioavisen, DR Radio Onsdag d. 11 Juli

³ Børsen 2 oktober 2012 i artiklen "Økonom: Markederne er afhængige af positiv retorik"

bankernes optimistiske "frihåndstegning". Vi kunne måske have tænkt to gange inden vi omkring årtusindeskiftet investerede store beløb i en narrativt skabt IT boble, som brast da det blev ved snakken. Det er ikke noget jeg vil diskutere i dette speciale, og eksemplerne tjener primært til at illustrere, at fortællinger kan skabe forventninger som kan skabe handlinger. Jeg er klar over, at hverken bankkrisen eller it-boblen udelukkende er narrativt konstruerede, men jeg har erfaring med, at det er eksempler som gør, at det er nemmere at forstå det handlingsskabende i fortællinger.

Videnskabsteoretisk kan disse tanker og forståelser af fortællingens skabende kraft karakteriseres som socialkonstruktivistiske og socialkonstruktionistiske. Jeg vil nedenfor redegøre for specialets videnskabsteoretiske ståsted. Jeg vil især fokusere på Kenneths Gergens udlægning af socialkonstruktionismen, som jeg er yderst inspireret af.

Den narrativt skabte identitet

Filosoffen George Herbert Mead havde det synspunkt, at vi konstruerede vores egen identitet igennem interaktion med andre (Mead 1934). Denne tanke har psykologen Kenneth Gergen bygget videre på i sit arbejde med koncepterne omkring *selvet* og *identitet* (Gergen 1985). Netop Gergens måder at beskrive selvet på, synes jeg er rammende for det område af socialkonstruktionismen, jeg fokuserer på. Gergen mener, at den personlige identitet er et udtryk for de diskurser og de sproglige relationer, man er en del af (Gergen 1999). Koblingen mellem hvad man siger, og hvem man siger det til, er centralt i forhold til at forstå betydningen af personlige narrativer i organisationer.

"One's words remain nonsense (mere sounds or markings) until supplemented by others assent (or appropriate action). And this assent, too, remains dumb until another (or others) lend it a sense of meaning. Any action from the utterance of a single syllable to the movement of an index finger, becomes language when others grant it significance in a pattern of interchange; and even the most elegant prose can be reduced to nonsense if others do not grant it the right of meaning. In this way, meaning is born of interdependence. And because there is no self outside a system of meaning, it may be said that relations precede and are more fundamental than self. Without relationship there is no language with which to conceptualize the emotions, thoughts, or intentions of the self" (Gergen 1992 p. 154).

Identitet skabes således, ifølge Gergen, i den sproglige relation med andre. Nøglebudskabet bliver derfor, at det er afgørende for ens egen selvrepræsentation, *hvem* man interagerer med, og *hvordan* man interagerer. Det vil sige, at den diskurs - eller måske mere dækkende dispositiv - der er i organisationen er en stor og vigtig bestanddel af ens organisatoriske identitet. Dispositiv er et ord, jeg har lånt fra den franske filosof Michel Foucault, som bruger det om den diskurs, der danner bagtæppet for organisationen. Foucault selv definerer ikke ordet, men Nikolaj Kure har følgende definition "

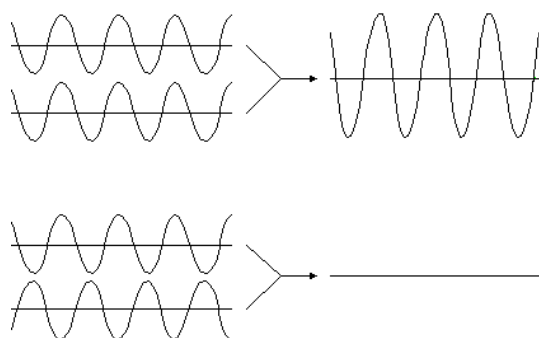
'Et diskursivt felt bestående af en række diskurser, der er organiseret og hierarkiseret på en sådan måde, at de disponerer for/sandsynliggør en bestemt adfærd uden dog at kunne determinere den sociale adfærd i feltet'.⁴

At en dispositiv disponerer en adfærd, illustrerer Foucault i et af hans mest kendte eksempler; I Foucaults beskrivelse af Benthams fængsel *Panoptikon* ved fangerne ikke, om de bliver observeret eller ej, og de opfører sig derfor som eksemplariske fanger. På sammen måde disciplinerer vi os selv i henhold til

⁴ Nikolaj Kure, Lektor, ph.d. i et oplæg 16/3 2012 på MOC uddannelsen

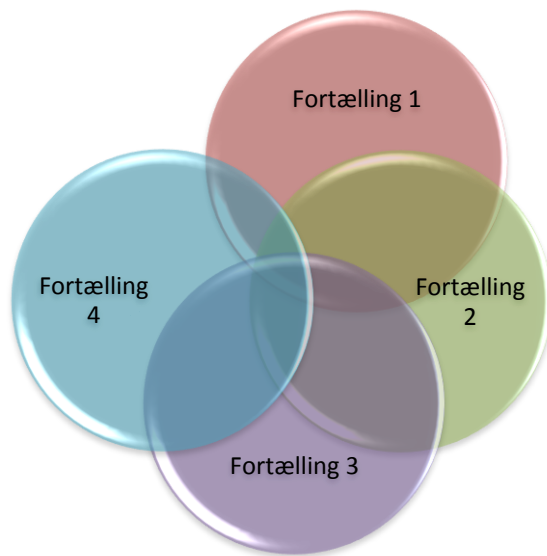
diskursen, og siger ikke noget der er i strid med denne selvdisciplinerende diskurs. "Her hos os gør vi altid arbejdet færdigt" kan være en dominerende fortælling i en virksomhed, som kan forhindre Else i at gå hjem til familien kl. 16, men i stedet blive til kl. 17 for at gøre dagens opgaver færdige. Diskursen fordrer en adfærd, men den er ikke determinerende. Havde diskursen været determinerende kunne vi forudsige Elses handlinger. Det kan vi ikke, men der er sandsynlighed for, at hun vil handle i overensstemmelse med den diskursivt fremsatte forventning. Derfor er dispositiven adfærdsdisponerende. Dette standpunkt underbygges også af Kit Sanne Nielsen (2006 p.38), der skriver, at "...alle organisationer har en historie og nogle synlige og usynlige antagelser om, hvordan samarbejde skal fungere"

Det er vigtigt at pointere, at jeg ikke påstår, at man kan skabe sin egen historie eller ledelsesstil præcis som man ønsker det, idet individet må betragtes som *medskaber* af sin egen selvfortælling og ikke som eneansvarlig arkitekt. Den engelske sociolog Anthony Giddens skriver: "*A person's identity is not to be found in behavior, nor - important though this is - in the reactions of others, but in the capacity to keep a particular narrative going.*" (Giddens 1991), men samtidig siger han også at "*Vi kan ikke styre adfærd og konsekvenser, når vores handlinger igennem kæder af indbyrdes responsive hændelser forplanter sig igennem systemet*" (Giddens i Laursen et al. 2010). Jeg tror de to citater taler om det samme. I hvert fald har jeg den tanke, at jo flere led en fortælling kommer igennem, jo mere "støj" kommer der ind. For at minimere støjen er det vigtigt at være så konsistent som muligt og bruge tid på at definere ikke bare sin egen fortælling men også sin egen diskurs, således at kilden i det mindste er så enslydende som muligt. I denne sammenhæng handler det om, at søsætte samme fortælling med samme diskurs. Hvis man bruger et bredt og inkonsistent ordvalg, er der risiko for, at den ovenfor omtalte støj vil danne interferens og dermed ændre på fortællingen. Interferens skal forstås som i fysikken, hvor interferens både kan forstærke, udligne og ændre simple bølger.



Figur 1. To ens bølgeformer bliver til to helt forskellige former grundet interferens

John Shotter (2000) skriver, at den virkelighed, vi observerer, er skabt igennem gensidig indflydelse fra andre mennesker. I en organisation har individerne deres egne synspunkter, men når de går i dialog med andre, introducerer de begrænsninger og influerer de andres tænkemåder, og man ender op med et "husparadigme", der kan beskrives som fællesmængden af individernes fortællinger. Det knytter han op til Gergens forståelse af sprog (Gergen 1994). Sprogets funktion er ikke at repræsentere virkeligheden, men at tillade os at skabe sociale relationer, og de betydninger, vi konstruerer om verdenen, er et resultat af disse sociale interaktioner. Det er med inspiration i denne definition, at John Shotter definerer "conversational realities" (Shotter 1993) som det selv, der er konstrueret af andres fortællinger om os.



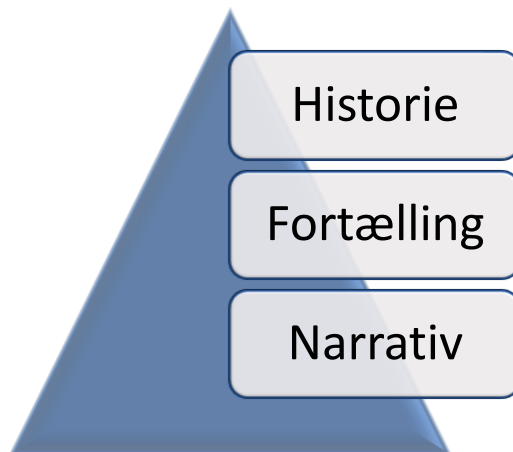
Figur 2: Betydningsanker

Ovenstående figur er min parafrasering af John Shottes forklaring på en socialt konstrueret identitet. Fællesmængden kalder han et "betydningsanker". Det er de fortællinger, der sætter grænser for, hvad vi kan skabe. Ankret er således de historier, som de fleste af aktørerne kan stå inde for. Det betyder, at der ikke er frit valg på alle hylder. Heller ikke hvis vi antager, at vi har muligheden for at tage kontrol over vores personlige narrativer. Giddens siger i den sammenhæng, at *"The individual's biography, if she is to maintain regular interaction with others in the day-to-day world, cannot be wholly fictive. It must continually integrate events which occur in the external world, and sort them into the ongoing 'story' about the self."* (Giddens 1991 p54). Dette understøtter Shottes idé om et betydningsanker. Altså, at fortællingen skal hægtes op på faktiske hændelser, som er oplevet af andre personer. Når der står "oplevet" betyder det, at der også er rum til både at forstå, men også misforstå de faktiske hændelser. Med andre ord, så er betydningsankre ikke klippefaste repræsentationer eller entydige sandheder. Man kan godt forestille sig situationer, hvor en person har én hensigt, og handler derefter, men bliver misforstået af en eller flere personer. Det vil skabe et betydningsanker som godt nok deles af et antal personer, blot ikke personen selv.

I en organisatorisk kontekst er det relativt nyt at se på narrativt konstruerede identiteter. Kit Sanne Nielsen skriver i sit forord til hendes bog "Fortællinger i organisationer" at da bogen udkom i første udgave i 2004 var det forholdsvis ukendt at arbejde med narrative praksisser i organisationsudvikling (Nielsen 2006). Der har ikke endnu bundfaldet sig en fast diskurs til at tale om narrativer i organisationer, og jeg vil derfor kort definere begreber og forståelser, som jeg vil arbejde videre med fremadrettet.

Definition på narrativ, fortælling og historie.

Der findes forskellige definitioner på "narrativ", "fortælling" og "historie", og det er min opfattelse at de ofte benyttes som synonymer for at gøre en tekst mere læsevenlig ved ikke at bruge det samme ord hele tiden. Nogle gange er det imidlertid nødvendigt at kunne skelne mellem, hvad der siges, hvad der menes og hvordan det siges. Jeg har derfor valgt at lave en definition baseret på min egen opfattelse af disse beslægtede begreber.



Figur 3: Definitionstrekan

En historie er den overordnede ramme. Det kan for eksempel være historien om Hans og Grethe. Der findes forskellige fortællinger om Hans og Grethe, og fortællingen ændres op igennem tiden. I nogle fortællinger er moderen blevet til en stedmoder, og andre små ændringer. I en given fortælling er der et narrativ, der sørger for at beskrive, hvad der sker, og beretter om hændelser og oplevelser. Modtagerens oplevelse af historien påvirkes af narrativet samt hvilken fortælling om historien, der præsenteres. Altså, den oplevelse modtageren af en historie sidder tilbage med vil være forskellig, alt efter valg af fortælling og narrativ. Ovenstående eksempel med Hans og Grethe er eksempelvis netop genindspillet som ungdomsfilm⁵. Det er den samme historie om de to forladte børn, men fortællingen er flyttet til et univers der gør sig som ungdomsfilm, og narrativet i filmen er helt på linje med den måde unge taler til hinanden på i dag.

Når jeg bruger ordet "narrativ" er der altså fokus på både det der siges, det der menes og måden det siges på.



Figur 4: Samme historie, forskelligt narrativ

⁵ Hansen and Gretel - Witch Hunters (2013). <http://www.imdb.com/title/tt1428538/>

Definition på personlig organisatorisk narrativ

Grænsen mellem personlig narrativ og personlig *organisatorisk* narrativ kan være flydende. Det er ikke altid muligt at skelne mellem, hvornår noget er personligt og hvornår noget udelukkende hører arbejdspladsen til. Det er imidlertid min hensigt, at de initiativer jeg igangsætter i kraft af min position som leder, har organisationen som udgangspunkt og kontekst, og for at holde fokus på det bruger jeg ordet "organisatorisk". Samtidig søger jeg med termen *personligt* organisatorisk narrativ, at skelne imellem den fortælling en person er i gang med at fortælle, og den fortælling en organisatorisk enhed har, eks.: "IT Support er altid sure og tvære, og man kan aldrig få fat i dem".

Betydning af forventning skabt af organisatorisk narrativ

Som beskrevet i indledningen har jeg en tese om, at organisatoriske narrativer er kraftfulde, ikke blot som en forklarende teori, men som noget man kan gøre noget ved, og bruge til at skabe forandringer i ens arbejdsliv. En af grundene til, at vi bliver influeret af vores egen fortælling har at gøre med de forventninger, der skabes gennem vores organisatoriske fortællinger. For at illustrere hvad det er for en *forventning*, jeg taler om, vil jeg kort beskrive Pygmalioneffekten⁶, som handler om, at en forventning kan drive en handling.

Pygmalion effekten i organisatorisk kontekst

Sidst i 60'erne udførte Robert Rosenthal og Leonore Jacobsen deres berømte forsøg, hvor de viste, at lærers positive forventninger til eleverne i en klasse, har indflydelse på elevernes ydeevne, sammenlignet med en klasse som læreren har negative forventninger til (Rosenthal 1968). Et årti senere satte Robert Feldman og Thomas Prohaska sig for at undersøge en hypotese om, at effekten var generel. Det gjorde de ved at efterligne Rosenthals eksperiment, blot med den ændring at det var elevernes forventning til læreren (Feldman 1979). Evidensen af, at forventningerne skaber resultater er eftervist flere gange sidenhen (Jussim 2005), og derfor synes jeg det er interessant at arbejde med forventningsskabelse i en organisatorisk kontekst.

Min tese er, at det vil have indflydelse på lederen, hvis medarbejderne har en positiv forventning til lederen. Samtidig har det en positiv indflydelse på medarbejderne, hvis deres leder har en positiv forventning til dem. Sandsynligvis har dit personlige narrativ i organisationen en stor indflydelse på, hvordan du ser dig selv, hvordan andre ser dig, din karriere og dit arbejdsliv, og dermed også hvilke forventninger du mødes med.

Inspiration fra Narrativ Terapi

I nyere tid har det narrative indfundet sig i den terapeutiske praksis, og i Michael White har den fundet en talsmand, der kan retningsgive denne diskurs, hvorfor jeg i det følgende vil læne mig op af hans teoretiske arbejde. White henter sin inspiration fra Gregory Bateson, Michel Foucault og Jerome Bruner (White 2006).

Den narrative terapies grundantagelser er ifølge White:

- Det er de historier, hvori vi placerer vores erfaringer, der bestemmer den mening, vi tillægger disse erfaringer

⁶ Som kort præsenteres i min indledende artikel.

- Det er disse historier, som bestemmer, hvilke elementer af vores erfaringer der skal udvælges og udtrykkes
- Det er disse historier, som bestemmer den udtryksform, vi anvender i forhold til disse erfaringer
- Det er disse historier, som bestemmer de egentlige konsekvenser og retninger i vores liv og relationer
- Det er disse historier og de erfaringer, de tillader at indeholde, der strukturerer udtrykket, og udtrykket strukturerer erfaringerne og de historier vi fortæller og lever.

Jeg vil prøve at uddybe, hvad jeg forstår ved Whites grundantagelser, da White selv kun beskriver teserne ganske sparsomt. Når vi fortæller om os selv, vælger vi et antal historier ud, alt efter konteksten. Spørgsmålet "fortæl lidt om dig selv" vil give vidt forskellige historier, alt efter om man er på stævnemøde eller til jobsamtale. Vi har alle en række fortællinger, som definerer os i en given kontekst. Inden for disse fortællinger udvælger vi et antal dominerende fortællinger, som giver os en given erfaring. En af den narrative terapies pointer er, at det har stor betydning, hvilke historier vi placerer vores erfaringer i, for det har et antal implikationer som nævnt i ovenstående liste. Kandidaten der er til jobsamtale får måske spørgsmålet, om han har erfaring med projektledelse. Det spørgsmål har kandidaten fået mange gange før, og svarer som han plejer, at "ja, jeg koordinerede et stort projekt ved DSB som konsulent i deres sporskifteprojekt." Kandidaten har valgt en historie at placere sin erfaring i, og det valg får konsekvenser for hans egen opfattelse af erfaringen og den måde han udtrykker den på. På samme måde er det vigtigt at være sig bevidst, hvilke historier man vælger at fortælle i organisationen, for de har betydninger, der rækker ud over den konkrete situation i hvilken de fortælles.

I et interview i starten af bogen *Narrativ Teori* taler Michael White om, hvor vigtige vores valg af fortællinger er. "Vi lever efter vores fortællinger, og disse fortællinger omslutter vores liv" (White 2006 p-27). Det vil jeg granulere lidt, i lyset af specialets definition af historie, fortælling og narrativ. Det er ikke nok at vælge den rigtige fortælling:

- Valget af historie er vigtigt
- Fortællingen af den valgte historie er vigtig
- Narrativet og diskursen der bruges er vigtig

Denne granulering er for egen regning, og altså ikke en del af Michael Whites teoretiske grundlag. Jeg vælger at indskyde min fortolkning her, da det giver mest mening at uddybningen kommer i kontekst:

Der kan være flere forskellige historier der hidrører samme erfaring, og min hypotese er, at valget af historie skal være "kompatibel" med organisationens dispositiv. Kit Sanne Nielsen (2006 p.37) skriver, at der er vigtigt at de nye historier "passer ind" i organisationen. Hun uddyber det ikke nærmere, men jeg formoder hun taler om noget af det samme. Som beskrevet ovenfor er dispositiven organisationens sproglige bagtæppe, og ved at vælge en historie der kan fortælles inden for samme dispositiv får man skabt et stærkere narrativ. Som nævnt er dette en indskudt fortolkning baseret på mine egne observationer i den organisation jeg er en del af, og jeg vil derfor komme med et beskrivende eksempel fra min organisation. Vi har en stærk fortælling om kvalitet, og kvalitet er en af de parametre man aldrig må gå på kompromis med. Inden for projektledelse er der tre parametre, man kan skrue på, hvis man kommer i problemer. Man kan ændre i omfang (lave mindre). Man kan ændre i deadline (aflevere senere end lovet). Man kan ændre i kvalitet (aflevere i dårligere kvalitet). Lad os antage at en projektleder har mulighed for at fortælle en historie om sine erfaringer som projektledelse. Her vil det i min organisation være mere "spiseligt", hvis

historien har en fortælling om, at der ikke blev gået på kompromis med kvaliteten. Samtidig vil fortællingens narrativ nyde godt af en diskurs, der handler mere om kvalitetssans end f.eks. forståelse for deadlines.

Michael White berører flere steder i "Narrativ Teori" det deterministiske i, at "fortalte historier har indflydelse på de udlevede". I kapitlet "Determinans" (White 2006) slår han fast, at der er en stor grad af determinisme i valget og fortællingen af historier, men at der også er en vis grad af indeterminans. Det er jo netop kun historier, og selv det mest detaljerede kort kan aldrig repræsentere hele landskabet. Vi kommer aldrig i den helt samme situation igen, og der vil altid være forskelle mellem det fortalte og det levede. Det betyder (heldigvis) at der til enhver tid er plads til nye meninger og nye erfaringer – til nye historier.

Agenthed

Begrebet agenthed definerer Michael White som

- At opleve at man har indflydelse på sit eget liv
- At man handler på en måde, der skubber ens liv i den retning, man ønsker
- At man handler i overensstemmelse med ens værdier
- At man er kompetent til at handle på denne måde

Agentheden øges ved at have flere alternative fortællinger. Det harmonerer med Kit Sanne Nielsens forståelse, idet hun skriver, at nye og alternative historier er det omdrejningspunkt, der skaber udvikling og forandring (Nielsen 2006).

Når vi kobler agenthed til organisatoriske narrativer handler det om, at man i højere grad bliver i stand til at arbejde med sin egen fortælling, hvis man har evnen til at genfortælle eksisterende historier på en ny måde, som harmonerer med det narrativ, man gerne vil være medskabere af.

Agenthed handler altså i bund og grund om alsidighed. Der er ikke nogen afgrænsning på denne alsidighed. Forstået på den måde, at det ikke kun handler om, at man kan genfortælle en historie med et andet narrativ. Det handler også om at kunne fortælle helt nye historier. Det er for eksempel den historie der bliver fortalt, når tidligere præsident i USA Bill Clinton pludselig går på scenen og spiller et nummer sammen med rockmusikeren Bruce Springsteen. Det er en historie, som ligger uden for den kontekst, der hedder "præsident", og med den historie har Clinton øget sin agenthed. Der skabes nye fortællinger om præsidenten i en helt anden kontekst. Man kan sige, at det aldrig har været kvalificerende for en præsidentkandidat, at han kan spille saxofon, og indtil det blev kendt at Clinton kunne spille, var det aldrig en parameter i den offentlige historie om ham som præsidentkandidat. Efter hans optræden kom der en alternativ fortælling om ham som musiker, og den blev hurtig en del af hans samlede historie. Det betød, at den også var medvirkende til at forme ham som præsident. Eksemplet tjener til at illustrere, at alternative fortællinger kan skabe udvikling og forandring.

Narrativ Organisationsudvikling.

I Schnoor (2009) er der en definition af Narrativ Organisationsudvikling (mine fremhævelser):

*Organisationsudvikling kan i den narrative metafor forstås som en litterær genre, der handler om at skrive eller forfatte fortællinger, som kan bringe organisationen og dets medlemmer i en **foretrukken** retning. Det er en proces, der gør det muligt at udvikle det sociale mulighedsrum, som leder og medarbejdere **skal** agere i. (Kure in Schnoor 2009)⁷.*

Der er en grad af determinisme og overordnet retning i det citat, som har at gøre med, at der findes en rigtig måde at gøre tingene på. Medarbejderne **skal** agere inden for et givet mulighedsrum. Her bruges det narrative til at udvikle sprog og fortællinger med henblik på at skabe en social verden, hvor organisatorisk resultatskabelse er mulig. Det jeg har arbejdet med, er langt mere nondeterministisk. Den rigtige retning er der ingen, der kender forlods, og der kan derfor ikke sættes krav til, at man skal agere på en given måde. Schnoor taler om, at man kan få skrevet virksomhedens visioner og strategier ind i historierne, for på den måde at få dem udlevet. Jeg kan sagtens se fordelene i at bringe en vision og en strategi i spil igennem narrativ praksis, men det er ikke den retning, jeg har været optaget af i denne opgave. Jeg var mere interesseret i, hvordan individet kunne bruge narrativer som et personligt udviklingsværktøj. Så selvom konteksten er organisationen, er det ikke noget der er drevet af ledelsen eller af organisationen, men af det enkelte individ.

Grundantagelsen er, at vores virkelighed er socialt konstrueret igennem historier. Vi skaber mening af vores erfaringer igennem historier. Der er derfor en række praktiske værktøjer, hentet fra den narrative teori. Vi bærer alle rundt på en række erfaringer, bundet op på en række historier. Når vi fortæller, vælger vi et antal af disse historier som bliver til den dominerende fortælling. Der er to aspekter i denne handling. Det ene er, at vi skal vælge de rigtige historier. Det andet er, at vi ofte fortæller de samme historier, og dermed fravælger andre. Når de andre historier har været u-fortalt i en periode, glemmer vi dem. De bliver ikke længere associeret med en given erfaring, og i praksis giver vi køb på noget af vores agenthed. Så en af de praktiske discipliner er at kunne navigere i et ocean af historier, og kunne skabe alternative fortællinger igennem brug af de rigtige historier. Fortællinger skabes og lever igennem social interaktion. Gergen (2009) er mere kategorisk og siger "narrativer eksisterer ved at blive fortalt". Det betyder, at der skal være en social "æter", hvori en fortælling vedligeholdes. I og med en fortælling lever i relationerne og ikke i individerne, kan den overleve i flere led. I stort set alle organisationer fortæller medarbejderne fortællinger fra før deres tid, som har overlevet i den sociale interaktion. Denne sociale verden, hvori fortællingerne eksisterer, er også en social konstruktion (Schnoor 2009). Det betyder, at vi har at gøre med en reflektiv og selvrefererende proces. Det betyder også, at det er en skrøbelig proces, for som med alle selvrefererende processer skal der ikke meget grus i maskineriet førend det får konsekvenser. Det betyder ikke, at der kun skal rosenrøde ord og vendinger til. Tværtimod arbejder man i den narrative praksis med, at et problem ikke er et problem i sig selv, det er fortællingen om problemet der er et problem. Et af de centrale værktøjer i narrativ terapi er eksternalisering af problemer. Det handler om, at man flytter et problem væk fra sig selv og objekt-gør det, for derefter nemmere at kunne tale om det. Så i stedet for at sige "jeg er alkoholiker" siger man "jeg har et alkoholproblem". I organisatorisk kontekst ville man gøre lidt det samme. "Jeg er utilstrækkelig" er en internalisering. En eksternalisering ville være "hvor længe har du været under indflydelse af en utilstrækkelighed". Tømmefingerregelen er generelt at undgå "jeg er" eller "organisationen er" og i stedet bruge "jeg har" eller "organisationen har". Når vi eksternaliserer et problem, får vi nemmere ved at tale om det og se det i nye perspektiver.

⁷ Ingen sidetal da det er e-bogsudgaven citatet er fra

Med dette afsluttes den teoretiske baggrund. I det følgende vil jeg redegøre for, hvad der sker når jeg arbejder med organisatoriske narrativer i praksis i min egen organisation.

Empirisk undersøgelse

Jeg var interesseret i at undersøge, hvad det gør ved folk proaktivt at arbejde med sine personlige narrativer, og hvilken mening de tilskriver deres erfaringer. Jeg havde på forhånd besluttet mig for, at jeg i forbindelse med mit speciale ville arbejde med min egen praksis og min egen organisation. Metodemæssigt havde jeg overvejet flere forskellige tilgange. Oprindeligt var jeg optaget af at finde ud af, om der er en kausalitet imellem en god fortælling i organisationen og personlig motivation eller karriere. Jeg havde en fornemmelse af, at en god fortælling ofte gik foran, eksempelvis en forfremmelse, og indvirkede på beslutningen på samme vis som det gode resultat, ja i visse tilfælde kan fortællingen måske endda være vigtigere? Mit første oplæg til metode var meget kvantitativt i form af et spørgeskema med en række spørgsmål, der skulle vurderes på en skala. Da jeg gik i gang med at designe metoden, kom jeg ikke i mål med et tilfredsstillende sæt spørgsmål. Jeg kunne ganske enkelt ikke stille spørgsmål, der var præcise og samtidig kvantitative. Jeg fandt ud af, at jeg havde nemmere ved at spørge ind til meninger, holdninger og følelser. Ulempen var, i min optik, at jeg skulle kvalificere svarene og lave en kvalitativ analyse. Jeg har en del erfaring fra tidligere i at analysere kvantitative data, mens kvalitative data er noget jeg har lært i forbindelse med mit masterstudium, hvorfor det er en temmelig ny disciplin for mig. Analysedelen har derfor været igennem en del iterationer, førend jeg følte mig tilfreds med databehandlingen. Samtidig med, at jeg skiftede til kvalitativ analyse gik jeg væk fra kausalitetsmålet, da jeg indså, at det ikke var mig muligt at indsamle de nødvendige data i forhold til at bevise en kausal sammenhæng mellem intervention og resultat. I stedet for at søge at bevise en generel teori, er målet med mit valgte undersøgelsesdesign at skabe ny læring og viden om det at arbejde proaktivt med eget organisatoriske narrativ. Jeg er inspireret af kapitlet "Dynamisk Organisationsundersøgelse" (Larsen in Stegeager 2011) som beskriver organisationsundersøgelser i et socialkonstruktionistisk perspektiv. Mette Larsens udgangspunkt er, at der i en organisatorisk sammenhæng ikke findes én sandhed eller én fælles forståelse. Aktørerne kan have forskellig alder, køn og job samt indgå i forskellige relationer og have egne fortællinger.

"Samtidig er det væsentligt at være opmærksom på, at medarbejdere ikke passivt modtager forandringstiltag fra ledelsen, de deltager aktivt i at skabe mening ud fra de forandringstiltag, som ledelsen sætter i værk, og det kan ikke forventes, at deres måde at forstå eller skabe mening på følger ledelsens" (Stegeager 2011 p.201).

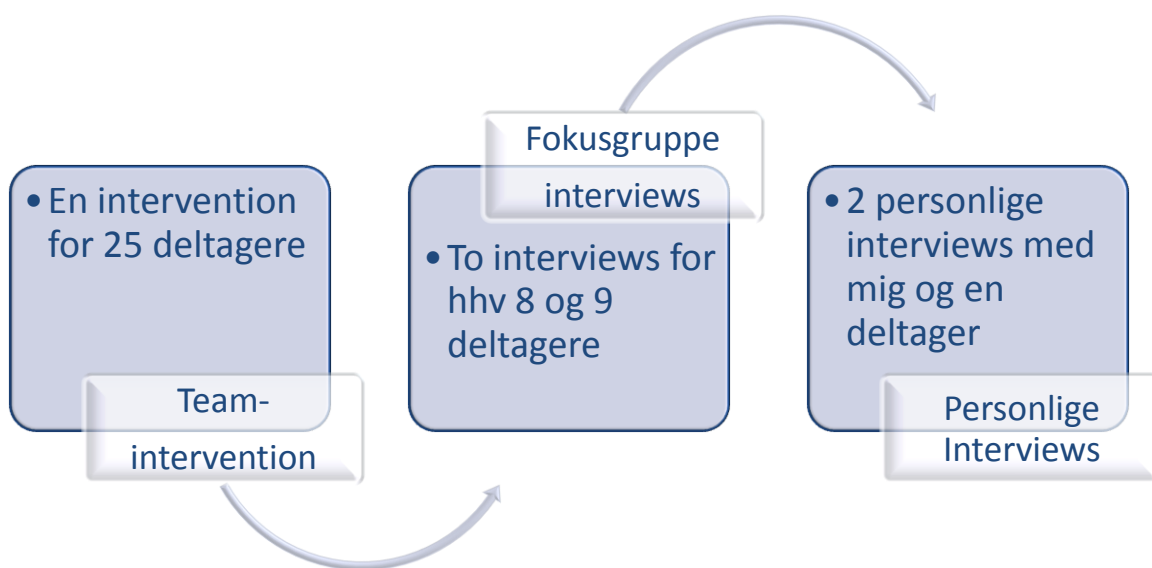
Jeg havde en forventning om, min organisations diversitet taget i betragtning, at der netop ville være flere forskellige opfattelser af, hvad det egentlig er for en forandring, jeg gerne vil søsætte. Larsen pointerer, at det er vigtigt ikke at have et alt for rigtigt undersøgelsesdesign på plads, af samme årsag. Organisationen vil forandre sig i løbet af undersøgelsen, og medarbejderne kan have helt forskellige tanker og ideer om fokus og udbytte, og disse kan i øvrigt ændre sig undervejs. Det betyder, at designet af undersøgelsen kan ændre sig undervejs - et såkaldt fleksibelt design.

Min hypotese var, at medarbejderne ved at tage ansvar for sit personlige organisatoriske narrativ, ville øge deres agenthed. Ved at være medskabere af positive forventninger, ville de ud over at øge agenthed, også

øge deres egen "indre pygmalioneffekt". Jeg havde altså en ide om, at den forandring John gik igennem som beskrevet i indledningen, lod sig gentage.

Metode

Igennem en teamintervention ville jeg engagere min egen organisation og bringe både organisationen og teorien i spil igennem praktisk arbejde med personlige narrativer. Efter teaminterventionen foretog jeg det Steinar Kvale (2000) kalder interviewsamtaler samt afholde to fokusgruppeinterviews. Jeg så umiddelbart teaminterventionen som en nødvendighed for at starte processen, og ikke en stor kilde til data. De kom først i perioden efter, hvor jeg satte min organisation i gang med at arbejde.



Figur 5: Empiriens struktur

Teamintervention

Teaminterventionen var samtidig startskuddet til det empiriske arbejde. Det var her teamet blev involveret, og selvom jeg var åben for spørgsmål, havde jeg hverken planlagt eller forventet den helt store dialog. Mit primære formål var at introducere teorien igennem eksempler og nogle få referencer. Jeg var bevidst om, at det ikke skulle virke for akademisk, for jeg var interesseret i, at de rent faktisk arbejdede konkret med deres eget organisatoriske narrativ. Teaminterventionen blev afholdt primo oktober 2012. Jeg havde forinden, på mine månedlige kontaktmøder, informeret hver enkelt om, at jeg ville indkalde til en session som et led i min uddannelse, og at det ville dreje sig om organisatoriske narrativer. Jeg fortalte dem også, at deltagelse var frivillig.

Deltagelsesprocenten var 100 %, selvom det var frivilligt. Jeg overvejede, om det var af interesse, eller om det var fordi det nu var chefen der var forskeren. Det kan jeg aldrig helt få klarhed over, for der vil altid være nogen der gør som chefen forventer, uanset hvor meget jeg siger at det er frivilligt.

Jeg startede ud med at spørge: "Hvad forventer i at få ud af denne session. Hvad vil i gerne have med herfra?" og noterede de umiddelbare svar ned på et whiteboard.

"Jeg håber, jeg får nogle værktøjer til at give mig et bedre ry"

"Det minder om personlig branding. Det synes jeg er relevant for os"

"Konkrete værktøjer"

"Information om organisatoriske narrativer"

Derefter viste jeg en slide med et billede af den kontroversielle filmskaber Peter Ålbæk. De fleste kendte ham, mens der var to der ikke vidste, hvem han var. Jeg fik dem der kendte ham til at beskrive ham, og hurtigt kom der et farverigt narrativ frem omkring hans personlighed og de historier der florerer omkring ham (nogle sikkert sande, andre givetvis usande). Dernæst spurgte jeg ud i rummet, hvor stor en indflydelse det de lige havde hørt, har på deres forestilling om Peter Ålbæk, og på hvordan de vil agere, hvis de skulle arbejde sammen med ham. Formålet var at introducere dem til, hvad en fortælling om en anden er for en størrelse. De bemærkede selv, at selvom det var helt uforberedt var det den samme historie der blev fortalt. Måske ikke samme fortælling, men den overordnede historie var rimelig konsistent. Formålet var at give tilhørerne noget håndgribeligt at hægte et teoretisk oplæg op på. Det teoretiske oplæg var baseret på afsnittet "Introduktion til medskabende fortællinger og organisatoriske narrativer". Jeg fortalte dem om teorien og hvor den stammer fra, og var opmærksom på hele tiden at mærke efter, om det var noget der fangede dem, eller om de blev blanke i blikket. Modsat en lærer der kender niveauet på sine elever, og har et nogenlunde homogent fagligt niveau, blev jeg opmærksom på at jeg har et bredt spektrum af viden og uddannelse. De fleste i min organisation har en universitetsuddannelse, men jeg kunne tydeligt mærke på deres spørgsmål, at det var inden for forskellige grene og at de havde forskellige interesseområder. Det gjorde, at jeg ikke følte at min gennemgang gik helt så flydende som jeg gerne ville have haft det. Selvom jeg havde en forståelse af, hvad det var jeg fortalte, var det tydeligt at folk forstod det i deres egen referenceramme, og det var ikke altid det samme. Det jeg fortalte, og det der blev forstået, var ikke nødvendigvis entydigt. Jeg har ikke nogen erfaring fra undervisningsverdenen, og det er måske meget velkendt i den arena, men for mig var det en spændende øjenåbner at tale teoretisk til mine folk. Formålet med teaminterventionen blev opfyldt - nemlig at tilhørerne gik derfra med viden om, hvad personlige organisatoriske narrativer er, samt en instruktion om kommende møder. De blev bedt om at føre logbog, deltage i et fokusinterview og de der havde lyst kunne få en personlig coachingtime omkring deres egen fortælling.

Fokusgruppeinterviews

Umiddelbart efter teaminterventionen indkaldte jeg deltagerne i to grupper til at deltage i reflekterende fokusgruppeinterviews godt en måned senere. Min tanke var her at bruge klassiske brobygningsspørgsmål (Storch 2009) for både at få folk til at tale om deres erfaringer, men også for at få fokusgruppen til at

reflektere over hinandens erfaringer. Sådan en dialog kunne eksempelvis tage udgangspunkt i følgende spørgsmål:

Har du gjort dig nogle erfaringer i løbet af den sidste måned, du gerne vil dele?

Når Hanne siger sådan, hvad får det dig til at tænke på?

Hvilke følelser vækker det, når Pia taler om sine erfaringer?

Hvordan harmonerer det, John har fortalt, med din oplevelse?

Brobygningsspørgsmål har til formål at koble det næste sammen med det foregående. Igen fulgte jeg Steinar Kvaales metode med at følge strømmen og energien, så jeg havde ikke på forhånd nogen fast agenda.

Deltagerne var delt op i to mindre grupper – primært fordi jeg har erfaring med, at der i større grupper altid sidder nogen og putter sig, og derfor ikke kommer til orde. Enten fordi de ikke føler, at de har noget at byde ind med, eller fordi de ikke bryder sig om at tale i større forsamlinger. Jeg valgte at lave en fuldstændig tilfældig opdeling. Det gjorde jeg primært for at undgå at jeg (mere eller mindre bevidst) gennem min gruppesammensætning ville øve indflydelse på resultatet af de to interviews. Min tanke var oprindeligt, at dem der havde fået mest ud af det, eller arbejdet mest intenst, skulle interviewes samtidig. På samme vis ville jeg gerne samle dem, som ikke havde oplevet en effekt af at arbejde med organisatoriske narrativer. Jeg valgte imidlertid at sammensætte grupperne tilfældigt, fordi jeg frygtede, at mine fordomme ellers ville blive for tydelige i datasættene.

Jeg valgte fokusgruppeinterviews, fordi jeg var usikker på, hvordan hele projektet blev modtaget. Jeg har erfaring med, at medlemmerne i en fokusgruppe motiverer hinanden til at åbne op, når først de hører hinanden tale. Jeg var ikke sikker på, at jeg ville få tilstrækkeligt gode data, hvis jeg var den eneste motivator. I praksis viste det sig at være en ubegrundet bekymring, da der kom mange gode data i de personlige interviews. På grund af designet, hvor jeg afholdt fokusgrupperne først, endte det med at data både kommer fra fokusgrupper og personlige interviews.

Jeg havde afsat en time pr. interview.

Personlige interviews

Steinar Kvale har et begreb han kalder "det halvstrukturerede livsverdensinterview" som går ud på, at det første spørgsmål introducerer emnet, og resten tager udgangspunkt i de svar, den interviewede giver (Kvale 2000). I sådanne interviews bør man ifølge Kvale fokusere på at være åben og følge samtalens dynamik, frem for slavisk at følge en given metode. Jeg havde inden interviewet forberedt fem spørgsmål som skulle hjælpe samtalen i gang, hvis der var behov for at skabe fremdrift:

- Hvordan tror du din historie lyder i dag?
- Prøv at beskrive dig selv, uden at bruge navn, alder, uddannelse og stilling
- Hvilke værdier og egenskaber vil du gerne være kendt for?
- Hvilke ord vil du bruge, som harmonerer med disse værdier?
- Lad os prøve at formulere dit personlige organisatoriske narrativ

De personlige interviews som ligger til grund for opgaven blev udvalgt alt efter, hvor tidligt det kunne lade sig gøre. Jeg valgte ganske enkelt at optage og analysere de to første interviews jeg gennemførte. Det viste sig nemlig, at næsten alle mine medarbejdere gerne ville have en personlig samtale. Deres motiv var, at de gerne ville have hjælp til at formulere deres eget narrativ, og at de ikke følte at de ville kunne gøre det når deres kollegaer hørte på. Jeg indså imidlertid ganske hurtigt, at jeg ikke havde kapacitet til at indsamle og analysere data fra samtlige individuelle samtaler, hvorfor jeg besluttede at bruge de første to som repræsentanter for et individuelt perspektiv.

Dataindsamling fra interviews

I Kvaales metodeapparat (Kvale 2000 p. 189) har han forskellige måder at behandle data fra analysen på, og jeg fandt det mest oplagt at bruge det han kalder kondenseringsmetoden. Det går ud på at udtrække mening fra interviewene, og finde citater der beskriver denne mening. Jeg har udvalgt et antal af disse og citerer dem i opgaven for derefter at diskutere dem. Det er mange folk, der er interviewet, og jeg har valgt at introducere færrest mulige navne i citaterne. Med andre ord - hvis A og B fortæller et enslydende udsagn, og jeg lige har citeret B for noget, så fortsætter jeg med B's ord, og nævner at der er flere, der er enige, samt hvor i data det findes. Det er dog ikke et konsistent valg, da "styrken" af udsagnet også spiller ind. Steiner Kvale bruger ordet "styrke" til at angive, hvor meget kraft et beskrevet fænomen har. Hvis der er et citat, der lige rammer plet i henhold til at opsummere, hvad de andre har sagt, vælger jeg det uanfægtet at der kommer et nyt navn ind. Alle datafiler er tilgængelig som download, og jeg valgte ikke at transskribere dem, da det ville være meget omfangsrigt uden at det i mine øjne ville have tilført processen væsentlig, yderligere værdi.

Metodekritik

Den væsentligste indsigelse jeg har mod min metode er, at jeg både er forsker og leder. Samtlige deltagere i undersøgelsen refererer til mig i enten første eller andet led. Coughlan (2005) skriver: *Subordinates may feel the need to be less than honest with their boss, who is undertaking the research. It may be that your own behaviour and management style are critical factors in the issues under investigation, and so subordinates may be reticent in providing accurate information or feedback. In such a case, where you are a superior, having a third party gather data may be essential.* Coughlan skriver dette i relation til aktionsforskning, og selvom jeg ikke karakteriserer dette projekt som et aktionsforskningsprojekt så er kritikken stadigvæk relevant. For at jeg skulle få nogle bedre data, skulle jeg ideelt set have haft en tredje person inde over. I løbet af analysen kommer jeg ind på flere eksempler, hvor jeg har en formodning om, at de interviewede er alt for opmærksomme på, at de taler til deres leder.

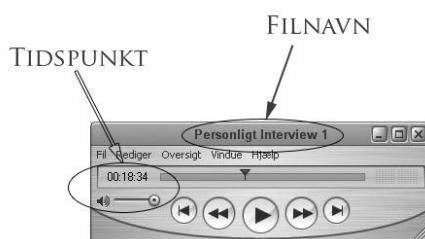
En tredje person ville samtidig kunne have afhjulpet de tilfælde, hvor jeg har en bestemt idé om, hvad der er rigtigt og forkert, og mere eller mindre bevidst forsøger at få det frem i interviewene. Jeg kan retrospektivt se flere steder, hvor jeg ikke forholder mig 100 % neutralt. Det er specielt hvis fokuspersonerne kredser om et område som jeg har med fra teorien, dog uden at sige det direkte. I nogle af disse tilfælde kan jeg observere, at jeg prøver at spore samtalen i en given retning.

Resultater

Som nævnt under metodeafsnittet får jeg to former for resultater. Jeg får de data som interviewene giver mig, og så får jeg også data ved at observere mine medarbejderes praksis. De data jeg får fra interviewene varierer fra det diskursive - hvilke ord de interviewede bruger, hvordan de bruger dem, til det meningsfyldte, altså hvad de siger og mener.

Analyse af interviews

Jeg har valgt at inddele analysen af interviewene i afsnit, der omhandler et givent emne eller problematik. Jeg har forsøgt at lade de enkelte afsnit lede naturligt over i hinanden, godt hjulpet af samtals naturlige struktur. For at kunne følge med i datafilerne har jeg indlagt markører på formen [filnavn og tidspunkt] igennem hele gennemgangen. Det betyder, at man kan åbne *filnavn* og spole hen til *tidspunkt* og høre den nøjagtige formulering.



Figur 6: Afspilning af datafil i programmet Quicktime

Forståelse af, hvad et organisatorisk narrativ er.

Første afsnit handler om den selvforståelse medarbejderne har fået. Jeg synes det er et interessant sted at starte, eftersom de havde forstået noget, som til tider var langt fra det, jeg havde forventet de skulle få ud af projektet, da jeg søsatte det. Det gik op for mig, at der aldrig kan være én sandhed og én forståelse - heller ikke for mig som forsker. For jeg er ikke i tvivl om, at jeg aldrig kan forstå præcist det de siger, som de selv har forstået det, på nøjagtig samme vis som de ikke forstår præcist hvad jeg vil. Det jeg er ude på med opgaven her er primært at være nysgerrig på andres læring. Hvad gør det ved mine medarbejdere at arbejde proaktivt med deres organisatoriske narrativ. Det er også det fokus, jeg vil have igennem analysearbejdet. Jeg vil i et senere afsnit også reflektere over egen læring, og hvad det gør ved mig at have fokus på mine medarbejdere og deres læring.

En af de formuleringer, der går igen i interviewene er, at folk er opmærksomme på, *hvad* de siger, og *hvordan* de siger det, og de bruger ordet "narrativ" derom. Ifølge min definition på "narrativ" i afsnittet "Definition på historie, fortælling og narrativ" er det som sådan ikke forkert, men i min optik er det organisatoriske narrativ bare meget mere end dette. Det er hele teorien om selvskabelse, medskabelse, agenthed og ansvar. Det er det adfærdsregulerende og forventningsskabende. Fortælle teknik er blot en lille del af det, og det er tydeligt for mig, at jeg ikke har formået at kommunikere begreberne narrativ og agenthed tydeligt nok, eller også har den simpelt hen bare ikke givet nok mening for medarbejderne til, at de har arbejdet med den del.

Når jeg lytter igennem interviewene i helhed får jeg en fornemmelse for, hvordan de forstår et organisatorisk narrativ. Jeg vil kort beskrive den fornemmelse, og derefter uddybe det med konkrete citater fra data.

Den gængse opfattelse blandt medarbejderne af, hvad et organisatorisk narrativ er for noget, er som nævnt centreret omkring den konkrete udsigelse. Det vil sige et fokus på det der inden for sprogvidenskaben kaldes deiksis. De adspurgte har meget fokus på, hvad de siger, hvem de siger det til, og i hvilken kontekst de siger det. De har fokus på, hvad det gør ved andre mennesker, at de vælger at sige lige præcis det, mens de er mindre optagede af, hvad det gør ved dem selv, at andre får en forventning til dem ud fra deres narrativ. Jeg oplever ikke, at der er nogen, der kommer med eksempler på, at de har mærket, at der forventes andet/mere af dem grundet deres øgede fokus på deres eget organisatoriske narrativ. Igennem interviewene ser jeg forskellige former for adfærdsændring, men jeg observerer ikke nogen "indre pygmalion effekt". Jeg ser primært det adfærdsændrende som et resultat af Hawthorne effekten⁸ (French 1950). Det vil sige, at alene det, at der er nogen, der observerer, hvad du gør, skaber en effekt. Jeg tror, at det faktum, at de ved at deres handlinger observeres (i og med at jeg indbyder dem til interviews), gør dem mere opmærksomme på måden, de agerer på, og dermed ændrer de deres adfærd. Det er i sig selv interessant i denne kontekst, hvor jeg arbejder ud fra en hypotese om, at forventninger skaber handling. Her skaber en observation imidlertid handling.

Jeg har valgt et stykke fra starten af det første fokusgruppeinterview til at illustrere, hvordan de italesætter deres forståelse.

[focus1.caf 00:25]

Maria: Jeg har tænkt meget over det i dagligdagen og derhjemme. Jeg tænker meget over, hvad jeg siger, og hvilken historie, det fortæller om mig.

Dorthe: Det gjorde du faktisk meget i starten

Maria: Ja, nu tænker jeg mere over, hvad jeg siger, for jeg kan godt brokke mig meget. Så jeg afbryder mig selv og tænker "Det siger jeg ikke alligevel", så det tænker jeg faktisk meget over. Jeg har brugt det aktivt. Primært har jeg været optaget af, hvordan jeg virker på andre, og ikke så meget om hvordan andre har virket på mig.

Maria er fokuseret på, hvad det er hun siger. Hun fortæller, at hun afholder sig selv fra at brokke sig og gentager "så det tænker jeg faktisk meget over". Hun bruger konsekvent ordet "det", uden egentlig at sætte ord på, hvilken del af team interventionen hun taler om. Alligevel kommer hun med sin egen lille definition i starten "jeg tænker over, hvad jeg siger, og hvilken historie det fortæller om mig". Det fortæller mig, at hendes primære forståelse handler om, *hvordan hun bliver opfattet af andre*, ud fra hendes kommunikation.

Et andet eksempel er fra et af de personlige interviews

[Personligt1.caf 03:54]

⁸ På Hawthorne fabrikken ville man se om mere lys gav mere effekt, men man fandt ud af, at der ikke var korrelation mellem lyset og arbejdernes effektivitet. Derimod var der korrelation imellem det at blive observeret og effektivitet.

Pierre: Jeg har brugt det meget i forbindelse med, hvordan det er jeg fremstår. Specielt over for dem, der kan hjælpe mig med en forfremmelse eller på anden måde komme videre.

Igen kan jeg observere, at det handler om at "fremstå". Pierre fortæller om, hvordan han er blevet inspireret til at blive set på som en, der fortjener en forfremmelse, igennem det han siger. Fælles for begge informanter er, at deres forståelse af, hvad et organisatorisk narrativ er, går meget på, at det er en label man får på sig. Det er som sådan ikke modstridende med, hvad jeg tidligere har fortalt, men jeg var alligevel overrasket over, at det primært (og næsten udelukkende) var dette aspekt ved begrebet, som de kobled sig på. Som beskrevet i indledningen på dette afsnit, er der ikke én forståelse af, hvad et organisatorisk narrativ er, og der er heller ikke én sandhed. Jeg kan se flere forskellige årsager til min overraskelse. Måske kender jeg ikke Pierre så godt som jeg troede, og hvis det er tilfældet, har jeg så været den leder som han forventede? Det betyder, at jeg må gøre min egen selvforståelse af, hvad organisatoriske narrativer er, lidt bredere. Når nu Pierre (og andre) forstår begrebet så snævert og entydigt, så er det en forståelse jeg er nødt til at anerkende, uanset om det harmonerer med min forståelse.

Et andet eksempel fra den første fokusgruppe illustrerer ligeledes en selvforståelse som lægger sig tæt op af den konsensusforståelse som medarbejderne har.

[focus2.caf 02.00]

Dorthe: Vi snakkede meget om det i teamet og var opmærksomme på, hvad vi sagde, og hvordan vi sagde det. Vi havde ham der fra markedet, der skrev meget aggressivt, og vi talte om, at det var også en måde at skabe et narrativ om sig selv på.

Hun beskriver her, at en person har været aggressiv, og at det også er en måde at skabe et (negativt) narrativ på, hvilket knytter an til den samme selvforståelse som tidligere beskrevet:

narrativ = hvordan andre opfatter mig.

En af mine antagelser omkring organisatoriske narrativer var, at de ville skabe en forventning som grundet Pygmalion effekten ville skabe en adfærdssændring. Jeg var ret optaget af lige præcis dette aspekt, fordi det var noget af den selvforståelse jeg havde oplevet, da jeg selv begyndte at arbejde med mit eget personlige organisatoriske narrativ. For mig var det en stor åbenbaring, og den kom relativt tidligt i mit eget forløb. Jeg havde derfor en forventning om, at det ville fremstå lige så tydeligt i empirien. Det viser sig ikke at være tilfældet. Mit fokus i undersøgelsen er imidlertid ikke at eftervise at jeg har den rigtige opfattelse, men at være nysgerrig på, hvad medarbejderne oplever og hvilken forståelse de får ud af at arbejde med narrativer.

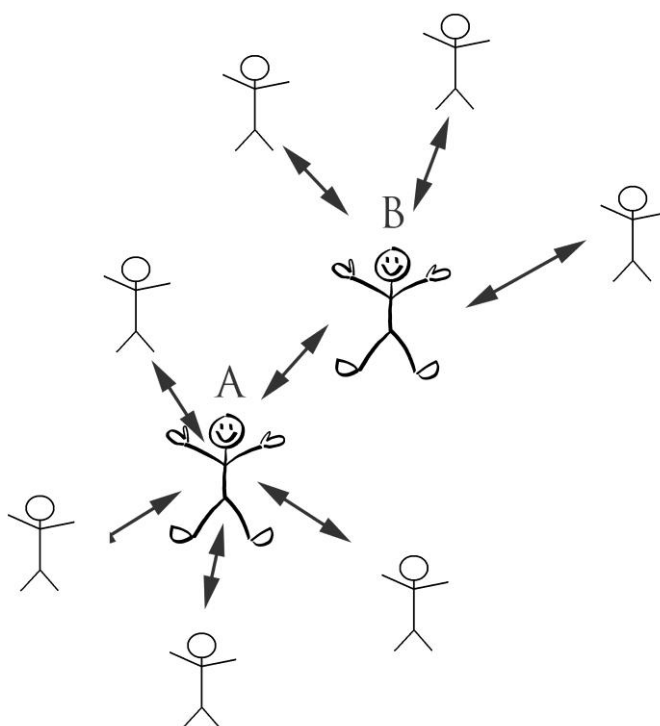
Jeg oplever en stor grad af enighed i deres forståelser, og jeg bliver optaget af, hvad det skyldes, og om det er en generel enighed. Dem der udviser størst grad af enighed sidder fysisk sammen i et storrumskontor, og jeg tænker, at de har talt sammen i løbet af processen, og dermed indirekte har overført deres forståelser til hinanden. I de kommende afsnit oplever jeg dog lige så meget, at de har forskellige oplevelser, og derfor vil jeg ikke dykke dybere ned i, om der er opstået en fællesforståelse qua deres interageren.

Organisatoriske narrativer i makroperspektiv

Foregående afsnit handlede om medarbejdernes forståelse af, hvad et organisatorisk narrativ er. Det var interessant at observere deres forsøg på, at sætte ord på dette svært indfangelige begreb, fordi jeg mødte nye forståelser, forskellige fra mine egne. Mit oplæg og min teori handler udelukkende om, hvad man som person kan få ud af at arbejde proaktivt med sit personlige organisatoriske narrativ. Som nævnt i indledningen kan afdelinger og organisationer også have et narrativ. Tænk på f.eks. Apple som aktivt bruger deres egenfortælling i deres markedsføring. Så jeg er klar over eksistensen, men jeg har ikke berørt andet end den personlige del i mit arbejde med mine medarbejdere. Alligevel er der dukket nogle betragtninger op, som flytter perspektivet væk fra individet.

Det, for mig, nye perspektiv handler om, at når vi taler om, at vi er *medskabere* af vores eget organisatoriske narrativ så er det fordi der også er andre aktører. Vi er altså ikke *selvskabere*, da de andre aktører er vitale. Men hvis det er tilfældet, så har vi altså også en anden vital rolle end som medskaber af vores eget narrativ. Vi er medskaber af andres, fordi vi er aktører i deres historie. Netop det faktum, at aktører jo også er individer, og har en vigtig rolle, er en del af medarbejdernes selvforståelse.

I nedenstående figur har jeg illustreret denne dobbelte rolle. Person A's narrativ skabes af ham selv + et antal aktører, hvor person B er en af disse. På samme vis med person B, men person B er også bevidst om sin rolle i medskabelsen af Person A's narrativ. Både A og B er i en dobbeltrolle, men A er måske ikke bevidst om sin aktørrolle.



Figur 7: Dobbeltrollen

Det er interessant at betragte organisatoriske narrativer som en fælles proces, hvor man arbejder for organisationens og sine kollegaers fælles bedste. Jeg har svært ved at forestille mig en åben og

tværorganisatorisk proces. Min bekymring går på, at det godt kan gå hen og blive semi-religiøst eller rygklappende "jeg er ok, du er ok", med mindre der er en solid, fælles forståelse for emnet. Det i sig selv er en udfordring, da jeg i denne opgave viser, at der er mange fortolkninger, forståelser og meninger.

Jeg har fundet et eksempel i det første fokusgruppeinterview, der illustrerer dette perspektivskifte fra et individuelt til et kollektivt fokus på organisatoriske narrativer:

[Focus2.caf 01:30]

Dorthe: Vi talte meget om det i teamet, at når vi siger "ej, ham der glemmer altid sine ting", så er vi jo med til at skabe et narrativ omkring ham. Måske skulle vi prøve at lægge mærke til nogle andre ting.

Dorthe fortæller, at det for hende handler om, hvad hun som modtager lægger mærke til. Her vender hun perspektivet og sætter sig i modtagerens stol. Hun taler om, at "vi er med til at skabe et narrativ omkring ham". Da jeg spørger ind til, hvor dette fokus kommer fra, fortæller hun, at det er noget, hun har taget med sig fra mit oplæg:

[focus2.caf 2:10]

Dorthe: Jeg kom til at tænke på det eksempel du fortalte om Anton. Anton havde fået det narrativ klistret på sig, om at han ikke kunne præstere. Så selv da han begyndte at præstere snakkede folk stadigvæk om, at det kunne han ikke.

Jeg husker godt eksemplet, som jeg havde med af to årsager. For det første er Anton en tidligere ansat som alle kan huske. Han blev afskediget på grund af manglende præstationer, et godt stykke tid efter, at han faktisk var begyndt at levere. Den nye leder, som overtog Antons position ændrede ikke noget, andet end at hun fortalte nye alternative fortællinger. Derfor var mit formål med eksemplet at demonstrere værdien af at have alternative fortællinger, som beskrevet under inspirationen fra den narrative terapi, samt at eksemplet skulle være vedkommende, eftersom alle kendte Anton. Det er et eksempel på, at fortællinger lever videre ved til stadighed at blive fortalt. Den katalysator der gør, at de bliver fortalt er ikke nødvendigvis at de er sande, men at de giver mening for dem der fortæller dem. Det er tydeligt for mig, at når jeg observerer, at Dorthe bruger eksemplet til at forklare hendes forståelse af organisatoriske narrativer, så er det ikke den forståelse, jeg forsøgte at beskrive. Forskellen er, at Dorthe her ser hele organisationen som medansvarlig for Antons dårlige narrativ, for vi ændrede det jo ikke selvom vi kunne observere en diskrepans imellem hans handlinger og hans fortællinger. Mit oprindelige oplæg gik på, at man selv skal tage ansvar for sit organisatoriske narrativ, godt eller dårligt. Det nye, der kom frem i interviewene er, at vi alle har et ansvar. Det er interessant for specialet, fordi det ikke længere handler om at eftervise noget eksisterende. I stedet produceres ny viden og nye forståelser, og begrebet "organisatoriske narrativer" bliver udvidet.

Dorthes udlægning inspirerede flere i fokusgruppen til at komme med input, der understøtter hendes udsagn.

[Fokus2.caf 02:40]

Peter: Det er noget, der er der hele tiden. Som Strategy Manager skal vi jo hele tiden arbejde sammen med nye folk, og de får altid en kommentar med på vejen. "Skal du arbejde sammen med ham? Good luck with that", og så har man allerede en fortælling om, at personen er umulig, før ham har mødt ham.

[focus2.caf 03:10]

Peter: Lige som Michael. Han har et gigantisk dårligt ry, og alle synes han ligefrem er idiot, men han er jo meget flink, når man møder ham.

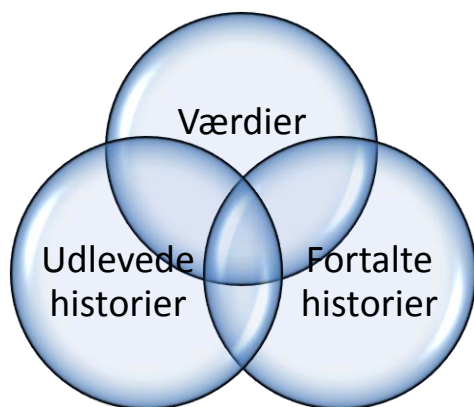
Hans: Det går også tilbage på ham, der lytter. Det er jo lige så meget en narrativ om en selv, hvis man lader sig påvirke af en dårlig historie. Jeg hørte godt Michaels historie, men jeg lod mig ikke påvirke af den. Man skal passe på ikke at misfortolke det at være ambitiøs med at være idiot.

Peter og Hans kommer med et eksempel på en person der har en negativ fortælling, men siger samtidig at det ikke har påvirket dem, eller deres samarbejde med ham. Jeg tolker deres udsagn som, at de er enige med Dorte i, at man som medskaber af organisatoriske narrativer også har et ansvar for andres narrativer, og ikke kun sit eget. Samtidig forstår jeg deres udsagn på den måde, at de på sin vis er lidt uenige i min grundlæggende hypotese, omkring de positive forventninger der skabes af positive narrativer. De fortæller nemlig, at man godt kan have et negativt narrativ, men stadigvæk være en flink person og en god samarbejdspartner. Samtidig tolker jeg også på denne situation, at de jo ikke deler det samme billede af personen, som resten af organisationen. Altså, at han har flere forskellige narrativer, og de er bevidst om eksistensen af dem, men har valgt at abonnere på et alternativt narrativ. Det betyder, at de forholder sig aktivt til det negative narrativ, og man kan således ikke tale om at det ignoreres, men det behøver ikke have den negative indflydelse, faktisk kan det virke lige modsat i tilfælde hvor et sådan narrativ medfører en trodsreaktion, der så at sige "tvinger" folk til at opfinde alternative tolkninger for at imødegå den dominerende fortælling – et fænomen man ofte ser i diverse subkulturer.

Værdier som grundlag for eget narrativ

Værdibaserede narrativer opstod i fokusgrupperne og jeg tog det med ind i de personlige interviews. Forstået på den måde, at jeg lavede en støttemodel til interviewene baseret på værdier. Jeg havde indtil videre fokuseret meget på, hvad et organisatorisk narrativ er, hvilken betydning det har, og hvordan det udbredes. Jeg havde ikke brugt ret meget tid på at diskutere med medarbejderne, hvad et narrativ består af, og hvor det kommer fra. Jeg blev i løbet af interviewet inspireret af, at der ifølge fokusgruppen er en sammenhæng mellem narrativet og individets grundlæggende værdier. Der var en høj grad af enighed blandt de adspurgte. Vi har alle mange fortællinger. Nogle af disse udlever vi også i praksis⁹, og når vi vælger de vigtige fortællinger, kan vi med fordel vælge dem, der harmonerer med vores værdier. Det kan vi, fordi vi, når vi handler i overensstemmelse med vores værdier, fremstår som og opfatter os selv som mere kongruente og mere autentiske. Nogle gør det sikkert helt per automatik, mens andre givetvis vælger de fortællinger, de tror, andre gerne vil høre, uanset om de er i overensstemmelse med personens værdier.

⁹ Inspireret af CMMs mundheld "Stories lived, stories told". Cronen 1994



Figur 8: Værdidiagram

Når man arbejder proaktivt med sit organisatoriske narrativ tager det energi. Det kræver at man tænker sig om, imens man er "i ilden", og det er ikke altid nemt. Som nævnt i starten af kapitlet var der flere der helt meldte sig ud af forsøget, fordi de ikke havde det mentale overskud. De brugte al deres energi på at levere resultater, og havde ikke overskud til at tænke over deres selvrepræsentation. Det kunne imidlertid forholde sig således, at det ikke krævede helt så meget overskud, hvis selvrepræsentationen var tættere på ens værdier. Jeg har her et citat der taler om værdier i den kontekst:

[fokus2.caf 06:48]

Karsten: Jeg har brugt dit oplæg meget, men ikke særlig konkret. Hvis man er tro mod sine værdier behøver man ikke tænke over sin historie. Men det er så bare svært når man har travlt. Så kravler man ind i en forsvarsmekanisme og det emotionelle kommer hurtigere frem.

Christian: Jeg synes det er utrolig interessant, at du kobler det til værdier. Vil du prøve at sætte nogle flere ord på.

Karsten: For mig er ærlighed, frihed og ansvarlighed vigtig. Så hvis det er grundfundamentet i min kommunikation kan jeg bruge dem som udgangspunkt til at agere.

Karsten kobler i dette citat narrativer og værdisæt sammen. Jeg læser udtalelsen som værende en pendant til min definition af narrativer versus fortællinger. Her laver Karsten en "nedefra-og-op" definition, hvor de grundlæggende værdier omsættes til ord, handlinger, fortællinger og historier. Man kan spørge sig selv, om der er en tilsvarende proces "oppefra og ned". Forstået på den måde, at de historier man fortæller og de handlinger de afføder er med til at konstruere ens værdier. Mennesket er i den socialkonstruktionistiske ånd ikke er deterministisk. Man kan ikke "finde sig selv" og man er ikke født med et selv. Vi konstruerer konstant nye identiteter for at imødegå og påvirke vores omgivelser, og Gergen formulerer selvet som et socialkonstruktionistisk produkt af diskurser og narrativer (Gergen 1985). Værdier er socialt konstruerede "oppefra og ned", og de en naturlig sammenhæng til det personlige narrativ.

Jeg blev optaget af koblingen mellem værdier og narrativer. Det kan nogle gange være svært at forstå, hvad et narrativ er, og hvad det indeholder. Men når man tager udgangspunkt i værdier, har de fleste allerede en holdning og en viden der gør, at det giver et grundlag at arbejde videre på. Samtidig gør det selve

udlevelsen lettere. Den forståelse Karsten har fået er, at hvis man har nogle basale værdier, behøver man ikke bruge den ekstra energi det kræver. Ligesom nogle af de personer der valgte ikke at deltage i undersøgelsen, er Karsten altså af den opfattelse, at det kræver ekstra energi, og at værdier kan hjælpe med til, at det ikke kræver så meget energi. Et eksempel fra det andet fokusgruppeinterview understøtter det, at det kræver overskud/tid at arbejde med personlige, organisatoriske narrativer.

[Fokus3.caf 25:50]

Jørgen: Mit narrativ handler meget om at være serviceminded

Christian: Er det noget, du er bevidst om?

Jørgen: Ja præcis - hvis jeg har tid og overskud til det.

Christian: Det tager tid?

Jørgen: Ja, det kræver overskud. Det tager måske kun 30 sekunder, men psykologisk fylder det

Søren: Ja, det overrasker mig gang på gang, hvor vigtigt de 30 sekunder er.

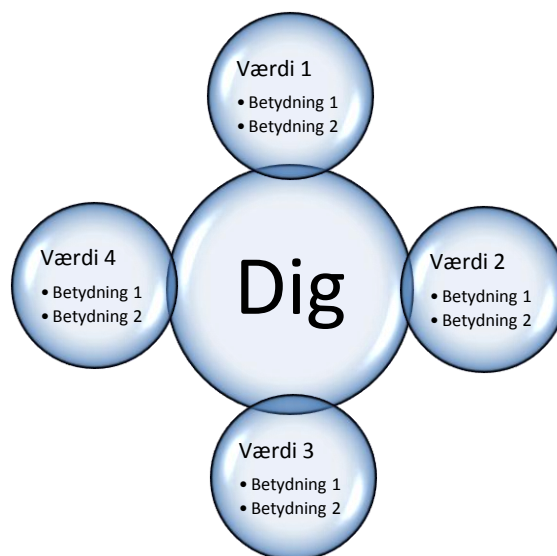
Her sætter teamet direkte tal på, hvor svært det er at være sig bevidst om sit eget narrativ. Jørgen nævner 30 sekunder, uden at komme ind på hvad de 30 sekunder skal bruges til. Øjensynligt forstår Søren, hvad Jørgen mener, for han støtter op omkring, at det er 30 vigtige sekunder.

Ansporet af Karsten' snak om værdier, kommer Hans med et indspark (forkortet):

Hans: For mig er det ikke nødvendigvis alignet med mine værdier. Hvordan mit organisatoriske narrativ skal være behøver ikke stemme overens med mine værdier. Det handler om positionering. Jeg vil gerne positioneres som en der afleverer til tiden, så jeg burde f.eks. ikke arbejde sammen med Eric, fordi hans opførsel strider mod mine værdier. Men jeg gør det alligevel, fordi han hjælper mig til at levere [12:37]. Jeg mener værdier spiller mere ind i narrativer i forhold til privatsfæren, mens det mere er positionering på arbejdspladsen

Her er der en af de interviewede, i samme fokusgruppe, som ikke er enig i, at hans organisatoriske narrativ stemmer overens med hans værdier. Han mener, at hvis han skulle være tro mod sine værdier, skulle han ikke arbejde sammen med de modsatte værdier som ham selv. Uden at jeg skal gøre mig til dommer over sandt og falsk, mener jeg nu ikke at det er i modstrid med det, det andre udlægger. Han har netop en værdi der hedder punktlighed, og han vil gå langt for at leve op til den værdi. Inklusive at arbejde sammen med folk han er grundlæggende forskellig fra. Således bliver det også tydeligt at der for Hans er et værdihierarki, således at nogle værdier i den organisatoriske kontekst (levere til tiden) vægter højere end andre (Eric's opførsel). Man kunne måske forestille sig, at de værdier, der ligger øverst i hierarkiet ligeledes er de, som individet helst lader indgå i sine personlige narrativer, eller måske forholder det sig oftere som Schein (1990) pointerer, at vi har en række skueværdier, som vi ofte vil "brande" os selv med (man skal opføre sig ordentligt, og dermed være et pænt og dannet menneske), men når det kommer til stykket, lever vi reelt vores organisatoriske liv efter nogle helt andre værdier (det gælder først og fremmest om at levere).

Efter fokusgruppeinterviewet besluttede jeg mig at inkorporere dette aspekt i de personlige interviews i form af et hjælpeværktøj. Til det første personlige interview lavede jeg en version af en model som ofte kaldes interessentmodellen eller marguerittemodellen (Fivesdal 2004).



Figur 9: Marguerittemodellen

Jeg startede med interessenten i midten, spurgte ham om hans værdier og foldede dernæst bladene ud ved at spørge ind til de enkelte værdier. Processen kan høres i praksis i datamaterialet [personlig1.caf 27:53]. Her beskriver jeg den i mere generelle termer.

Jeg spurgte først ind til værdierne i overskrifter, og gik dernæst i gang med at folde bladene ud ved at spørge f.eks. "Når du siger ærlighed, hvad betyder det så for dig"

Efter øvelsen kobledede jeg figuren til medarbejderens personlige organisatoriske narrativ ved at tale om, at man blot skulle have sin egen blomst i tankerne, når man taler og handler, så var det ikke så krævende. Jeg er ikke i tvivl om, at det var en effektiv medarbejderudviklingsøvelse, og coachingværdien var stor. Jeg kan dog ikke helt mærke, om koblingen til emnet virkede så åbenlys, som jeg oprindeligt havde set den. Der var ikke helt det niveau af selverkendelse eller selvforståelse at spore. Tværtimod var den tilsyneladende gevinst meget konkret i forhold til konkurrencefordel og potentiel fremmelse.

I det andet personlige interview talte vi om, hvordan man bruger modellen i praksis.

[personligt2.caf 21:17]

Christian: Hvilke ord ville du bruge, som ville illustrere din blomst? Ved du hvorfor jeg spørger om det?

Jens: Ja, det forstår jeg godt - hvad er det for nogle ord vi sætter på for at kommunikere mig, som jeg har beskrevet mig selv. Det er et godt spørgsmål.

Christian: Hvis du nu vælger de beskrivende ord når du..

Jens: (Afbryster) Jeg vil nu sige, at det først bliver godkendt, når jeg efterlever dem

Det er interessant at Jens mener, at han skal udleve det, han fortæller i praksis, før det er "godkendt". Jeg vil i afsnittet "betydningsankre" nedenfor gå mere i dybden med den del. Her er jeg primært interesseret i, hvor nemt det er for de interviewede at koble værdier konstruktion af narrativer. Jeg kan fornemme, at værdier er noget større og mere fundamentalt i deres verdensbillede. De køber ikke helt ind til, at det "bare" er et fundament man kan bygge sit organisatoriske narrativ på. Jeg er som sådan enig i, at ens grundlæggende værdier er "større" rent epistemologisk, og at det skal præsenteres anderledes for ikke at overskygge teorien om organisatoriske narrativer. Jeg hælder dog primært til, at det har noget at gøre med, at værdier er et velkendt begreb som overskygger det nye begreb om narrativer, som de skal forholde sig til. Det der taler imod er, at jeg i så fald havde forventet at samtalen blev dybere og mere personligt. I den første samtale oplever jeg en begejstring og interesse i modellen og værdisnakken. Samtidig forstår jeg ikke, hvorfor det han får ud af samtalen er så konkrete, jordnære ting. Som nævnt taler han om, at han har fået et værktøj til at komme frem i organisationen, men nævner ikke noget, der kunne minde om selvudvikling eller, at han har fået noget personligt ud af det.

Det jeg tager med mig er primært margueritemodellen som metode til at arbejde med sit organisatoriske narrativ. Jeg er inspireret af værdier, men jeg ser ikke ordet "værdi" som værende en del af mit fremtidige arbejde, da det er for værdiladet et ord. Jeg ser en stor interesse hos medarbejderne i at arbejde med at finde nogle beskrivende ord om dem selv, og hvis jeg blot kalder dem hvad det er.

Betydningsankre

Da jeg først begyndte at arbejde med organisatoriske narrativer var det forankret i praksis. Jeg havde en forståelse for, hvad det var, jeg havde med at gøre, men jeg havde ikke dykket ned i teorien og aktivt søgt efter, hvad andre siger om emnet. Det gjorde jeg først for alvor for et års tid siden, da narrativer begyndte at forme sig som den røde tråd i min uddannelse. Da jeg dykkede ned i teorien var det en blanding af "aha" oplevelser - altså at en teoretiker havde skrevet om præcis det samme som jeg havde oplevet. Den anden slags oplevelser var dem, hvor en teoretiker kom med en teori eller begreb, som jeg ikke selv havde oplevet eller tænkt over. Jeg blev meget grebet af at læse John Shotters bøger. Et af de nye begreber var *betydningsankre*, som jeg beskriver i afsnittet "Den narrativt skabte identitet". Altså det faktum, at der skal være sandhed og handling bag en historie.

Jeg observerer under interviewene, at medarbejderne ofte snakker om at italesætte sig selv som noget, der ikke er handling bag, og at det ikke vil være muligt i praksis - at der er forskel på den fortalte og den efterlevede historie. Det går meget godt i tråd John Shotters udlægning. Jeg har i teoriafsnittet også beskrevet Giddens bidrag i den sammenhæng, omend hans udlægning er lidt bredere. Han siger, at det ikke kan være "fuldstændig fiktivt" det man siger.

Michala Schnoor (Schnoor 2009 p:17) skriver: "I den narrative metafor er vi som mennesker forfattere og læsere, der aktivt konstruerer fortællinger om vores liv. Og disse fortællinger ikke bare beskriver, men *former* den måde, hvorpå vi ser os selv, andre og verden og skaber dermed fundamentet for vores handlinger". Det betyder, at hvis jeg insisterer på, at min fortælling skal omhandle mig i rollen som dygtig projektleder, så former jeg en virkelighed, hvor jeg *er* en dygtig projektleder. Jeg skaber en indre forventning - en drivkraft som gør, at jeg handler tro mod min fortælling. Allan Holmgren formulerer sig i indledningen til Narrativ Teori (White 2006 p. 17) "*Livet ses som en tekst, og historien ses som en kon-tekst*,

der tilskriver mening til vores erfaringer". Altså, at vi skal have nogle erfaringer, og disse erfaringer kan vi efterfølgende tilskrive mening igennem historier. For at få skabt en god historie om mig som projektleder, er jeg altså nødt til at have nogle erfaringer. Camilla Schnoor citerer Jerome Bruner (Schnoor 2009) for at sige, at der findes to grundlæggende forskellige måder at forstå verden på. Den paradigmatisk og den narrative. Hvor den paradigmatisk forståelsesform gør brug af det gode argument for at overbevise om sin "sandhed", gør den narrative forståelsesform brug af "den gode historie" for at overbevise om sin "lighed med livet" (Schnoor 2009 p.17). Hvis vi udelukkende beskæftigede os med den paradigmatisk forståelse kunne man godt, igennem gode argumenter, overbevise omverdenen om en sandhed.

Følgende fokusgruppeeksempler illustrerer eksempler på, betydningsankre i empirien:

[Focus2.caf 26:47]

Hans: Du kan ikke fake dit narrativ. Du kan ikke lyve om at du er en god projektleder, hvis det gang på gang viser sig, at det er du ikke.

[Fokus3.caf 40:58]

Jørgen: For mig er det også vigtigt, der er handling bag. Jeg kan sige hundrede gange, at jeg er så og så god, men hvis det, folk oplever, er på børnehaveniveau, så ændrer det ikke noget. De skal også se, at jeg er, hvad jeg siger jeg er, førend de fortæller den gode historie

Der er flere enslydende udtalelser spredt igennem interviewene. Fælles for dem er, at det er noget de fortæller om uopfordret. Jeg hører dem fortælle, at man godt kan genfortælle en bedrift med vægt på lige præcis det, man gerne vil være kendt for. Samtidig er de opmærksomme på, at man ikke kan skabe en fiktiv fortælling, præcis som teorien om betydningsankre fortæller.

Når Shotter bruger et anker som metafor, tror jeg det er valgt, fordi det er en lille ting, der forankrer noget større. Skibet, der er forankret, har stadig en vis grad af bevægelsesfrihed, men det kan ikke bevæge sig længere væk, end ankertovet kan holde. På samme vis forestiller jeg mig, at der er et ankertov i betydningsankrene. Det er muligt at bevæge sig væk fra forankringspunktet, og endda bevæge sig i først den ene retning, og så den anden, men der er en grænse for, hvor langt væk man kan bevæge sig.

Jeg stiller mig selv spørgsmålet, om et betydningsanker kan være et socialt konstrueret fænomen, skabt igennem sproget. Eller måske ender med at afføde netop den handling, som man gerne vil forankre. Altså, tilbage til min hypotese om, at fortællinger skaber forventninger, der skaber handlinger. Kunne man ikke bare have en fortælling, der ikke var forankret noget sted (endnu), skabe et organisatorisk narrativ og efterleve den forventning, der opstår med en handling? Denne handling bliver så til et betydningsanker, men den gør det på bagkant. Det kan jeg for så vidt godt forestille mig, men det bider lidt sig selv i halen. For den konstruerede fortælling skal jo komme et sted fra. Jeg forestiller mig at man i sådan et tilfælde ville basere den på værdier, jævnfør ovenstående afsnit om værdier. Men den skal stadigvæk være inden for et eller anden sandsynligt felt. Dvs jeg ville ikke komme igennem med at fortælle historien om mig selv som Direktør for LEGO, eller første mand på månen. Selv den konstruerede fortælling har et betydningsanker som giver den nogle naturlige begrænsninger.

I empirien har jeg haft en samtale om, hvornår en fortælling er med til at opbygge ens personlige narrativ:

[Fokus2.caf 24:15]

Jens: I min verden kan en historie blive blåstemplet på to måder. Enten ved at jeg efterlever den, eller ved at den bliver fortalt af en 3. person

Her siger fokuspersonen faktisk, at han ikke nødvendigvis behøver at efterleve sit narrativ. Ved at den samme historie bliver fortalt af en 3. person så blåstempler man historien. Det kolliderer lidt med min påstand om, at narrativer er andet og mere end selviscenesættelse, for ovenstående minder ganske meget om almindelig rygtesmedning. Jo flere man kan få til at sige noget bestemt om en bestemt person, jo hurtigere bliver det et faktum. Jeg får associationer tilbage til skoletiden, hvor børnene brugte det som en måde at mobbe på. "Har i hørt, at Pia kærester med Klaus?". Min holdning er, at det er lige så holdbart og flygtigt som de ondsindede rygter i skolegården. Jeg vil godt købe ind til, at et betydningsanker kan være virtuelt i en periode, men jeg tror ikke på, at det kan forblive sådan. Ligesom rygterne i skolegården, så skal der på et tidspunkt handling bag, ellers finder de andre elever hurtigt ud af, at Pia nok alligevel ikke kærestede med Klaus.

Schnoor¹⁰ (2009) har en glimrende opsummering på betydningsankre, som jeg gerne vil citere:

"Pointen i et narrativt perspektiv er, at vi har brug for andre som medspillere, når vi fortæller historier - at andre understøtter vores version af virkeligheden. Gyldigheden af en historie afprøves i en stadig forhandling i den løbende kommunikation i hverdagen. Dette er et centralt punkt, for det betyder, at det ikke er interessant, om en historie i sig selv er sand eller falsk [...] Det interessante i et narrativt perspektiv er, om fortællingen genkendes som meningsfuld i det organisatoriske landskab. Den enkelte fortælling står så at sige sin prøve i den sociale forhandling."

Her kommer hun elegant uden om spørgsmålet om, hvorvidt der ligger en konkret handling bag en fortælling. Det handler nemlig, ifølge Schnoor, ikke om hvorvidt, der ligger en verificerbar handling bag, men om hvorvidt fortællingen er meningsfuld. Altså om den harmonerer med de eksisterende fortællinger. Michael White bruger ordet *multihistorielt* (White 2006). Begivenheder har ikke mening før de bliver gjort levende i fortællinger, og der er et væld af fortællinger i organisationer. Den samme begivenhed kan indskrives i flere forskellige historier. White bruger ordet *historiegøres*, når vi skriver en handling ind i den fortælling, der bedst stemmer overens med den viden og de erfaringer, som fortælleren har på det givne tidspunkt. Et godt eksempel på, at en historie kan overleve i fortællinger, alene fordi den giver mening finder vi i historiebøgerne. Man har længe undervist elever i folkeskolen i, at Columbus og dem på hans tid troede at jorden var flad. I TV programmet Detektor (Danmarks Radio DR2, 16 December 2012 kl 20¹¹) interviewer man flere historiebogsforfattere, og de fortalte enslydende, at de har skrevet det i deres bøger, fordi det var almen viden. Fakta er, at befolkningen på Columbus' tid udmærket var klar over, at jorden var rund, men det modsatte har været så god en historie, at den har overlevet i århundreder.

Egen læring fra undersøgelsen

Igennem arbejdet med min egen organisation har jeg fået ny læring og viden, hvilket jeg vil søge at italesætte i dette afsnit. Mit primære formål med undersøgelsen har været, hvad det gør ved mine

¹⁰ Ingen sidetal angivet, da jeg har købt e-bogs udgaven, og der skifter siderne alt efter om man læser på PC eller ipad

¹¹ <http://www.dr.dk/P1/Detektor/Udsendelser/2012/12/10125419.htm>

medarbejdere at arbejde med deres eget organisatoriske narrativ. Det har jeg lært noget om, og i løbet af den proces, har jeg også lært noget om mig selv og om lederrollen.

Lederen som narrativ coach

Når vi arbejder med os selv er det sandsynligvis fordi vi gerne vil skabe en forandring. Forandring som fænomen har to roller - aktørerne og tilskuerne. Aktør er en person, der kan skabe aktion. Både handlinger, der skaber fremdrift eller bremser forandringen. En tilskuer kan betragte, observere og reflektere. Jeg oplever, at når jeg arbejder med mine medarbejdere i denne kontekst, så starter de på en rejse. De bliver klar over, at de ofte er *tilskuere i deres egen forandringsproces*. De overlader store dele af den narrativt skabte identitet til folk omkring sig, og de bliver begejstrede for at mærke, at der er mulighed for at tage større ansvar for deres organisatoriske narrativ. Rejsen kan bedst beskrives som i nedenstående figur.



Figur 10: Rejsen fra passiv til proaktiv

Man opdager, at man er passiv tilskuer og finder ud af, at man kan bevæge sig til at være en aktiv medspiller. En aktør der tager ansvar og har et mål med sine handlinger. Det vi fandt ud af hen ad vejen var, at der er endnu et skridt. Man kan arbejde proaktivt med sit eget organisatoriske narrativ. Igennem værdiafklaring og coaching, som vi udførte i praksis i de personlige interviews, kan man gøre sig klart på forhånd, hvordan man kan agere. Man bliver en agent med flere forskellige fortællinger i bagagen, der alle fortæller en kongruent historie. Det er et erkendelsesforløb, som følger et mønster. Først er folk overraskede og føler, de har mistet noget. "Tænk at jeg først lærer om dette nu. Jeg kunne være kommet meget længere". Dernæst går de i defensiven. "Gad vide om det nu også virker så effektivt". Efter defensiven kommer der en erkendelsesfase. "Jeg kan bruge dette til at komme frem i organisationen". Til sidst afsluttes med en rekonstruktionsfase. "Jeg vil arbejde proaktivt med mit organisatoriske narrativ". Det er en klassisk forandringsfase, som jeg har mødt flere steder, uden at kunne give en præcis reference¹². Jeg har lært, at transformationen fra passiv til proaktiv og fra overraskelse til rekonstruerende ikke kommer af sig selv. Der er en rolle som forandringsagent, som er vigtig, og som i dette tilfælde kan varetages af lederen. Dermed ikke være sagt at det ikke kan lade sig gøre uden - det tror jeg godt det kan. Jeg kan imidlertid mærke på mine medarbejdere, at de kommer nemmere igennem forandringsfaserne, når jeg fungerer som forandringsagent. Det vil helt konkret sige

- Arbejdet med at finde sine vigtigste værdier gennem marguritemodellen
- Coachingsamtaler om medarbejderens dominerende fortælling
- Strukturering af konstruktionen af nyt narrativ og nye fortællinger

¹² Jeg mødte faserne: overraskelse, defensiv, erkendelse, rekonstruktion på et kursus i førstehjælp incl. krisepsykologi.

Det sidste punkt handler både om proces, men også om at finde nye vinkler og perspektiver på de gode historier. Igennem *double listening* (White 2000) hjælper coachen med at finde det, der mangler i historien, men implicit er med til at give den større tyngde.

I kapitlet om Narrativt Lederskab sammenligner Kit Sanne Nielsen (2006) den narrative leders kommunikation med musik. Det handler om at skabe harmonier og resonanser med lyden (sproget). Et narrativt lederskab er et lederskab i resonans i samme toneart og rytme. Hun fører ikke analogien videre end det, men jeg vil gerne tage tråden op og fortsætte analogien. Ligesom et jazz orkester kan spille sammen uden noder, blot ved at følge hinanden og spille i samme toneart, ligeså kan man bruge dispositiven som toneart. Hvis dispositiven er tonearten, er diskursen de enkelte toner. Det skaber et helt specielt rum når coachen taler med samme diskurs som fokuspersonen, og det hjælper med til at holde "tonearten". En del af processen med at skabe sit ønskede narrativ handler om, at man finder en diskurs med en signalværdi, som rammer den værdi, man ønsker fremhævet. Ved at coachen falder ind i samme diskurs, trænes fokuspersonen samtidig i at tale i den form, som hans ønskede narrativ foreskriver.

Sensemaking

Jeg satte mig i problemformuleringen for at undersøge, hvilken forståelse og mening der opstår, når man arbejder proaktivt med sit eget organisatoriske narrativ. Det var dog ikke den formulering, jeg oprindeligt havde tænkt mig. Jeg gik til opgaven med en anden vinkel, nemlig at eftervise min teori om, at man kan skabe sin egen Pygmalion effekt. Det var en vinkel, som jeg hurtigt besluttede helt at gå bort fra, i hvert fald i forhold til at vise en eller anden form for kausalitet. Det er stadig en vigtig del af min teoretiske apparat, men allerede inden de første interviews blev jeg klar over, at det handlede om noget andet. Det stod efterhånden stadig mere klart for mig, at det jeg var i gang med at undersøge på mange måder indfanges af Karl Weicks (1995) begreb sensemaking. Det vil sige den proces igennem hvilken mennesker tilskriver specifikke oplevelser mening. Weick opstiller 7 karakteristika for sensemaking:

1. Grounded in identity construction
2. Retrospective
3. Enactive of sensible environments
4. Social
5. Ongoing
6. Focused on and by extracted cues
7. Driven by plausibility rather than accuracy

Hvis jeg skal læse disse karakteristika i en narrativ, socialkonstruktivistisk optik, vil jeg uddybe punkterne således: Uden en forståelse af, hvem jeg er, kan det være svært at skabe mening ud fra oplevelser. Det handler om at forstå, hvem er jeg i organisationen. Det handler også om at have en forståelse af, hvordan organisationen ser mig, hvilket er en del af det organisatoriske narrativ. Retrospektiviteten handler ifølge Weick om, at vi primært danner mening ud af det, der er sket. Jeg vil udvide det til, at det også handler om, at vi genfortæller eksisterende fortællinger på en ny måde, og skaber alternative fortællinger ikke igennem nye handlinger, men igennem eksisterende fortællinger. *Enactive of sensible environments* kan man oversætte til udlevelse i følsomme omgivelser. Min danske oversættelse indrammer nok ikke helt Weicks forståelse, men det handler om perspektivet - vi er både aktører og agenter. Vores handlinger virker ind på

vores omverden, og vores omverden virker ind på os. Når Weick bruger ordet *Social* tænker jeg, at vi skal være opmærksomme på de sociale relationer. Uanset om vi er i en relation (kollega, bekendt, andet) eller ej, vil der altid være en afsender og en modtager, bevidst eller ubevidst. Sammenholdt med det kontinuerede er vi ude i, at sensemaking sker hele tiden, uanset om vi vil det eller ej. Vi kan ikke pludselig stoppe med at forsøge at få mening ud af noget, og selv når vi ikke aktivt forsøger at danne mening, gør vi det alligevel.

Punktet omkring external cues er ligeledes svært at oversætte direkte. Man kan kalde det "Fokuseret på og ved udvalgte stikord". Igen er min danske oversættelse ikke helt god, for cues betyder godt nok stikord/hint, men Weick bruger det om alt hvad der igangsætter mening, så en ikke-oversættelse til *hint* er måske bedre. Det handler om, at sensemaking sker igennem og er fokuseret på små meningsdannende hints, og ikke på helheden. Endelig er sensemaking drevet af sandsynlighed mere end præcision. Det giver god mening i en socialkonstruktivistisk optik, da der ikke findes én sandhed, og dermed er det svært at sige "præcis i forhold til hvad". Vi danner mening ud fra hvad der er mest plausibelt.

Jeg blev optaget af Weick og sensemaking i løbet af interviewene, eftersom hans teori på mange måder kan hjælpe med til at perspektivere de udsagn og opdagelser, som har overrasket mig.

Når jeg i løbet af interviewene flere gange nævner, at medarbejderne har en opfattelse af organisatoriske narrativer, der afviger fra min, kan man med Weick sige, at dette skyldes, at både de og jeg har dannet os vores egen mening. Jeg nævner i analysen, at jeg er overrasket over, at projektet for mange af dem kommer til at handle om, at de i andres øjne kan komme til fremstå som værende bedre, end de reelt oplever sig. Altså om at brande sig selv over for kollegaer og ledelse, så de kan komme hurtigere til en forfremmelse. Den forståelse har de fået, qua den de er, og det sted de er i deres karriere, som de har forstået mit oplæg igennem.

Sensemaking igennem Karl Weicks 7 karakteristika:

I det første interview taler jeg med en person, som ser sig selv som én, der fortjener en hurtig forfremmelse. Når han taler i interviewet, genfortæller han sin organisatoriske fortælling i et positivt lys, vel vidende, at jeg ikke bare er forsker, jeg er også hans chef med indflydelse på en eventuel forfremmelse. Dermed sker der en overførsel, fordi vi ikke bare kan have forsker/medforsker relationen. Vi kan heller ikke stoppe med at give og danne mening, bare fordi vi er i en interviewsituation, og derfor bruger fokuspersonen givetvis bevidst ord som forfremmelse og 'foran kollegaerne'. Han er primært interesseret i at genfortælle sig selv som en, der har en chance for at blive forfremmet.

Jeg ser her alle Weicks karakteristika. Han taler retrospektivt om sig selv (1 og 2), og er meget klar over de relationer vi har (3 og 4). Vi sætter ikke vores relation på pause - der sker en *ongoing* sensemaking (5). Han bruger *cues* mere eller mindre subtilt (6), når han taler om det plausible i hans mulige forfremmelse (7). Det bliver tydeligt for mig, at han er i gang med at konstruere et billede, mere end han er optaget af at være objektiv informant. Jeg ved ikke om det var Weicks tanke, at man skulle bruge hans liste så konkret, at man lige frem forbinder dem direkte til udtalelser, men jeg får værdi ud af at gøre det. Det bliver tydeligere for mig, hvad det er der sker, når jeg segmenterer udtalelserne i henhold til Weicks karakteristika.

Weick (2009) har en analogi til, hvordan forskere forsøgte at forklare, hvilket dyr de havde fundet, da de fandt skelettet af et næbdyr. Her var et dyr med næb som en and, krop som en muldvarp, fødder som en odder og hale som en bæver. Jeg har på fornemmelsen, at min teamintervention præsenterede

medarbejderne for et sådant næbdyr, og de har så fokuseret på enten næbet, kroppen eller andet, og fået det dyr ud af det, som var mest plausibelt for dem. Præcis som forskerne i Weicks eksempel, som helt så bort fra nogle dele af fundet, for at få et dyr frem, som de mente kunne eksistere. I min optik, hvor jeg har stået med et levende og håndgribeligt næbdyr, har jeg ikke været tæt nok på medarbejderne til at forstå, at de ikke umiddelbart så et næbdyr for dem. Jeg tror jeg med fordel kunne have tænkt Sensemaking ind fra starten af, og været opmærksom på, hvordan det foregår. Som Weick skriver, så forsøger vi at sætte labels på al information så tidligt som muligt. Det er ikke rart at have information, som vi ikke kan kategorisere. Derfor kan man også risikere at blive misforstået, hvis man ikke er tydelig i sin kommunikation og specielt hensigten med kommunikationen. Det er måske lidt upræcist at tale om misforståelse her, for som sagt er jeg ikke i besiddelse af *sandheden*. Så det handler ikke om, at de har misforstået mit oplæg, men måske mere, at vi ret hurtigt havde divergerende forståelser. Det betyder, at der meget vel kunne være hold i tesen om den indre pygmalioneffekt, som jeg kunne have udforsket, hvis jeg havde kunnet holde os på et fælles forståelsesniveau lidt længere.

Weicks teori om Sensemaking giver mig nogle bud på, hvad der er på spil for mine medarbejdere, når de arbejder med deres egne organisatoriske narrativer. Jeg opdagede, at hvis medarbejderne tidligt i forløbet har sat en label på organisatoriske narrativer som værende ensbetydende med personlig branding, ja så holder den mening længe - uanset om der kommer information og viden ind, som ikke passer ind i deres forståelse. De har set en and, og næbbet passer ind, og når de ser bæverhalen ignorerer de den.

På samme måde kunne jeg forholde mig kritisk til min egen sensemaking. Når jeg siger, at jeg har stået med det rigtige næbdyr, og de kun har set skelettet, så er det i virkeligheden en påstand. Jeg har stået med min egen forståelse, som er skabt igennem helt samme sensemakingproces. At jeg har haft længere tid til det, og at jeg kombinerer en stor del af min egen viden med eksisterende teori gør ikke, at min forståelse er den rette forståelse. Givet mere tid og plads til flere sider, var det et emne jeg gerne ville arbejde videre med. Det er ikke det eneste jeg føler jeg kunne arbejde videre med, og jeg har samlet det vigtigste fremtidige arbejde i næste afsnit.

Fremtidigt arbejde

Der er forskellige aspekter, som ikke har fundet plads i denne opgave, enten grundet et bevidst fravalg eller fordi jeg først sent i processen er blevet opmærksom på dem, hvorfor jeg ikke har kunnet indarbejde dem i denne opgave. Imidlertid er der tale om aspekter, som jeg finder interessant at gå videre med, og jeg vil her til sidst søge at perspektivere nogle af disse tanker.

Et punkt, som jeg ikke har berørt, handler om sociale medier. Når nu hele projektet handler om sociale interaktioner, så er det relevant at se på et medie specifikt skabt til formålet. Det var også et aspekt der dukkede op i den ene eller anden form i løbet af det empiriske arbejde:

[Fokus2.caf 41:00]

Karsten: Det handler også om personlig branding på sociale medier. Altså at man skal tænke over hvad man skriver på facebook, selvom det er dit personlige netværk. Hvorfor skulle man skabe et mudret billede af en selv. Jeg er f.eks. meget faglig på min twitter.

Peter: Ja, de første mange år brugte jeg ikke mit eget navn på min private blog [44:00]. Jeg ville ikke blande mit virtuelle og rigtige narrativ sammen.

Personligt er jeg meget opmærksom på, at sociale medier har en stor rækkevidde, og jeg har længe forsøgt at holde arbejdsrelationer på ét socialt netværk (LinkedIn) og personlige relationer på et andet socialt netværk (Facebook). Over tiden er de to netværk blevet blandet, og de eneste jeg ikke har relation til på facebook er folk, jeg er chef for - alene af den grund, at de skal have lov til at harcellere over chefen og jobbet på facebook uden jeg kan se med.

Jeg finder det særdeles interessant og relevant at se på de sociale mediers indflydelse på organisatoriske narrativer. Specielt i mine afdelinger, hvor vi arbejder med online medier, er alle (stort set) forbundet med hinanden på diverse sociale netværk. De sociale netværk sprænger alle hierarkiske rammer, og det er meget almindeligt at man også er venner med sin chefs chef. Det betyder, at man har et rum, som er væsentligt anderledes end det sociale rum man har på arbejdspladsen. Det er interessant, hvis man kan skabe et virtuelt narrativ på sociale medier, og få det overført til sit organisatoriske narrativ. Teoretisk set er der ikke noget til hinder for det. Primært fordi mit teoretiske bagland er fra før de sociale mediers indtog selvfølgelig, men når jeg prøver at finde en definition af, hvad for eksempel Gergen mener, når han siger "sociale interaktioner", ja så kommer jeg til kort. Jeg har ikke fundet nogen steder hvor han specifikt taler om, hvilken "æter" socialkonstruktionismen udspiller sig i, og jeg har ikke noget problem med at forstå sociale medier som en naturlig del deraf.

Et andet aspekt der kunne være interessant at arbejde videre med er projektets organisationsudviklende aspekt. Dette fokus er initieret af, at jeg har observeret en ændring i en af mine ledes praksis. Eksempelvis har han efter projektets afslutning sendt mig en mail med ordlyden:

"Jeg har længe haft svært ved at præcisere for X hvad det er han gør galt. Vi går altid skævt af hinanden, for han gør det af bedste mening, men det giver bare noget støj længere ude i organisationen. Nu har vi et fælles sprog, nemlig at hans dominerende fortælling går mere over i et brokkehovede end en hjælpsom person. Da han også har været med i dit projekt sammen med mig, ved vi begge hvad det handler om, og det har hjulpet mig til at kunne lede ham på en mere hensigtsmæssig måde."

Her får jeg en indikation af, at vi igennem projektet har fået skabt et fælles sprog at tale ud fra. Så uanfægtet at folk skaber forskellig mening, giver det stadig en diskurs, vi kan bruge som ledere. Der ligger et arbejde i at finde ud af, hvordan denne sproglige integration foretages bedst muligt, og hvordan man får mest ud af det. Samtidig er jeg optaget af, at opdyrke det organisationsudviklende i et mere generelt perspektiv. Jeg har berørt det engang imellem i løbet af analysen, men da det ikke er emnet for opgaven, har jeg ikke gået i dybden med det.

I forbindelse med narrativer som organisationsudviklende kunne jeg godt tænke mig at blive klogere på narrativer, der knytter sig til noget organisatorisk. I opgaven bruger jeg IT-afdelingen som eksempel. "IT afdelingen er aldrig til at få fat i, og når man får fat i dem, kan man ikke bruge dem til noget". Sådan blev IT afdelingen introduceret i mit forrige arbejde, og det var stort set den samme fortælling alle nye medarbejdere fik. Jeg tror, qua mit arbejde med personlige narrativer, at det ville hjælpe afdelingen, hvis de fik en alternativ og mere positiv dominerende fortælling. Jeg har ikke studeret hvordan sådanne gruppe-narrativer skabes, og hvordan man kan arbejde med dem i praksis. Jeg har en fornemmelse for, hvad

gruppe-narrativer er, når vi taler afdelinger, men hvad med hele virksomheder? Det får mig til at tænke på, hvor meget "kritisk masse" der skal til for at ændre et gruppe-narrativ. Da jeg var teenager var det ikke *cool* at bruge cykelhjelm, og man så den stort set ikke i gadebilledet. På et tidspunkt tippede det over, og pludselig blev det til almen praksis at have sådan en på. Man kunne eventuelt tage udgangspunkt i Malcom Gladwells bog "Tipping Point" der bruger samme analogi om kritisk masse til at forklare sociologiske forandringer.

Et af de emner, der er kommet frem både hos fokusgrupperne og i de personlige interviews berører spørgsmålet om, hvorvidt et narrativ er knyttet til dig personligt, eller om det er knyttet til din rolle i henhold til den stilling du har. Det er en spændende diskussion, som vi også har berørt flere gange i løbet af projektet under uformelle samtaler. Det bliver hurtigt en filosofisk diskussion, for hvis vi antager, at vores narrative identitet er socialt konstrueret, som Gergen påstår (Gergen 1992), så har vi at gøre med folk, som skifter identitet når de tager på arbejde. Ud over Clark Kent vil de fleste nok alligevel påstå, at de bevarer en vis form for stabilitet og dermed ensartethed i deres identitet på arbejdet såvel som derhjemme, men når vi diskuterer emnet, er der alligevel bred konsensus om, at arbejds-jeg kan være vidt forskelligt fra personligt-jeg. Vi kunne også kalde det et "jeg" og et "mig". Jeg vil bruge det i denne kontekst på den måde, at "mig" skal forstås som den kontekstafhængige del af det personlige narrativ, mens "jeg" altid er det samme. Det er i "jeg" at værdier og holdninger findes, mens "mig" er den, der svarer på den sociale interaktion, man er i på et givet tidspunkt. I denne kontekst kan det fortolkes således, at man godt kan være den samme "jeg", men have forskellige "mig". Når jeg hører de forskellige udlægninger af *jeg* og *mig* i empirien, bliver jeg optaget af, hvorfor folk kan have forskellige "mig"? Er det en fordel eller en ulempe. Hvad gør det ved de personer, der har et stort "arbejds-mig", og hvorledes adskiller de sig fra dem, der oplever sig som den samme døgnet rundt? Det synes jeg er interessant, når vi taler om personlige organisatoriske narrativer. En af tankerne bag det at arbejde proaktivt med sit organisatoriske narrativ er, at man handler kongruent. Ved at være så entydig som muligt, skabes der mindst mulig støj, og det vil derfor være nemmere at få medindflydelse på sit narrativ. Jeg har en formodning om, at hvis der er for stor forskel på arbejds-mig og privat-mig, så vil de smitte af på hinanden, og det vil være vanskeligt at handle kongruent. Jeg har i et tidligere afsnit talt om det at handle kongruent, så for at underbygge formodningen vil jeg tale om, hvad jeg mener med "smitte af". Det har noget at gøre med den inert, der findes i vores måde at handle og agere på. Altså en træghed der gør, at vi ikke kan slippe et tankemønster og så tage et andet på. I et kommende kapitel af Søren Willert, taler han om "memory traces" (Willert 2013). Det betyder, at man trækker spor af tidligere tanker og handlinger med sig, selvom man skifter kontekst. Willert kalder det også "personal attunement", hvilket jeg bedst kan forklare med en metafor. Hvis du stemmer guitaren i én toneart derhjemme, så vil der gå lidt tid førend du har fået den stemt i en anden toneart, når du er på arbejde. Den "attunement" vil gøre, at der vil være spor af den tidligere toneart. Derfor har jeg den formodning, at hvis der er for stor forskel imellem din toneart derhjemme og den på arbejdet, vil det være svært at bevare kongruensen.

Jeg har fundet et eksempel i datamaterialet der omhandler arbejds-jeg versus privat-jeg.

[focus2.caf 14:33]

Peter: Man kan ikke have to forskellige værdisæt - et på arbejdet og et derhjemme - men man kan godt have to forskellige narrativer.

Peter: Det er ikke så mange, der kender mig privat og arbejdsmæssigt, og de vil blive chokerede over, hvor stor forskel der er på mit arbejds-jeg og private jeg.

Det er tydeligt igennem datamaterialet, at der er forskel på folk og deres selvopfattelse. Nogen påstår, at de er den samme på arbejde som hjemme, mens andre (som i ovenstående citat) ligefrem mener, at der er chokerende stor forskel. Det er et stort område, og jeg har ikke tilstrækkelig teoretisk viden og indsigt inden for området til at kunne arbejde videnskabeligt med noget så stort som hvem vi egentlig er, og derfor kategoriserer jeg det som fremtidigt arbejde.

Konklusion

Med et teoretisk fundament i Gergen og White har jeg undersøgt implikationerne af at arbejde med sit eget organisatoriske narrativ. Specialet har beskrevet temaerne *den narrativt skabte identitet* og *den narrativt konstruerede virkelighed*, samt defineret *historie*, *fortælling* og *narrativ*.

Jeg præsenterede min egen forståelse af, hvad et organisatorisk narrativ er. Baseret på den narrative terapi, handler det om at skabe en dominerende fortælling, som kan være katalysator for forventningsskabelse hos omverdenen. Koblet til Pygmalion-effekten argumenterer jeg for, at man vil forsøge at indfri denne forventning, og at et organisatorisk narrativ dermed vil være handlingsfremkaldende og selvudviklende.

Undersøgelsen har været i form af en teamintervention, fokusgruppeinterviews og personlige interviews, som er blevet optaget på diktafon.

Jeg har efterfølgende analyseret data fra interviewene og udredt de dominerende begreber og forståelser, der er opstået i organisationen, efter at medarbejderne er begyndt at arbejde proaktivt med deres personlige organisatoriske narrativ. Det er i det empiriske arbejde at problemformuleringen besvares, og forståelserne er faldet inden for fem områder:

- Forståelse af, hvad et organisatorisk narrativ er.
 - Et organisatorisk narrativ handler, ifølge analysen, om hvordan man fremstår. At arbejde med sit organisatoriske narrativ handler om at iscenesætte sig selv, så man bedst kan opnå sine mål. Det er en meget konkret oplevelse, og fokus er på at *brande* sig selv, mere end på, hvad man får ud af det. Sagt på en anden måde, så er fokus mere på at søsætte en god fortælling, end at følge den sikkert i havn.
- Organisatoriske narrativer i makroperspektiv
 - En demokratisk forståelse af, hvad organisatoriske narrativer er i fugleperspektiv. Hvad vil der ske, hvis man observerer alle de enkelte systemer, og tager ansvar for at man både er aktør og tilskuer på samme tid. Den forståelse, der kom frem i analysen taler for, at når man er bevidst om, at man er medskabere af andres narrativ, har man også et ansvar for, hvad der bliver fortalt.
- Værdier som grundlag for eget narrativ
 - Narrativer kobles sammen med værdier på en meget håndgribelig måde. Det handler om, at hvis man bringer sine værdier mere i spil, får man nemmere ved at arbejde med sit narrativ i praksis. Det er måske ikke så mærkeligt at der er en sammenhæng, og det handler

også mere om, at det er en stor opgave at arbejde proaktivt med sit narrativ, men opgaven kan blive nemmere ved at være tættere på sine værdier.

- Betydningsankre
 - Både i teori og praksis opstår ideen om betydningsankre. Hvor forankres et narrativ? Er det i en fortælling eller i en handling, og kan man helt frit konstruere sit eget narrativ? Den betydning der kom frem i analysen hælder mest til, at der skal være konkrete handlinger bag et narrativ. Sagt med andre ord, der skal være et vist overlap mellem *stories lived* og *stories told*.

Disse forståelser blev diskuteret igennem teoretisk refleksion omhandlende, hvordan der kan opstå så forskellige meninger ud fra samme oprindelse. Dette blev gjort igennem Karl Weicks Sensemaking optik, som også gav mig en mere håndfast beskrivelse af medarbejdernes selvforståelse. Jeg konkluderer, at medarbejdernes selvforståelse af organisatoriske narrativer handler om iscenesættelse. Der har ikke været nogen indikation af, at den "indre pygmalioneffekt" har været til stedet i en sådan grad, at jeg har kunnet eftervise min hypotese. Igennem arbejdet med mine medarbejders selvforståelse har jeg også arbejdet med min egen. Michael Whites begreb "agency" fylder mere i min selvforståelse nu, end før undersøgelsen. Agentheden dukker op flere steder, både direkte og indirekte, og en måde at sammenfatte opgaven på i korthed kunne være at formulere en række påstande, som kommer fra min egen selvforståelse:

"At arbejde proaktivt med sit organisatoriske narrativ, handler om at forøge sin agenthed"

"At tage ansvar for sit personlige organisatoriske narrativ er at tage ansvar for sin karriere"

"Personlige organisatoriske narrativer er individuelle, socialt skabte, forandringsagenter"

Når jeg ser på den nye viden som dette speciale har produceret, kan jeg observere at den nye viden primært ligger i det organisatoriske felt, og ikke så meget i det narrative. Jeg har introduceret en definition og en præcisering af de nært beslægtede begreb "historie", "fortælling" og "narrativ", men derudover har jeg har ikke beriget meget til den narrative teori. I stedet har jeg fundet en naturlig måde at bringe den narrative teori i spil på i organisationen. Med andre ord, så er det vigtigt, at specialet handler om *proaktivt at arbejde med personlige, organisatoriske* narrativer. Det at være proaktiv og tage ansvar for sin organisatoriske fortælling er noget, der ligger ud over den narrative teori. Jeg har i et afsnit beskrevet lederen som narrativ coach, og samtidig lagt op til, at det også er et arbejde man kan udføre uden en coach. Den narrative coach's rolle er mindre end den narrative terapeuts rolle i terapien.

Jeg konkluderer, at en af grundene til at det er vigtigt at arbejde med sit personlige organisatoriske narrativ er, at det er selvudviklende. Det er selvudviklende uanset om man er bevidst om eksistensen af det eller ej, og det er selvudviklende både i positiv og negativ retning. Hvis man ikke er bevidst om sit narrativ, og hvis ikke man arbejder med det, risikerer man at have et negativt narrativ, som skaber negative forventninger, og udvikler en i en retning man ikke ønsker. Hvis man derimod er observant og nysgerrig på at lytte til sine omgivelser, og læse dem i en narrativ optik, har man mulighed for at arbejde med sig selv og sin personlige og professionelle udvikling, ved at være medskabere af, og udleve et, optimalt personligt organisatorisk narrativ.

Jeg konkluderer, at en af grundene til det har været svært at beskrive, hvad det vil sige at arbejde med sit personlige organisatoriske narrativ er, at der ikke var noget eksisterende at beskrive. Det har været en

skabende proces, hvor jeg har været medskabere af nye måder at se sig selv og sin organisation på. Allerede under teaminterventionen var der folk, der nikkede indforstået, når jeg brugte ord som "organisatorisk narrativ", og det faktum, at det var en meget individuel forståelse har været medvirkende til det skabende element. Jeg har studeret, hvordan forskellige forståelser interagerer med hinanden, komplementerer hinanden og inspirerer hinanden. Jeg er tilfreds med, at jeg i stedet for at vise, at verden stemmer overens med en hypotese, har sandsynliggjort at der findes et organisationsudviklingsværktøj og et personligt udviklingsværktøj, der kombinerer kendt teori med nye måder at anskue egen praksis på.

Referencer

- Babad, E. Y., Inbar, J., & Rosenthal, R. (1982). *Pygmalion, Galatea, and the Golem: Investigations of biased and unbiased teachers*. Journal of Educational Psychology
- Bandura, A. (1988). *Organizational Application of Social Cognitive Theory*. Australian Journal of Management
- Coghlan, David og Brannick, Teresa (2005). *Doing action research in your own organisation*. SAGE Publications Ltd.
- Cronen, Vernon E. (1994), *Coordinated Management of Meaning*. Ablex Press, 1994.
- Dahl, Hans Frederik (1982). *Pax Leksikon*. Pax Forlag.
- Feldman, Robert . Prohaska, Thomas (1979). *The student as Pygmalion: Effect of student expectation on the teacher*. Journal of Educational Psychology
- Fisher, R.A. (1966). *The design of experiment - 8 udgave*. Hafner forlag
- Fivesdal, Eigil (2004). *Organisationsteori*. Handelshøjskolens forlag.
- French, John (1950). *Field Experiments: Changing Group Productivity*. McGraw-Hill
- Gauntlett, David (2002), *Media, Gender and Identity: An Introduction*. Routledge
- Gergen , Kenneth (1992). *The saturated self - dilemmans of identity in contemporary life*. Basic Books
- Gergen, Kenneth (1985). *The social constructionist movement in modern psychology*. American Psychologist, Marts.
- Gergen, Kenneth (1999). *An invitation to social construction*, Sage Publications
- Giddens, Anthony (1991) *Modernity and Self-Identity. Self and Society in the Late Modern Age*. Cambridge Press
- Jussim, L.; Harber, K. D. (2005). *Teacher Expectations and Self-Fulfilling Prophecies: Knowns and Unknowns, Resolved and Unresolved Controversies*. Personality and Social Psychology Review
- Kirkeby, Ole Fogh (2007). *Menneske og Leder. Bliv den du er*. Børsens forlag
- Kruse, Emil (1999). *Kvalitative forskningsmetoder*. Dansk Psykologisk Forlag
- Laursen, Erik. Nørlem, Jacob. Thøgersen, Ulla (red.) (2010). *Coaching og Organisationer*. Hans Reitzels Forlag.
- Kvale, Stinar (2000). *Interview En introduktion til det kvalitative forskningsinterview*. Hans Reitzels Forlag.
- Mead, G.H (1934). *Mind, Self and Society*. University Of Chicargo Press

Mead, G.H og David Miller (1982). *The Individual and the Social Self: Unpublished Essays* by G. H. Mead. University of Chicago Press.

Nielsen, Kit Sanne (2006) *.Fortællinger i organisationer*. Hans Reitzels Forlag

Pearce, Barnett (2005). *The Coordinated Management of Meaning (CMM)*. Sage Publications

Rosenthal, R.; Jacobson, L. (1968). *Pygmalion in the classroom*. Holt, Rinehart & Winston.

Schnoor, Michala (2009). *Narrativ Organisationsudvikling*. Dansk Psykologisk Forlag¹³

Shotter, John. (1993) *Conversational Realities: Constructing Life Through Language*. Sage Publications

Shotter, John (2000). *The socially constructed organization*. Karnac Books.

Stegeager, Nikolaj og Laursen, Erik (2011). *Organisationer i bevægelse. Læring - udvikling - intervention* Samfundslitteratur.

Søholm, Thorkil og Storch, Jacob (2009) *Teambaserede organisationer i praksis*. Dansk Psykologisk Forlag

Vandsø, Christian (2005). *Ekspertledelse*. Selvpuliseret på
<http://www.vandsoe.dk/publications/ekspertledelse.pdf>

Vandsø, Christian (2012). *Den gode leder i selskab med det selvorganiserende team*. Selvpuliseret på
<http://www.vandsoe.dk/publications/selvskabelse.pdf>

Weick, Karl (1995). *Sensemaking in organizations*. Sage Publications Inc.

Weick, Karl (2009). *Making sense of the organization*. Wiley and Sons.¹⁴

White, Michael (2006) *Narrativ Teori*. Hans Reitzels forlag

White(1), Michael (2006) *Narrativ Praksis*. Hans Reitzels forlag

White, Michael (2007.) *Maps of Narrative Practice*. WW Norton & Company

Willert, Søren (under pulisering) *The Natural History of Memory*. Under pulisering.

Ølgaard, Bent (2004). *En introduktion til Batesons forfatterskab*. Akademisk forlag.

¹³ Dette er e-bogs udgaven, så sidenumre henviser til den ombrydning der er i e-bogen

¹⁴ Dette er kindle udgaven, så sidenumre findes ikke