

Juul Christiansen, Tanja

Doctoral Thesis

Corporate blogging: Medarbejderes kommunikative handlekraft

PhD Series, No. 31.2010

Provided in Cooperation with:

Copenhagen Business School (CBS)

Suggested Citation: Juul Christiansen, Tanja (2010) : Corporate blogging: Medarbejderes kommunikative handlekraft, PhD Series, No. 31.2010, ISBN 8759384442, Copenhagen Business School (CBS), Frederiksberg,
<https://hdl.handle.net/10398/8173>

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/208764>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.



<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/>

COPENHAGEN BUSINESS SCHOOL

HANDELSHØJSKOLEN

SOLBJERG PLADS 3

DK-2000 FREDERIKSBERG

DANMARK

www.cbs.dk



**Copenhagen
Business School**
HANDELSHØJSKOLEN

Corporate blogging: Medarbejderes kommunikative handlekraft

Corporate blogging: Medarbejderes kommunikative handlekraft

Tanja Juul Christiansen

ISSN 0906-6934

ISBN 87-593-8444-2

ISBN 978-87-593-8444-2



Ph.d.-serie 31.2010

Ph.d.-skolen LIMAC
Fremmedsprog, lingvistik og oversættelse

Ph.d.-serie 31.2010

**Corporate blogging:
Medarbejderes kommunikative handlekraft**

Tanja Juul Christiansen

Corporate blogging: Medarbejderes kommunikative handlekraft

1. udgave 2010

Ph.d. serie 31.2010

© Forfatteren

ISBN: 978-87-593-8444-2

ISSN: 0906-6934

Ph.d.-skolen LIMAC er knyttet til forskningsmiljøer inden for sprog, kulturelle studier, kommunikation, jura, informatik, regnskab og revision samt ledelsesteknologi.

Alle rettigheder forbeholdes.

Kopiering fra denne bog må kun finde sted på institutioner, der har indgået aftale med COPY-DAN, og kun inden for de i aftalen nævnte rammer. Undtaget herfra er korte uddrag til anmeldelse.

CORPORATE BLOGGING: MEDARBEJDERES KOMMUNIKATIVE HANDLEKRAFT



af Tanja Juul Christiansen
Ph.d. afhandling indleveret ved
Institut for Internationale Kultur- og Kommunikationsstudier,
Copenhagen Business School
Juli 2010

INDHOLDSFORTEGNELSE

FORORD	9
Kapitel 1	
AT EKSPERIMENTERE MED REFLEKSIV IDENTITETSDANNELSE OG RETORISK AGENCY	11
Den enstemmige organisation	12
Enstemmighed og flerstemmighed: Et dilemma	14
At eksperimentere med refleksiv identitetsdannelse	16
<i>Hvad er organisationsidentitet og identitetskommunikation?</i>	17
<i>Nye medier som forandringsskabende</i>	17
<i>Et casestudie</i>	18
<i>Identitetsdannelse som retorisk fællesskabsdannelse</i>	19
<i>Refleksiv identitetsdannelse: Et spørgsmål om retorisk agency</i>	19
Et pragmatisk-idealistisk afsæt	21
Et retorisk udgangspunkt	22
Afhandlingens opbygning	24
Kapitel 2	
KONVENTIONEL IDENTITETSDANNELSE	27
1. Definitionen af organisationsidentitet	28
Hvad dækker organisationsidentitet over?	28
Organisationsidentitet som social konstruktion	30
2. Hvorfor kommunikere organisationsidentitet?	32
Virksomhedsidentitet	32
Organisationsidentitet	33
Et anvendelsesorienteret perspektiv og et kritisk perspektiv	33
Identitetsregulering som medarbejdermotivation	34
Identitetsregulering som social kontrol	36
Organisationsidentitet som identitetsarbejde	39
3. Konstituerende og epideiktisk retorik	41
Identitetskommunikation som konstituerende retorik	42
<i>Konstituerende retorik som en dimension ved sproget og som genre</i>	44
Identitetskommunikation som epideiktisk retorik	47
<i>Identitetsforankring og identitetsforandring</i>	49
Forskellen på konstituerende og epideiktisk retorik	51
4. Konventionel identitetsdannelse	53
Kapitel 3	
REFLEKSIV IDENTITETSDANNELSE	55
1. Konventionel identitetsdannelse – fire relaterede problemer	55
Hvad er identitet: Essens eller konstruktion	55
Hvem kommunikerer identitet: Faste afsender- og modtagerroller	57
Hvor mange identiteter: Én organisation – én identitet	61

Hvis identitet: Organisationens eller medarbejdernes	62
2. Refleksiv identitetsdannelse	63
Identitetsdannelse: En fortsat konstruktion	64
Afsendere og modtagere som deltagere	65
Flerstemmighed	67
Organisationens identiteter er medarbejdernes	72
3. Mod et nyt ideal	72
Konventionel identitetsdannelse: Et uhensigtsmæssigt ideal	73
Refleksiv identitetsdannelse: Et mere hensigtsmæssigt ideal	75
 Kapitel 4	
AT ANALYSERE IDENTITETSDANNELSE	79
1. Et single-case studie	79
2. Analysestrategi	82
Retorisk fællesskabsdannelse: Et samspil mellem seks dimensioner	85
<i>Fællesskabsdannelse: 3 niveauer</i>	86
<i>Retorisk handling: Ytring og deltagelse</i>	87
Retorisk handling	88
1. <i>Kommunikeret identitet</i>	88
2. <i>Deltagelse</i>	89
Forestillede spilleregler	91
3. <i>Forestillede spilleregler for kommunikeret identitet</i>	93
4. <i>Forestillede spilleregler for deltagelse</i>	94
Strukturelle betingelser	94
5. <i>Strukturelle betingelser for kommunikeret identitet</i>	94
6. <i>Strukturelle betingelser for deltagelse</i>	95
De seks perspektiver er internt afhængige	95
3. Valg af empiri	96
Retningslinjerne for forretningsadfærd og Cammas værdier	98
Retningslinjerne for intern kommunikation og blogpolitikken	99
Introduktionsdagen	99
Intranettet @work	101
Morgenmadsmøder	102
Interview med intranetbestyreren	102
Sekundær empiri	103
Fokusgrupper	103
<i>Selve fokusgrupperne</i>	106
Sammenhæng mellem empiri og analysestrategi	108
4. Retorisk kritik	109
 Kapitel 5	
IDENTITETSDANNELSEN FØR BLOGGENE	113
1. Kommunikeret identitet	113
En missionær	114
<i>Cammas mission</i>	114
<i>At blive medarbejder</i>	116
<i>En dedikeret medarbejder</i>	120
<i>Tro på Camma og Cammas produkter</i>	124

<i>Omvendelsen af ikke-kunder</i>	125
<i>At tjene kunden</i>	126
<i>Den missionerende medarbejder</i>	128
En købmand	128
<i>Behov for instruktioner</i>	128
<i>Drevet af at sælge</i>	132
<i>Materielt orienteret</i>	133
<i>Konkurrencemindet</i>	135
<i>Medarbejderen som købmand</i>	137
En missionerende købmand	137
2. Deltagelse	138
Deltagelsesroller	138
<i>Officiel aktiv deltagelse</i>	138
<i>Officiel passiv deltagelse</i>	142
<i>Traditionelle deltagelsesroller</i>	142
Deltagelsesform	143
3. Forestillede spilleregler for kommunikeret identitet	143
De retoriske handlinger og strukturelle betingelser	144
<i>Statisk identitet</i>	144
<i>En forestilling om forsigtighed</i>	147
Deltagernes forestilling om kommunikeret identitet	148
<i>Man bør være missionær</i>	148
<i>Man bør være købmand</i>	152
<i>En missionerende købmand</i>	156
Forestillede spilleregler for kommunikeret identitet	156
4. Forestillede spilleregler for deltagelse	157
Rig adgang til deltagelse	157
Rollen som deltager	159
Forestillede spilleregler for deltagelse	160
5. Strukturelle betingelser for kommunikeret identitet	160
Retningslinjerne for forretningsadfærd	160
Retningslinjerne for intern kommunikation	162
Gatekeepere	163
6. Strukturelle betingelser for deltagelse	164
Adgangsmuligheder og mulige deltagelsesformer	164
Deltagelsesroller	165
Identitetsdannelsen før medarbejderbloggene	165
 Kapitel 6	
MEDARBEJDERBLOGS SOM REFLEKSIVITETSFREMMENDE	169
1. Refleksiv identitetsdannelse på blogs	170
Hvad er en weblog?	170
<i>Typer af blogs</i>	171
<i>Bloggens popularitet</i>	171
Bloggens genrekonventioner	173
<i>Autenticitet</i>	174
<i>Refleksion</i>	174
<i>Interaktion</i>	174

Blogging i organisationer	176
<i>Medarbejderblogs som en del af organisationens markedsføring</i>	177
<i>Den sociale motivation bag intern blogging</i>	179
<i>Potentiale for refleksiv identitetsdannelse på interne blogs</i>	180
Forudsætninger for succes	181
<i>Blogs skal skrive sig ind i genrekonventionerne</i>	181
<i>Praktiske forudsætninger</i>	183
2. Implementeringen af blogs hos Camma	185
Fra observation til idé	185
Bloggenes tilblivelse	186
Min rolle som aktionsforsker	187
<i>Min rolle i implementeringen</i>	188
<i>Min relation til empirien</i>	189
Præsentation af bloggene hos Camma	190
<i>B&C Bloggen</i>	190
<i>Diversity Bloggen</i>	192
Analysen af bloggene	193
 Kapitel 7	
IDENTITETSDANNELSEN PÅ BLOGGENE	197
5. og 6. Strukturelle betingelser på bloggene	198
Adgangsmuligheder	198
Blogpolitikken	199
<i>Hvad må man kommunikere?</i>	199
<i>Hvordan bør man deltage?</i>	200
Strukturelle betingelser for kommunikeret identitet og deltagelse	200
1. Kommunikeret identitet på bloggene	201
En missionerende købmand	201
Retoriske manøvrer	204
1. <i>At tale uden for kontekst</i>	205
2. <i>Logisk nødvendighed</i>	208
3. <i>Sløret argumentation</i>	214
4. <i>Ironi</i>	217
5. <i>Destabilisering</i>	220
Retorisk agency: Et spørgsmål om kompetence	222
2. Deltagelse på bloggene	226
Deltagelsesroller	226
Deltagelsesform	228
<i>Blogging som inviterende retorik</i>	229
Invitationer der besvares	231
<i>Dilemmaer</i>	231
<i>Konkrete spor</i>	232
<i>En samtale mellem lige deltagere</i>	233
<i>En undtagelse</i>	235
Invitationer med få kommentarer	236
<i>Manglende dilemmaer, konkrete spor og lige samtale</i>	236
<i>Dilemmaer uden for deltagernes indflydelse</i>	238
<i>Dilemmaer, der er for personlige</i>	239

Retorisk agency: Et spørgsmål om at være motiveret og at kunne motivere	239
Refleksiv deltagelse	241
3. og 4. Forestillede spilleregler på bloggene	242
Forestillede spilleregler for kommunikeret identitet	242
<i>Man skal være loyal</i>	242
<i>Man skal være enig</i>	244
Forestillede spilleregler for deltagelse	245
<i>Utryghed</i>	245
<i>Deltagelsespligt</i>	247
En ny bevidsthed	250
<i>Tidligere versus ny kommunikeret identitet og deltagelse</i>	251
<i>Bloggens genreforventninger versus de øvrige genrekonventioner</i>	251
<i>Fokusgruppen som bevidsthedsskabende</i>	252
Retorisk agency: Et spørgsmål om selvforståelse	253
Identitetsdannelsen på bloggene	254
 Kapitel 8	
MEDARBEJDERBLOGS SOM FORUM FOR REFLEKSION	257
1. Forandringerne i identitetsdannelsen	257
Deltagelsen på bloggene	258
Den implicitte medarbejder på bloggene	260
Flydende grænser mellem officiel og uofficiel identitetsdannelse	263
Bloggens betydning som medie	264
Graden af refleksivitet	266
2. Blogs som forum for phronesis	268
3. Refleksiv identitetsdannelse som ideal	271
 Kapitel 9	
MEDARBEJDERES KOMMUNIKATIVE HANDLEKRAFT	273
1. Væsentlige faktorer og perspektiver ved retorisk agency	273
Retorisk agency som selvforståelse	273
<i>Retorisk selvforståelse: Jeg kan</i>	274
<i>Retorisk selvforståelse: Jeg bør</i>	275
<i>Retorisk selvforståelse: Jeg vil</i>	276
<i>Retorisk agency som processuelt</i>	276
Retorisk agency som kompetence	277
<i>Retorisk kompetence: At kunne manøvrere</i>	277
<i>Retorisk kompetence: At kunne motivere deltagelse</i>	278
Retorisk agency er medieafhængigt	278
2. En model til at analysere og facilitere retorisk agency?	280
Retorisk agency udspiller sig mellem tre niveauer	280
Retorisk handling: Ytring og deltagelse	281
Analysestrategiens begrænsninger	282
At analysere og facilitere retorisk agency ud fra analysestrategien	284
3. Corporate blogging: Medarbejderes kommunikative handlekraft	285
 LITTERATURLISTE	287

RESUMÉ	303
ENGLISH ABSTRACT	305

FORORD

I maj 2005 afleverede Anne Løhndorf og jeg vores speciale på Retorik på Københavns Universitet. Her viste vi, hvordan to danske fagforeninger søgte samhørighed ved at appellere til faste og helstøbte verdensopfattelser, man som medlem enten måtte tilslutte sig helhjertet eller ikke tilslutte sig overhovedet. Vi problematiserede deres praksis, og vi opfordrede til at undersøge, om samme praksis gælder i eksempelvis kommercielle virksomheder, samt hvad man kan gøre i stedet: Hvordan kan man skabe samhørighed uden at kommunikere én fast identitet oppefra og ned? I august 2007 fik jeg muligheden for at tage denne udfordring op, da jeg blev ansat som ph.d. stipendiat på IKK på CBS. Nu tre år senere afleverer jeg min afhandling, og selvom jeg har været på mange smutveje undervejs, er jeg i forblevet overvejende tro over for den oprindelige udfordring – den er dog blevet krydret med nye medier.

Jeg havde ellers forsvoret, at jeg skulle skrive en ph.d. afhandling. Tre år alene på et kontor med en opgave, der kun ville være mig selv til at løse, ville både blive for ensformigt og for ensomt. Efter et par år væk fra den akademiske verden vandt lysten til at lære dog over frygten for kedsomhed og ensomhed. Og hvilket held.

Til min store overraskelse – ja, det siger også meget om mig – har det ikke været kedeligt. Jeg har været heldig at få kontakt til en spændende case, som har overrasket flere gange undervejs. Jeg har valgt at skrive en afhandling, som rækker langt ud over den retoriske tradition, hvilket har bidraget med nye indsigter og ikke mindst afveje. Og jeg har stillet mig selv en opgave, der har været tilpas svær at løse. Jeg har kort sagt været holdt til ilden til sidste komma.

Det har heller ikke været ensomt. Tværtimod har jeg fået selskab, opbakning, sparring og input fra langt flere kanter end ventet. Først og fremmest har jeg haft nogle fantastiske kolleger på CBS, som altid har været klar til at diskutere både de faglige og sociale dimensioner af at begå sig i en akademisk verden. Her skal en særlig tak gå til lektor Sine Nørholm Just og adjunkt Jonas Gabrielsen for tre gode år på gangen. Dertil har selve instituttet, IKK, været et godt sted at være. Både min vejleder, professor Anne

Marie Bülow, og institutleder, Annette Villemoes, har været til stor hjælp. Mens jeg har været ansat som ph.d. stipendiat, har jeg eksempelvis været i USA hele fire gange – det havde ikke kunnet lade sig gøre uden min vejleders og instituttets opbakning.

Gennem de sidste tre år er jeg desuden kommet jævnligt på KUA. For det første har jeg mødtes med min bivejleder, lektor Lisa Villadsen, som jeg til stadighed beundrer, og hvis faglige input og moralske opbakning, jeg er dybt taknemmelig for. For det andet har jeg mødtes med Kristine Berg, min ph.d.-body. Tidlig i processen dannede vi sammen med Heidi Jønch-Clausen vores eget lille stipendiats-trekløver. Det har ført til uhyre godt selskab på adskillige sommerhusture og til konstruktive møder om genren ph.d. afhandling. Og allervigtigst har det betydet, at arbejdet som ph.d. stipendiat har været væsentligt mere konkret, jordnært og hyggeligt, end jeg selv kunne have gjort det.

Mine seks måneder på University of Texas at Austin i foråret 2008 gjorde stort indtryk og har haft stor betydning for mit arbejde, og jeg vil gerne takke professor Dana Cloud, professor Dawna Ballard, professor Loril Gossett og mine mange ualmindelig dygtige ph.d. medstuderende for fagligt input og perspektiv. Tilbage i Danmark vil jeg gerne takke professor Mette Morsing og post.doc. Elisabeth Hoff-Clausen for at stille op til mit pre-defense, jeg vil gerne takke kollegerne på KUA og retorik-kolleger omkring mig i øvrigt for at holde kontakt og vise interesse, og jeg vil gerne takke mine tidligere studerende for at vende retorikken på hovedet. En stor tak skal naturligvis også gå til de mange ansatte i Camma, jeg har haft kontakt til gennem de sidste tre år.

Endelig har mine gode venner og søde familie været en uvurderlig støtte, ligesom jeg har sat stor pris på de virtuelle folk på Facebook, som har ageret selskab, når jeg sad alene på kontoret, med deres opadvendte tommeltotter og opmuntrende bemærkninger. En særlig tak til Christer Rovang Jakobsen, Nils Groth, Maja Zandersen – samt Kristine Berg og Sine Nørholm Just endnu en gang – for ekstra øjne, når min egne var trætte eller bare ikke nok. Og en meget varm tanke til min mor og min søster, som har været fuldstændigt uundværlige gennem de sidste tre år på så mange flere måder, end der skal nævnes her.

Sjovt, lærende, udfordrende, hårdt, euforisk, tørt, langsommeligt, hektisk, udmattende, nervepirrende og angstsprovokerende. Det har det bestemt været. Men kedeligt og ensomt? Nej, det vil jeg ikke sige.

KAPITEL 1:

AT EKSPERIMENTERE MED REFLEKSIV IDENTITETSDANNELSE OG RETORISK AGENCY

When we bind our understanding about organization processes and change to monolithic, closed visual models, it does not occur to us to listen for and to the voices of all who are working together. We are restricted by our bird's eye view and likely to miss the more intimate sounds of people speaking, singing, or crying out to one another. If we hear (or read) only loud, articulate, respectable, or directive voices, we confine our possibilities, limit our range, zero in on only one goal, forfeit chances for individual and collective development (Hazen 1993, s. 16).

Siden sensommeren 2009 er der sket en ændring i den danske afdeling af "Camma" – en stor amerikansk it-virksomhed.¹ Hvor den officielle interne kommunikation i Camma hidtil har bestået i kommunikation fra ledelsen til medarbejderne, kan medarbejdere nu blogge med hinanden om, hvad det vil sige at være medarbejder hos Camma via to nyetablerede interne medarbejderblogs. På bloggene bliver det diskuteret, om det er ok at anvende konkurrerende produkter gennem udtalelser som: "Jeg er meget tro mod Camma og tillader ikke fremmede devices i mit hjem"², og: "Hmm.. så længe du husker hvor du hører til, så er det OK at du flirter lidt med andre teknologier/devices;o)."³ Det bliver diskuteret, om det er kvindernes egen skyld, at de ikke er topledere, gennem spørgsmål som: "[Er det] fordi kvinderne SELV ikke vil blive topleder? Eller møder de en betonmur i det de ønsker at træde op de sidste stegene af karrierestigen mod toppen?"⁴ Og det bliver diskuteret, om man som medarbejder i en it-virksomhed skal

¹ Camma er et pseudonym, da virksomheden har ønsket at være anonym.

² BA, kommentar: *Er jeg utro?*

³ AJ, kommentar: *Er jeg utro?*

⁴ TJ, blogpost: *"Det er kvinderne som skal styre verden..."*

være særlig social på de digitale medier gennem spørgsmål som: ”[...] er man bare bagud hvis man ikke bruger timevis i det sociale univers til dagligt såvel på arbejde som når ungerne er puttet i seng?”⁵

Der er ikke så mange blogposter, men der er meget trafik på bloggene og forholdsvis mange kommentarer. De stemmer, der kommer til udtryk, er hverken radikale eller kritiske, men de forhandler i det små, hvad det vil sige at være medarbejder i Camma; tilsyneladende ikke en stor forandring – og dog. Der er forskel på at være positioneret som modtager og være positioneret som deltager. Der er forskel på at blive præsenteret for den samme identitet igen og igen og at opleve denne identitet blive italesat på nye måder og med mindre sikre stemmer. Der er forskel på at høre ledelsen indikere, hvordan den gode medarbejder hos Camma er, og at opleve medarbejdere komme med deres personlige erfaringer og dilemmaer. Det handler om forskellen på at være passiv modtager, som næsten per automatik følger ordrer, og aktiv deltager, der identificerer sig og derfor stopper op og reflekterer over sin identitet som medarbejder i Camma. Det handler om kommunikativ handlekraft og om forskellen på konventionel og reflektiv identitetsdannelse.

Den enstemmige organisation

Inden implementeringen af bloggene var Cammas interne officielle kommunikation kendetegnet ved, at ledelsen kommunikerede *til* medarbejderne. Ledelsen kommunikerede ikke *med* medarbejderne, og medarbejderne kommunikerede ikke med hinanden. Derved var det ledelsen, der alene kommunikerede, hvad en god medarbejder er; det var ledelsen, som kommunikerede identitet. Den form for identitetskommunikation svarer til måden, der bliver kommunikeret identitet på i mange organisationer. Blandt nogle organisationer ses identitet ligefrem som et produkt, eksterne konsulenter kan identificere og dernæst kommunikere gennem organisationens officielle kommunikationskanaler. Flere forskere og praktikere har argumenteret for, at en sådan identitetskommunikation er nødvendig og fordelagtig. I 1997 skriver Kunde, hvordan virksomheder bør skabe en virksomhedsreligion,⁶ så ingen er i tvivl om, ”hvad

⁵ FH, blogpost: *Må jeg være digital associal?*

⁶ Jeg anvender selv betegnelsen organisation. Da denne afhandling er baseret på et casestudie af en kommerciel virksomhed, sonderer jeg dog ikke mellem

virksomheden står for, hvor den skal hen, og hvordan den kommer det” (s. 119). Om medarbejdernes forhold til deres arbejdsplads skriver han endvidere: ”Kun de, der brændende tror, kommer i kirken. Virksomheden har kun arbejde til de rettroende” (s. 119-120). Den 17. oktober 2005 kunne man i *Industriens Dagblad* læse noget tilsvarende. Her er dog ikke tale om religion, men om sport, idet virksomheders medarbejdere bør opføre sig som passionerede tilhængere af et fodboldhold. Der står: “Ansatte burde være lige som fodboldfans: De skal ville dø for holdet.”

”Virksomhedsreligion” (se fx Kunde, 1997), ”orkestreret kommunikation” (se fx Shotter 2008, s. 515) og ”integreret kommunikation” (se fx Christensen og Morsing 2008, s. 35) er nogle af de forskellige betegnelser, der har været anvendt for ambitionen om at fremstille organisationer som homogene og enstemmige, hvor alle er enige om, hvem organisationen er, og hvad den står for; en ambition om at kommunikere én og kun én identitet.

Baggrunden for idealet om en enstemmig organisation er, at organisationer oplever et stigende behov for at kunne afgrænse sig i forhold til omverdenen (Cheney og Christensen 2004, s. 511-512), for at kunne fremstå tydelige og distinkte over for den (Cheney og Christensen 2004, s. 512-513) og for at kunne samle organisationens egne medarbejdere og skabe samhørighed og identifikation blandt dem (Webb 2006, s. 151-153). Christensen og Morsing skriver:

Virksomheder af enhver art forventes at kunne identificere virksomhedens ’essens’ og præsentere den såvel retorisk som æstetisk, at kunne artikulere strategiske visioner og målsætninger i enkle og overbevisende vendinger, at kunne samle deres medarbejdere omkring fælles værdier og identifikationssymboler på tværs af fysiske og kulturelle afstande, at kunne forudse, tilgodese og præge holdninger og krav fra et voksende antal interessenter samt at kunne håndtere forholdet til forskellige nyheds- og markedsføringsmedier (2008, s. 28).

Når man i organisationer bestræber sig på at skabe ’rettroende medarbejdere’ eller ’fodboldfans’, der vil ’dø for holdet’, har det sine årsager. For det første oplever

organisationslitteraturen og virksomhedslitteraturen, når jeg henviser til kilder inden for disse.

organisationer et behov for at fremstå distinkte, for det andet ses det som en måde at motivere medarbejdere på.

Enstemmighed og flerstemmighed: Et dilemma

At efterstræbe en enstemmig organisation, hvor alle medarbejdere er enige om, hvem 'vi' er, har dog sine begrænsninger. Hazen skriver i det indledende citat, at en organisation består af mangfoldige stemmer – mindst lige så mange, som der er personer. Shotter argumenterer for, at organisationer ikke skal forstås som orkestre, hvor alle spiller hver deres stemme i en fyndig harmoni, da organisationer består af medarbejders interaktioner med hinanden og de uenigheder og kontrapunktiske stemmer, der derved artikuleres (2008, s. 516-518). Brown skriver, at organisationers identitet er noget, der bliver til mellem medarbejdere i en fortsat proces. Organisationer er med andre ord ikke enstemmige, men flerstemmige. Identitet bliver til mellem medarbejdere. Og ingen identitet varer ved. Identitetsdannelse er refleksiv (Brown 2006, s. 732). Det er en cirkulær proces mellem mange deltagere.

Hazen skriver som nævnt: "If we hear (or read) only loud, articulate, respectable, or directive voices, we confine our possibilities, limit our range, zero in on only one goal, forfeit chances for individual and collective development" (1993, s. 16). Frem for at udelukke organisationens mange stemmer fra den officielle kommunikation kan det betale sig at lytte til dem, hvis den enkelte og organisationen skal kunne udvikle sig. Det er der flere årsager til.

Først og fremmest er der adskillige forskere, som har peget på de moralske problemstillinger ved at tilskrive medarbejdere én fast identitet (fx Deetz, 1995; Casey, 1996; Alvesson og Willmott, 2002). Hvis man vil være en god arbejdsplads, må man give rum til forskellige meninger og muligheden for at formulere dem (Deetz, 1995, s. 61-64). Denne kritik udtrykkes typisk af forskere, som tager medarbejders perspektiv frem for ledelsers, og hermed kan man sige, der opstår en kontrast mellem en moralsk tilgang, der tager medarbejders perspektiv, og en forretningsmæssig tilgang, der tager ledelsens perspektiv.

At efterstræbe en enstemmig kommunikation indebærer dog ikke kun moralske implikationer. Bestræbelserne på at ensrette og kontrollere kommunikationen kan også være uhensigtsmæssige for forretningen. Hvis det rent faktisk *lykkes* at tilskrive

organisationens medarbejdere én identitet, vil resultatet være en meget homogen gruppe af medarbejdere, der tænker på samme måde. Det forekommer umiddelbart at være i kontrast til de behov for innovative, kreative og forandringsparate medarbejdere og organisationer, der ellers artikuleres. Som Cheney m.fl. påpeger, opstår der et paradoks mellem begreber som dialog og lydhørhed på den ene side, og kontrol og ensrettethed på den anden (2004, s. 94). Og som Christensen og Morsing påpeger, kræver innovation, at man giver plads til det uventede (2010, s. 64). Hvis det derimod *ikke* lykkes, opstår omvendt meget stor forskel mellem, hvordan organisationens medarbejdere tænker og kommunikerer med hinanden uden for de officielle kommunikationskanaler, og hvordan ledelsen kommunikerer til medarbejderne gennem de officielle kommunikationskanaler. Og der er god grund til at tro, at det ikke lykkes (Christensen og Morsing 2010, s. 52). De fleste budskaber læses meget forskelligt afhængig af, hvem der læser dem, og identitetsdannelse kan som nævnt forstås som en refleksiv proces. Derfor er det en svær ambition at ville fastfryse identitet og at gøre det på en måde, så alle medarbejdere tilslutter sig. Resultatet bliver let, at organisationer skaber meget få muligheder for at være ”en god medarbejder”, hvilket kan føre til kynisme og stor diskrepans mellem, hvad medarbejdere giver udtryk for, når ledelsen lytter, og hvad de giver udtryk for, når de kommunikerer indbyrdes.

Spørgsmålet er, hvad alternativet er. Umiddelbart virker det oplagt at lade medarbejdernes identitetsdannelse være en del af organisationens officielle interne kommunikation, så identiteten kommer indefra i stedet for udefra. Det virker oplagt at lade den refleksivitet, hvormed identitetsdannelse kan karakteriseres, være et mål. Hvordan dette alternativ opnås, er dog ikke klart. Hvad vil det sige at lytte til organisationens stemmer? Hvad vil det sige at give plads til det uventede, at involvere medarbejdere, at give rum til forskellige meninger og mulighed for at formulere dem? Hvordan gør man? Dertil er der som nævnt en årsag til, at ledelser har homogeniseret og kontrolleret identitetskommunikationen. Behovet for at fremstå som en samlet enhed er reelt. Hvis det lykkes at inddrage medarbejdere i den officielle identitetskommunikation, er det derfor nødvendigt at forholde sig til konsekvenserne heraf: Risikerer man, at organisationen opløses? Flere forskere inden for organisationsidentitet problematiserer ambitionen om én konsistent identitet og argumenterer for, at flerstemmighed er at eftertrægte, men det er sjældent klart, hvad det

præcise mål er, hvordan man kommer derhen, og hvilke konsekvenser det kan have. Den empirisk-baserede forskning i, hvordan man faciliterer flerstemmig organisationsidentitet, og hvordan flerstemmig identitet viser sig i organisationen, er sparsom.

At eksperimentere med reflektiv identitetsdannelse

Det er den udfordring, der er udgangspunktet for denne afhandling. Jeg har ønsket at undersøge, hvordan man kan påvirke medarbejderes kommunikative handlekraft ved at ændre på den konventionelle identitetskommunikation, der gør sig gældende i mange organisationer. Det vil sige, hvordan man kan inddrage medarbejdere i identitetsdannelsen og give plads til artikulationen af flere forskellige identiteter i organisationens officielle interne kommunikation. Med ”officiel kommunikation” menes den kommunikation i organisationen, alle medarbejdere principielt kan tage del i – enten kun som modtagere eller også som både afsendere og modtagere. Det gælder altså ikke snakken ved kaffemaskinen eller en-til-en møder med den nærmeste leder, men derimod fx morgenmøder, intranettet, nyhedsbreve etc. Med ”intern kommunikation” menes den kommunikation, der alene finder sted mellem medarbejdere. Det gælder altså ikke kampagner i medierne og lignende. Jeg er klar over, at flere forskere peger på, at grænserne mellem intern kommunikation og ekstern kommunikation er flydende (fx Cheney og Christensen 2004, s. 510).

Identitetsdannelsen i en organisation påvirkes af forhold uden for organisationen, ligesom identitetsdannelsen påvirker disse. Når det er sagt, er der stadig mange kommunikative praksisser, der alene finder sted inden for organisationen. Det gælder eksempelvis kommunikation på intranettet, morgenmøder og i denne forbindelse interne blogs. Disse praksisser er udtryk for en anderledes interaktion end organisationens eksterne kommunikation (selvom de selvfølgelig er påvirket heraf), og det er netop denne interaktion, der interesserer mig. Det vil dog ikke afholde mig fra at reflektere over, hvordan eventuelle ændringer i identitetsdannelsen påvirker organisationens behov for at fremstå konsistent udadtil.

At undersøge, hvordan man kan inddrage medarbejdere i organisationens identitetsdannelse, indebærer flere problemstillinger. For det første er det nødvendigt at konceptualisere identitetsdannelse. For det andet er det nødvendigt at finde en måde,

hvorpå identitetsdannelsen kan påvirkes. For det tredje er det nødvendigt at foretage et konkret eksperiment. For det fjerde må identitetsdannelse gøres analyserbart. Og for det femte må medarbejderinddragelse sættes ind i en teoretisk ramme. I det følgende vil jeg uddybe, hvordan jeg i afhandlingen forholder mig til disse problemstillinger.

Hvad er organisationsidentitet og identitetskommunikation?

For det første må forståelsen af organisationsidentitet forfines. Hvordan er organisationsidentitet traditionelt blevet forstået, hvilke begrænsninger har denne forståelse, og hvilke alternativer kan identificeres? Her argumenterer jeg for at sondre mellem to forskellige syn på og idealer for identitetsdannelse: konventionel identitetsdannelse og reflektiv identitetsdannelse. Konventionel identitetsdannelse dækker over en forståelse af organisationsidentitet, som en fast størrelse en ledelse (eventuelt sammen med konsulenter) bestemmer og derefter kommunikerer til medarbejdere med henblik på at regulere medarbejderes identitet, så alle er enige om, hvem organisationen er, og hvad organisationen står for. Reflektiv identitetsdannelse dækker omvendt over en forståelse af organisationsidentitet som en cirkulær proces, hvor identitet fortsat er ved at blive dannet, og hvor flere medarbejdere deltager i denne dannelsesproces. Her er flere med til at definere, hvem 'vi' er, der kan eksistere flere 'vi-er' samtidigt, og tilslutningen til disse 'vi-er' kan variere.

Nye medier som forandringskabende

For det andet er det nødvendigt at finde en måde, hvorpå man rent praktisk kan ændre organisationens kommunikative praksisser, så medarbejdere kan inddrages i identitetsdannelsen. Her vender jeg mig mod nye medier. Hvor mange forskere har problematiseret muligheden for at skabe og bevare fællesskaber i et individualiseret samfund (fx Bauman, 2002; Qvortrup, 2001; MacIntyre, 2004), har andre forskere vist, analyseret og diskuteret, hvordan fællesskaber synes at opstå og trives på internettet (Fx Castells, 2001; Bell, 2001; Jones, 1997; Blanchard, 2004; Kollock, 1999). Her er blogging interessant. Blogging anses blandt forskere som særlig velegnet til at etablere og vedligeholde fællesskaber (Rosenbloom 2004, s. 32), til at skabe politisk engagement og deraf øget demokrati (Rojas og Puig-i-Abril 2009, s. 918), til at vende traditionelle hierarkier på hovedet (Kaiser m.fl. 2007, s. 402) og til at ændre

magtstrukturer mellem traditionelle og nye medier (Meraz 2009, s. 701). Vil man vende organisationens kommunikation fra at være oppefra og ned til at være nedefra og op, synes blogging som et oplagt medie. Derfor inddrages blogs som en måde, hvorpå organisationens kommunikative praksisser kan ændres. Det vil sige, jeg undersøger ikke alene, hvordan man kan inddrage medarbejdere i identitetsdannelsen og give plads til artikulationen af flere forskellige identiteter i organisationens officielle kommunikation. Jeg undersøger, hvordan man kan gøre dette gennem corporate blogging.

Et casestudie

For det tredje er det nødvendigt med en case. Hvis jeg vil undersøge, hvordan reflektiv identitetsdannelse kan faciliteres gennem corporate blogging, er det nødvendigt at eksperimentere. Som Blanchard og Markus skriver, skaber medier ikke fællesskaber i sig selv:

From reading the e-commerce strategy literature, one sometimes gets the impression that creating virtual communities is easy: if a company builds a virtual meeting place, customers will come, and a community will form. But research on human communities suggests that the outcome is by no means guaranteed (2004, s. 65).

Hvordan identitetsdannelsen udspiller sig på bloggene, er ikke alene bestemt af bloggen som medie – det afhænger af den konkrete praksis. Derfor har jeg foretaget et casestudie. Casen er en dansk afdeling af en stor amerikansk it-virksomhed og består af ca. 400 medarbejdere. Organisationen vil gerne være anonym. Jeg har valgt at kalde den Camma, og jeg anvender pseudonymer, når jeg henviser til eller citerer konkrete medarbejdere.

I sensommeren 2009 implementerede jeg i samarbejde med Camma to interne medarbejderblogs, som begge er gruppeblogs. De har afsæt i hver deres afdeling, men har været styret af medarbejdere på tværs af organisationen. Bloggene er godkendt af ledelsen, men de er ikke initieret af hverken ledelsen eller kommunikationsafdelingen. De er således officielle uden at være en del af den øvrige ledelseskommunikation. Selvom eksperimentet er foretaget i samarbejde med Camma og har været fuldstændigt

afhængigt af, at medarbejdere fra Camma for det første besluttede at implementere blogs og siden faktisk skrev på dem, er det eksperiment, der bliver undersøgt og beskrevet i denne afhandling, ikke deres. At inddrage medarbejderne i identitetsdannelsen var ikke Cammas motivation for at indgå i projektet. Det har været min ambition alene. For Camma har implementeringen af blogs været knyttet til konkrete medarbejderes ønske om at stifte erfaring med blogs: dels med henblik på deres kunder, dels fordi de anså blogs for *state of the art*. At fokusere på identitetsdannelsen hos Camma og undersøge, hvordan implementeringen af bloggene påvirkede denne, er således mit eksperiment.

Casestudiet har gjort det muligt at undersøge i praksis, om man kan facilitere reflektiv identitetsdannelse. Dermed svarer jeg dels på Blanchard og Markus' opfordring til ikke kun at beskrive nye medier, men også at undersøge, hvordan fællesskaber opstår, og hvad der skal til for at skabe succes (2008, s. 5); dels på Kuhns opfordring til ikke blot at diskutere forholdet mellem diskurs og identitet i organisationer, men også empirisk at undersøge dette forhold (2006, s. 1340).

Identitetsdannelse som retorisk fællesskabsdannelse

For det fjerde skal identitetsdannelse gøres analyserbart. Hvis eksperimentet skal kunne vurderes, er det nødvendigt at analysere identitetsdannelsen i Camma før implementeringen af bloggene, og som identitetsdannelsen udspiller sig på bloggene. Det vil sige, identitetsdannelse må operationaliseres. Her betragtes den officielle interne kommunikation som et retorisk fællesskab, og identitetsdannelse ses som retorisk fællesskabsdannelse, der dels består af kommunikationen af identitet blandt organisationens deltagere, dels består af forestillede spilleregler og strukturelle betingelser for denne kommunikation. Gennem dette syn på identitetsdannelse bliver det muligt at anskue identitetsdannelsen fra forskellige perspektiver, hvorved jeg kan bevæge mig mellem at se på enkelte dele af identitetsdannelsen og på identitetsdannelsen som helhed.

Refleksiv identitetsdannelse: Et spørgsmål om retorisk agency

For det femte må medarbejderinddragelse endelig konceptualiseres. Her er begrebet retorisk agency anvendeligt. Når jeg ser identitetsdannelse som fællesskabsdannelse,

hvor den enkelte retoriske handling er afhængig af den diskursive kontekst, den tager del i, skyldes det, at medarbejderinddragelse ses som et komplekst fænomen, der ikke kun kræver, at den enkelte medarbejder tager ordet og deltager, men også afhænger af en række kontekstuelle faktorer, såsom hvad det er passende at kommunikere, hvem det er passende kommunikerer, hvorvidt man evner at gøre sig gældende, om man opnår respons etc. Retorisk agency har gennem de sidste år været genstand for stigende opmærksomhed især i USA og efterhånden også i Skandinavien. Hoff-Clausen m.fl. (2005) skriver:

På den ene side refererer begrebet til de instrumentelle aspekter af retorikken såsom retorens brug af midler til at nå et mål og kan derfor i visse sammenhænge oversættes med danske ord som ”handlekraft” eller ”handleevne”, altså spørgsmål der vedrører retors evner og strategier i forhold til selve kommunikationsformen. På den anden side refererer begrebet også til de omstændigheder, som retoren både konstituerer og konstitueres af som taler, og kunne dermed oversættes med retors ”talerposition” og ”handlemulighed”, altså spørgsmål, der vedrører ikke bare den konkrete situation, men også de bredere sociale, institutionelle, politiske, kulturelle og andre forhold, der påvirker en persons adgang til at ytre sig og mulighed for at blive hørt (2005, s. 57).

Retorisk agency indeholder et dialektisk syn på individers handlemuligheder. På den ene side er man som individ konstitueret af den kontekst, man tager del i. På den anden side former man samme gennem sine retoriske handlinger. At facilitere deltagelse er altså ikke blot et spørgsmål om at give medarbejdere talemulighed – det handler også om at skabe retoriske handlemuligheder. Her har hele den sociale kontekst betydning, idet disse handlemuligheder ligger i spændingsforholdet mellem den enkelte retoriske handling og den kontekst, den påvirkes af og selv påvirker. Retorisk agency er flydende og foranderligt. Det kan ikke måles, forudsættes, erklæres, ejes eller lignende (Herndl og Licona 2007, s. 137-138). Som Miller skriver: ”Agency is thus a property of the rhetorical event, not of agents” (2007, s. 137). Agency er kollektivt og komplekst og er en mulighed i situationen; ikke hos individet.

Med fokus på retorisk agency er afhandlingen bifokal. Dels undersøges begrebet refleksiv identitetsdannelse i praksis: Kan refleksivitet faciliteres gennem intern blogging, og hvad fortæller det om refleksiv identitetsdannelse? Dels undersøges begrebet retorisk agency: Hvilke aspekter synes at være afgørende for retorisk agency, og hvad fortæller det om, hvordan retorisk agency kan analyseres og påvirkes?

Et pragmatisk-idealistisk afsæt

Afhandlingen kan siges at have et pragmatisk-idealistisk afsæt. Når man konsulterer forskningen i organisationsidentitet, mødes man af to modsatrettede traditioner: En idealistisk tradition, der tager medarbejdernes perspektiv, og en praktisk tradition, der tager ledelsens eller forretningens perspektiv. Jeg har med vilje valgt at placere mig i midten af disse to traditioner, idet jeg har indledt min undersøgelse ud fra den antagelse, at organisationer godt kan forbedre vilkårene for retorisk agency uden nødvendigvis at forværre forretningen. Hermed kan man sige, at afhandlingen har et pragmatisk-idealistisk afsæt. *Udgangspunktet* er idealistisk. Det antages, at retorisk agency er værdifuldt, og at det er meningsfuldt at søge at forbedre vilkårene for medarbejderes retoriske handlemulighed. Derfor ses refleksiv identitetsdannelse ligeledes som værende moralsk bedre end konventionel identitetsdannelse. *Tilgangen* er imidlertid pragmatisk. Selve eksperimentet er udført med Cammas hverdag som kommerciel virksomhed for øje. Det kommer eksempelvis til udtryk ved, at medarbejdere ikke har kunnet være anonyme på bloggene, da der er grænser for, hvilke stemmer der er gavnlige for en organisation. Det kommer endvidere til udtryk ved den måde, bloggene blev implementeret på. Det har været vigtigt, at de ikke kom til at fremstå som et uigennemtænkt tilfældigt initiativ. Inden de blev lanceret, blev der derfor holdt møder om, hvad der gør en blog god. Det blev sikret, at der var blogposter til mindst et halvt år, og begge blogs blev præsenteret som eksperimenter, hvorved det blev muligt at lukke dem igen om nødvendigt. Disse forholdsregler har ikke været foretaget med et idealistisk sigte, men med henblik på de forretningsmæssige vilkår, der gælder for en organisation som Camma. Selvom udgangspunktet har været at forbedre vilkårene for medarbejderes retoriske agency i identitetsdannelsen, og selvom det har været en del af min forforståelse, at medarbejderes mulighed for at handle retorisk på deres arbejdsplads er værdifuld, har selve tilgangen altså været pragmatisk.

Det idealistiske udgangspunkt betyder ikke, at der er tale om en kritisk tilgang såsom eksempelvis kritisk diskursanalyse. Det har ikke været formålet at afdække ulige magtforhold, men at studere og eksperimentere med identitetsdannelsen med henblik på at få teoretisk indsigt i, hvordan man kan påvirke vilkårene for retorisk agency. Det betyder også, at når jeg viser, hvordan Cammas identitetsdannelse hidtil har været udpræget konventionel, ligger der ikke deri en vurdering af Cammas ledelse eller af de øvrige medarbejdere hos Camma.

Et retorisk udgangspunkt

Mit fundament er retorisk. Jeg har min kandidatgrad i retorik, og den retoriske (og dermed humanistiske) tradition udgør derfor naturligt mit faglige udgangspunkt. Afhandlingens teoretiske begrebsapparat spænder dog langt udover det retoriske fundament. Der er ikke foretaget meget retorisk forskning i organisationsidentitet, og når det gælder retorisk forskning i organisationsidentitet i relation til nye medier eksisterer slet ingen. Derfor bevæger afhandlingen sig naturligt inden for andre faglige traditioner end retorikken. Det gælder forskningen inden for organisationskommunikation og forskningen i blogs. Når man på denne måde bevæger sig mellem flere traditioner, bliver det hurtigt klart, at de ofte beskæftiger sig med det samme og kredser om de samme svar, selvom de gør brug af forskellige begrebsapparater. Min oplevelse er, at når disse 'sammenstød' sker, får indsigter nyt liv, idet de belyses fra nye vinkler. Selvom det egentlig ikke er afhandlingens sigte, vil jeg derfor benytte muligheden for at udpege disse sammenstød, hvor jeg finder dem relevante.

Den humanistiske videnskab er en hermeneutisk videnskab (Kjørup 2008, s. 17). Fortolkningen er altså helt central, og analyserne i denne afhandling er derfor tæt forbundne til den konkrete situation, de blev til i. En anden case eller en anden forsker havde ført til et andet resultat (Villadsen 2009a, s. 45). Det retoriske udgangspunkt indebærer dertil et fokus på identitetsdannelse som en proces, der finder sted gennem symbolsk handling. Burke skriver, at retorikken er rodfastet i en særlig funktion ved sprog: At handle retorisk er at bruge sprog "as a symbolic means of inducing cooperation in beings that by nature respond to symbols" (Burke 1969, s. 43). Symbolske handlinger er performative: de "konstituerer samfundets værdier og

virkelighedsopfattelse” (Villadsen 2009a, s. 44) i lige så stor grad, som de udspringer af dem.

Symbolske handlinger skal imidlertid ikke forstås som intenderede handlinger (Burke 1969, s. 35). Det er kendetegnende for den retoriske tradition, at det enkelte individ og individets retoriske handlemulighed er i centrum (Roer og Klugeff 2009, s. 27), men heri ligger ikke en antropocentrisk verdensopfattelse. Når retorisk agency i dag diskuteres så meget, skyldes det ikke kun en ny forståelse for det dialektiske forhold mellem den retoriske handling og dens kontekst. Det skyldes også, at ideen om retoriske agenter som autonome og intentionelt handlende agenter er blevet problematiseret. Den mest centrale ændring i retorisk teoretisk sammenhæng er ”The Death of the Author”, som Barthes kaldte sit essay fra 1967. Jasinski betegner skiftet som en antihumanistisk drejning (Jasinski 2001b, s. 560), hvor individet ikke længere er centrum i samfundet, men også en konsekvens af samfundet. Denne drejning kan blandt andet spores til kilder som Nietzsche, Marx, Freud, Heidegger, Althusser, Lacan, Foucault og Derrida (Jasinski 2001b, s. 560). Individer er lige så meget et produkt af deres omgivelser som ophavet til dem. Burke skriver:

When a bit of talking takes place, just what is doing the talking? Just where are the words coming from? [...]. Do we simply use words, or do they not also use us? An “ideology” is like a god coming down to earth, where it will inhabit a place pervaded by its presence. An “ideology” is like a spirit taking up its abode in a body: it makes that body hop around in certain ways; and that same body would have hopped around in different ways had a different ideology happened to inhabit it (1966, s. 6).

Hermed udfordres opfattelsen af individer som ”self-transparent, fully conscious agent[s]” (Gunn og Cloud 2010, s. 53). Det betyder dog ikke, at individer ikke kan handle retorisk. Forholdet er netop dialektisk. Individer skabes ikke kun gennem tekst, individer skaber tekst. Som Campbell skriver:

[A]uthors/rhetors are materially limited, linguistically constrained, historically situated subjects; at the same time, they are “inventors” in the rhetorical sense,

articulators who link past and present, and find means to express those strata that connect the psyche, society, and world, the forms of feeling that encapsulate moments in time. In this sense, agency is invention, including the invention, however temporary, of *personae*, subject-positions, and collectivities (2005, s. 5).

Individer indgår i en tekstligt mættet verden og er et produkt heraf, men de gentager samme verden. Tekster sættes sammen, og dermed skabes nyt (Jasinski 2001b, s. 565), og hver gang skaber individer sig selv på ny, som jazzmusikeren, der bliver et med sit publikum ved at blive realiseret i og gennem sin optræden (Leff 2003, s. 141).

Individer kan godt handle retorisk. Spørgsmålet er, i hvor høj grad deres handlinger skal ses som bevidste og intentionelle. Som Villadsen skriver: ”Retor er [...] at opfatte som et udsigelsespunkt for sin tid og kultur snarere end som en isoleret skikkelse der forholder sig uafhængigt til sin kontekst” (2009a, s. 44). Derfor argumenterer Lundberg og Gunn også for, at man adskiller agent og agency (2005, s. 88). Frem for at se retoriske handlinger som intentionelle og se retorisk agency som noget individer besidder, ses retorisk agency som situationel. Jeg tilslutter mig i denne afhandling de kilder, der ser retorisk handlekraft som mulig, men som samtidig ser individer som socialt ’skabte’. Det betyder, at det er mere interessant, hvad individer *gør* med tekster, end hvad individer *vil* med tekster. Når jeg anvender betegnelser som retoriske manøvrer, identifikationsstrategier og lignende, betyder det derfor ikke, at jeg ser disse som overlagte retoriske handlinger. Når jeg skriver, hvilken medarbejder ledelsen i Camma fremstiller i deres ledelseskommunikation, ser jeg ikke det som en strategisk handling per se. Og når jeg anvender udtrykket ’medarbejdernes retoriske agency’, betyder det ikke, at jeg ser agency som et objekt, medarbejderne kan have uafhængigt af den kontekst, der er tale om. Det betyder blot, at mit udgangspunkt er medarbejdernes og medarbejdernes vilkår for og forsøg på at handle retorisk.

Afhandlingens opbygning

Da organisationsidentitet og forskellen mellem konventionel og refleksiv identitetsdannelse er fundamentet for afhandlingen, er det ved disse to begreber, afhandlingen starter. I kapitel 2 redegør jeg for konventionel identitetsforståelse, og i

kapitel 3 problematiserer jeg denne og opstiller på baggrund heraf en alternativ forståelse af identitetsdannelse: refleksiv identitetsdannelse.

I kapitel 4 tager jeg første skridt mod analysen af identitetsdannelsen hos Camma. Her behandler jeg casestudiet og præsenterer min case. Jeg argumenterer for at betragte identitetsdannelse som retorisk fællesskabsdannelse og opstiller seks perspektiver, hvorfra identitetsdannelse kan anskues. Jeg operationaliserer min analyse. Endelig redegør jeg for mit valg af empiri, samt hvordan jeg har behandlet og analyseret denne.

Kapitel 5 og kapitel 7 udgør analyserne af identitetsdannelsen i Camma før og efter implementeringen af de to blogs. Kapitel 6 fungerer som overgang mellem de to analyser. Her introducerer jeg bloggen som medie, uddyber dens potentiale i forhold til at facilitere refleksiv identitetsdannelse og redegør for, hvordan bloggene konkret blev implementeret.

I kapitel 8 samler jeg op på de empiriske indsigter og diskussioner, som analyserne afføder i relation til refleksiv identitetsdannelse og dilemmaet mellem enstemmighed og flerstemmighed. I kapitel 9 samler jeg op på de empiriske indsigter og diskussioner, som analyserne afføder i relation til retorisk agency.

KAPITEL 2

KONVENTIONEL IDENTITETSDANNELSE

Interessen i organisationsidentitet har gennem flere år været stor og mangfoldig. Hvor nogle er interesserede i omsætning, er andre interesserede i arbejdsvilkår; hvor nogle er interesserede i organisationsidentitet som teoretisk fænomen, er andre interesserede i, hvordan organisationsidentitet rent praktisk viser sig i organisationer; hvor nogle er interesserede i at sikre medarbejdere mod diskursiv magt og social kontrol, er andre interesserede i mulighed for at påvirke individet til egen vinding. Det analytiske niveau kan af samme grund bevæge sig fra et mikroperspektiv til et makroperspektiv (Albert m.fl. 2000, s. 17). Perspektivet kan være alt fra interessenters, medarbejderes, ledelsers eller samfundets. Og formålet kan være mere eller mindre deskriptivt, normativt eller præskriptivt. Fokusområderne og de heraf afledte forskningsspørgsmål er mange, og hvad organisationsidentitet er, er derfor langt fra et simpelt spørgsmål. Tværtimod afholder flere forskere sig fra overhovedet at give mere konkrete definitioner (se fx Webb 2006, s. 10), og Hatch og Schultz har ligefrem sammenlignet den akademiske interesse i organisationsidentitet med Babelstårnet for at illustrere, at dette meget mangfoldige forskningsfelt leder til særdeles forskellig begrebsdannelse (2000, s. 11).

I dette og i næste kapitel vil jeg belyse to forskellige måder at anskue organisationsidentitet på. I dette kapitel vil jeg redegøre for en traditionel opfattelse af identitetsdannelse, som kan ses inden for organisationsstudier, organisationskommunikation og retorisk teori. Den opfattelse har jeg valgt at kalde konventionel identitetsdannelse. I næste kapitel vil jeg diskutere denne opfattelse og argumentere for et mere komplekst syn på, hvad identitet er, og hvordan det kommunikerer. Det har jeg valgt at kalde refleksiv identitetsdannelse.

Jeg vil først definere konventionel organisationsidentitet samt redegøre for, hvordan forskellige forskere anskuer formålet med identitetskommunikation. Herefter vil jeg vise, hvordan identitetskommunikation kan ses som en særlig form for socialiserende kommunikation, og en form for kommunikation der traditionelt er forsket

indgående i inden for retorikken under betegnelserne konstituerende og epideiktisk retorik.

1. Definitionen af organisationsidentitet

Hvad organisationsidentitet er, og hvilke dimensioner der indgår i en organisationsidentitet, afhænger af, hvilke forskere man konsulterer. Når jeg bruger den samlede betegnelse 'konventionel identitetsdannelse' i det følgende, betyder det således ikke, at alle de inddragede forskere er enige eller har samme fokus, men det henviser til, at de har generelle træk til fælles i deres syn på organisationsidentitet. Det gælder både forskere inden for organisationsstudier, organisationskommunikation og retorisk teori. Af hensyn til kapitlets overskuelighed vil jeg først redegøre for organisationsidentitet, som det traditionelt er blevet forstået inden for organisationsforskningen, derefter vender jeg blikket mod den retoriske teori.

Hvad dækker organisationsidentitet over?

Inden for organisationsstudier henvises gerne til Albert og Whettens artikel "Organizational Identity" fra 1985 som den første formelle teoretisering af organisationsidentitet (Hatch og Schultz 2004, s. 83).⁷ Albert og Whetten definerer en organisationsidentitet som det, der er 'centralt, distinkt og vedvarende' ved en organisation (1985, s. 265).⁸ En organisationsidentitet viser sig, når organisationen spørger sig selv "'Who are we?' 'What kind of business are we in?' or 'What do we want to be?'" (Albert og Whetten 1985, s. 265). Organisationsidentitet er altså organisationens egen opfattelse af, hvad der er dens centrale, distinkte og vedvarende karakteristika.⁹ Denne definition har været afsæt for mange forskeres teoretisering af

⁷ Ikke alle vil være enige i, at denne artikel er den første. Cheney skriver eksempelvis om organisationers identifikationsstrategier i 1983 (1983a). Grundet sit afsæt i Burke, bruger han dog betegnelsen identifikation og ikke identitet.

⁸ Albert og Whetten skriver selv "central character, distinctiveness, and temporal continuity" (1985, s. 265), men dette er efterfølgende blevet til "central, distinctive, and enduring" (Hatch og Schultz 2004, s. 83).

⁹ Bemærk, hvordan organisationen i denne definition personificeres. En sådan personificering af organisationer findes blandt mange forskere og praktikere. Jeg vender tilbage til implikationerne ved at personificere organisationer i næste kapitel.

organisationsidentitet: Enten tages den til sig (se fx Stimpert m.fl. 1998, s. 87; Alvesson 1990, s. 374), eller også defineres organisationsidentitet i forhold til den (se fx Brown 2001, s. 116; Golden-Biddle og Rao 1997; Gioia m.fl. 2000, s. 65).

Hvilke slags karakteristika, der er tale om som værende centrale, distinkte og vedvarende, er mere dunkelt. Det vil sige *arten* af karakteristika svares der sjældent udtømmende på. Inden for *Social Identity Theory* taler man typisk om sociale kategorier (se fx Ashforth og Mael 1989, s. 21) såsom 'kvinde', 'dansk', 'hvid', 'ateist' etc., hvilket adskilles eksplicit fra, hvilke normer, værdier og adfærd disse sociale kategorier dækker over, da identifikationen med en social kategori ses som forskelligt fra identifikationen med dennes normer, værdier, adfærd etc. Identifikationen hermed kaldes derimod internalisering (Ashforth og Mael 1989, s. 21-22). Til forskel fra denne opfattelse ser mange andre forskere normer, værdier og adfærdsmønstre som værende en del af en given identitet. Det vil sige, ser man bort fra *Social Identity Theory*, handler identitet netop om, hvilke følelsesmæssige eller personlighedsmæssige karakteristika der kendetegner organisationen. Som Albert skriver: "One does not consider matters of identity, identification, or disidentification dispassionately" (1998, s. 11-12). Spørgsmål om identitet indebærer spørgsmål om den emotionelle del af en organisation og kan sammenlignes med organisationens 'essens' eller 'ånd' (Albert 1998, s. 12). Nogle af de forskere, som beskæftiger sig mere indgående med at definere, hvad organisationsidentitet er, er Hatch og Schultz. De argumenterer for at sondre mellem en organisations kultur og en organisations identitet. Hvor kultur handler om hele organisationens liv, og om hvordan mening i organisationen skabes på baggrund af de antagelser, verdenssyn, holdninger, værdier, der er indlejret i organisationen, omhandler identitet alene selvforståelse og selvrefleksion (Hatch og Schultz 2000, s. 25). Identitet indeholder altså kulturelle antagelser, betydninger, verdenssyn og underforstået viden, når det angår *selvforståelsen*, hvorimod kultur indeholder dette i det hele taget. Man kan måske sige, at organisationens identitet udspringer af organisationens kultur. Hatch og Schultz konkretiserer endvidere forholdet mellem identitet og organisation, når de argumenterer for, at kultur er mere kontekstuel og underforstået, hvorimod identitet er mere tekstuel, eksplicit og instrumentel (2000, s. 24-26). Dette kan forstås sådan, at en organisations identitet typisk vil være en mere bevidst del af organisationens liv end kultur, og til tider kan det opfattes, som om Hatch og Schultz reducerer

organisationsidentitet til at være en form for konkret manifestering af organisationens kultur. Det vil sige, forskellen på identitet og kultur bliver nærmest til et spørgsmål om form og indhold. Samtidig skriver de:

However, it should be acknowledged that there may be aspects of identity that run as deep or deeper than the tacit levels of culture (e.g. soul), just as some aspects of culture may be made explicit (e.g. artifacts, value statements) (2000, s. 26).

Det vil sige, her vendes forholdet mellem kultur og identitet, idet kultur bliver til 'udtryk' og identitet til 'sjæl'. Disse tvetydigheder indikerer, at sondringen mellem identitet og kultur ikke er så ligetil, og andre forskere sonder heller ikke skarpt mellem begreberne, men synes snarere at behandle dem som identiske. Eksempelvis refererer flere forskere til Casey, når de diskuterer identitet, selvom hun selv bruger termen kultur (fx Webb, 2006; Alvesson og Willmott, 2002). Generelt synes en skarp adskillelse af kultur og identitet således ikke at anses som væsentlig.

Selvom der er visse mindre uoverensstemmelser forskerne imellem, synes der at eksistere en fælles forståelse af organisationsidentitet som værende *organisationens forståelse af, hvem organisationen er*, hvilket henviser til de emotionelle eller personlige aspekter af organisationen. Dette kan fx indeholde spørgsmål om *kulturelle antagelser, værdier, normer, holdninger, rolleforventninger, handlinger, visioner etc.*

Organisationsidentitet som social konstruktion

Interessen for organisationers identitet synes oprindeligt at være opstået i forlængelse af et ændret teoretisk fokus på identitet som en social konstruktion snarere end som noget forudgivet. Her har særlig Cooley, Mead, Goffman samt Tajfel og Turner haft stor betydning (Hatch og Schultz 2004, s. 9-14).¹⁰

Cooley skriver i 1902 i "Society, the Individual and the Social Self", at individet ikke er uafhængigt af eller forudgående for det sociale (1902, s. 45-50). Der findes ikke et 'jeg', uden at det 'jeg' relaterer sig til en aktivitet i den omkringværende verden (s.

¹⁰ Det gælder i hvert fald, når man bevæger sig inden for organisationsstudier. Bevæger man sig derimod inden for organisationskommunikation, trækker forskere gerne på Foucault (se fx Covalleski m.fl., 1998).

177). Individets forståelse af sig selv som et objekt er derfor ikke meningsfuld (s. 175). Tværtimod er individets selvforståelse relationelt skabt. Mead bygger videre på denne opfattelse og opdeler individet i et 'jeg' og et 'mig', hvor det ene er den historiske og handlende del af individet, hvorimod den anden er relationel og knyttet til opfattelsen af andre: "The 'I' is the response of the organism to the attitudes of the others; the 'me' is the organized set of attitudes of others which one himself assumes" (1934, s. 175). Individet skabes i samspillet mellem 'jeg' og 'mig' og er således resultatet af både en individuel og en relationel process (s. 177-178). Cooley og Meads teoretiseringer fører til en forståelse af identitet som et socialt fænomen (Hatch og Schultz 2004, s. 9): Identitet er individets selvopfattelse, som den dannes i relationen mellem individ og omverden. Goffman supplerer dette syn på identitet ved at se identitet som performance. I "The Arts of Impression Management" (2004 (1959)) beskriver han, hvordan individet performer identitet over for et publikum. Her oplister han forskellige dramaturgiske strategier som dramaturgisk loyalitet og disciplin (2004, s. 38-48). Cooley, Mead og Goffmans tanker suppleres af Tajfel og Turner, som ikke behandler individuel identitet, men kollektiv identitet. Deres bidrag består i en teoretisering af, hvordan mennesker identificerer sig med andre mennesker gennem sociale kategorier, hvorved gruppeidentitet dannes (2004, s. 59). Tilsammen danner disse fire bidrag grobund for at se identitet som en social konstruktion, individer performer over for hinanden og deler med hinanden.

Når organisationer opfattes som havende en identitet, bygger det således på en forståelse af kollektiv identitet som noget, der opstår gennem individers identifikation med hinanden. Når organisationsidentitet dertil har opnået stor interesse, skyldes det, at forståelsen af identitet som en social konstruktion fører til en opmærksomhed på identitet som noget, man kan arbejde bevidst på at konstruere. Det gør identitetskommunikation til genstand for både forskeres og praktikers interesse.

Selvom det er forståelsen af identitet som en social konstruktion, der har forårsaget, at forskere og organisationer beskæftiger sig med organisationsidentitet, er det dog ikke altid, denne forståelse afspejles i den videre teoretisering og det praktiske arbejde med organisationsidentitet. Det vender jeg tilbage til i næste kapitel, når jeg uddyber de problemer, jeg ser ved konventionel identitetsdannelse. Først vil jeg behandle, hvordan man traditionelt har set på kommunikationen af identitet.

2. Hvorfor kommunikere organisationsidentitet?

Den teoretiske konceptualisering af organisationers identitetskommunikation og formålet med denne kan ifølge Hatch og Schultz (2000) opdeles i to retninger. Den første retning er forskningen inden for *corporate identity* – eller virksomhedsidentitet. Den anden retning er forskningen inden for *organizational identity* – eller organisationsidentitet.

Virksomhedsidentitet

Forskningen inden for virksomhedsidentitet fokuserer på identitetskommunikation som markedsføring. Det vil sige, her ligger interessen i, hvordan virksomheder signalerer, at de er distinkte og anderledes end andre virksomheder, ved at kommunikere en klar identitet til omverdenen (Albert m.fl. 2000, s. 13). I dag står organisationer over for et fornyet behov for at adskille sig fra andre organisationer (fx Albert m.fl. 2000, s. 13; Cheney og Christensen 2004, s. 511) og for at kunne afgrænse sig som enhed (Albert m.fl. 2000, s. 13-14). Hvor organisationers identitet førhen var givet gennem deres produkt, deres geografiske område og deres ansatte, er dette ikke længere muligt i samme udstrækning. I dag er produkttyper, geografiske grænser og ansatte ikke faste forhold, og derfor er der opstået et behov for at konstruere identitet mere aktivt (fx Alvesson 1990, s. 375; Albert m.fl. 2000, s. 13-14). Det har ledt til en stor interesse i at skabe distinkte organisationsidentiteter med henblik på det omsætningspotentiale, der ligger heri (Webb 2006, s. 30).

Oprindeligt handlede retningen inden for virksomhedsidentitet primært om organisationens kommunikation med eksterne interessenter og ikke om organisationens kommunikation med medarbejderne. I dag ses grænserne mellem intern og ekstern kommunikation imidlertid som flydende (Cheney og Christensen 2004, s. 526). Medarbejdere er eksempelvis med til at markedsføre organisationen, når de taler med venner og familie, og derfor får den interne kommunikation indirekte betydning for organisationens markedsføring. Det betyder, at identitetskommunikation ikke længere kun er et spørgsmål om ekstern kommunikation som direkte markedsføring, men også et spørgsmål om intern kommunikation som indirekte markedsføring. Det handler om at sikre, at den enkelte medarbejder kommunikerer det samme som organisationen som

helhed. Denne ambition om at kommunikere den samme identitet såvel udadtil som indadtil kaldes ”integreret kommunikation” (Christensen og Morsing 2008, s. 34).

Organisationsidentitet

Forskningen inden for organisationsidentitet interesserer sig ikke for identitet som markedsføring, men om identitet som selvforståelse (Hatch og Schultz 2000, s. 15). Her omhandler kommunikationen af identitet ikke, hvordan man markedsfører organisationen, men hvordan man i organisationen knytter medarbejderne til sig med henblik på at skabe loyale og motiverede medarbejdere. Denne retning kan yderligere deles op i to: De der fokuserer på ’organisationsidentitet’, og de der fokuserer på ’identifikation med organisationen’. Forskning inden for ’organisationsidentitet’ fokuserer typisk på gruppen af medarbejdere frem for på enkelte individers identitet, hvorimod forskning i ’identifikation med organisationen’ typisk fokuserer på medarbejderes individuelle identitet som medarbejdere (Hatch og Schultz 2000, s. 15-16). Kuhn bruger i tråd hermed begreberne ’identitetsregulering’ og ’identitetsarbejde’ (2006, s. 1340), hvor identitetsregulering henviser til organisationens identitetskommunikation, mens identitetsarbejde henviser til individets reaktion på denne gennem eventuel identifikation med organisationen (s. 1340-1341).

Et anvendelsesorienteret perspektiv og et kritisk perspektiv

De to forskellige retninger, virksomhedsidentitet og organisationsidentitet, illustrerer, to forskellige foci. Enten er fokus på markedsføring, eller også er fokus på medarbejdermotivation (eller –kontrol). Samtidig afspejler begge retninger kun ét ud af to perspektiver på organisationers identitetskommunikation, idet begge retninger i Hatch og Schultz’ beskrivelse er forholdsvis anvendelsesorienterede. Et andet perspektiv ligger inden for organisationskommunikation. Her forskes også i identitetskommunikation, men her er fokus primært teoretisk og ofte kritisk. Det handler ikke om at *forbedre* organisationers praksis, men om at *belyse* den. Det overordnede fokus er således det samme som inden for den retning, Hatch og Schultz benævner organisationsidentitet, idet der både forskes i identitetsregulering og identitetsarbejde.

Perspektivet er imidlertid et andet, idet identitetsregulering og identitetsarbejde ses fra medarbejdernes vinkel – ikke fra ledelsens.¹¹

De forskellige retninger kan opstilles på følgende måde:

Virksomhedsidentitet		Organisationsidentitet			
Eksternt fokus: markedsføring		Internt fokus: medarbejderne			
Intern kommunikation	Ekstern kommunikation	Identitetsregulering		Identitetsarbejde	
		Kritisk	Anvendelse	Kritisk	Anvendelse

I denne afhandling er omdrejningspunktet alene organisationens identitetsdannelse internt i organisationen. Jeg afgrænser mig derfor fra at se organisationsidentitet som markedsføring, men fokuserer alene på identitetskommunikation som hhv. 'identitetsregulering' og 'identitetsarbejde'. Inden for begge disse retninger vil jeg hertil både inddrage anvendelsesorienterede forskere og mere kritiske forskere.

Identitetsregulering som medarbejdermotivation

Adskillige organisationer arbejder strategisk med deres identitetsdannelse og identitetskommunikation, ligesom udviklingen af identitetspakker og salget af identitet til disse virksomheder i sig selv er en større industri. Her har Peters og Watermans bog "In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies" (1982) især fået meget opmærksomhed. Peters og Waterman argumenterer for, at virksomheder bør fokusere mere på medarbejderne og på medarbejderpleje. Fordi mennesker af natur er irrationelle, har de brug for historier til at skabe mening (s. 86), og de gode virksomheder formår at drage nytte af denne mere primitive side af den menneskelige natur ved at have en stærk organisationsidentitet (s. 60). Den gode virksomhed får sine medarbejdere til at føle sig som vindere (s. 57).

¹¹ Hatch og Schultz skriver, at hvor forskere inden for virksomhedsidentitet tager ledelsens perspektiv, tager forskere inden for organisationsidentitet medarbejdernes perspektiv (2000, s. 17). Her synes dog snarere at være tale om, at forskerne *fokuserer* på medarbejderne, end om at identitet ses ud fra deres perspektiv.

At tilbyde identiteter til organisationens medarbejdere handler dog ikke så meget om at hjælpe medarbejdere som om at skabe en god forretning. Dedikerede medarbejdere ses som bedre medarbejdere (Webb 2006, s. 152). Arbejdsgivere, der arbejder bevidst med at tilskrive medarbejdere organisationens identitet, har således snarere kommercielle motiver end medmenneskelige. Peters og Waterman skriver:

So strong is the need for meaning, in fact, that most people will yield a fair degree of latitude or freedom to institutions that give it to them. The excellent companies are marked by very strong cultures, so strong that you either buy into their norms or get out. There's no halfway house for most people in the excellent companies (1982, s. 77).

Formålet med at skabe en stærk organisationsidentitet er således ikke alene at tilfredsstille et behov. En stærk organisationsidentitet medfører ifølge Peters og Waterman, at medarbejdere overgiver noget af deres spillerum og frihed til organisationen. Cheney skriver: "What is desired by large modern corporations, [...] is [...]: the internal motivation that arises when the two voices speak in unison" (1983b, s. 157). Kunde opfordrer i tråd med Peters og Waterman virksomheder til at skabe en 'virksomhedsreligion.' Han skriver:

Bruger virksomheden ordet religion til at beskrive det overordnede styringsværktøj, er der ingen, som kan være i tvivl om, hvad topledelsen vil – eller hvad virksomheden står for, hvor den skal hen, og hvordan den kommer det. Religion er et spørgsmål om tro. Og tro indebærer, at man må give afkald. Kunde, der brændende tror, kommer i kirken. Virksomheden har kun arbejde til de rettroende (1997, s. 119-120).

Ved at skabe en virksomhedsreligion kan organisationer opnå dedikerede medarbejdere, som identificerer sig fuldstændig med den identitet, de bliver tilbudt.

Ovenstående forskere afspejler en retning inden for organisationsidentitet, der ser identitetsregulering som ønskværdig (og nødvendig) for organisationers forretning. Målet med identitetskommunikation er i dette perspektiv at skabe en stærk kollektiv

identitet blandt medarbejderne med henblik på at skabe fuldstændig hengivenhed – også på bekostning af individets frihed og spillerum i organisationen.

Identitetsregulering som social kontrol

Forskningen i, hvordan organisationer gør dette bedst muligt, samt videregivelsen af denne viden til organisationerne gennem diverse konsulentvirksomheder har ført til en tilsvarende kritisk forskning i denne praksis. Eksempelvis udpeger Alvesson og Willmott (2002) forskellige former for identitetsregulering med henblik på, at medarbejdere skal kunne frigøre sig fra dem, og Deetz betegner organisationers identitetsregulering som udtryk for ”the ’greedy corporation’” (1995, s. 113). Deetz skriver om disse ’grådige’ organisationer:

They expect more than a fair day’s work for a fair day’s pay, they want love, respect, and above all loyalty. They intrude into aspects of life for which they give no return. They control when they only have a right to negotiate. They hope to make the corporation the primary, if not the sole basis for members’ identity (s. 114).

Casey betegner organisationsidentitet (eller –kultur) som en form for kunstig socialitet. Gennem et større casestudie af en amerikansk it-virksomhed viser hun, hvordan traditionelle arbejdsformer udskiftes med en sådan kunstig socialitet. I hendes case viser det sig gennem en bevidst designet kultur, hvor ’familie’ og ’hold’ er de gennemgående metaforer, og hvor medarbejderne konstrueres gennem disse metaforer. Hun skriver:

Hephaestus Corporation promotes an official discourse on the desired character of the Hephaestus employee. The archetypical new Hephaestus employee is one who *enthusiastically* manifests the values of dedication, loyalty, self-sacrifice and passion for the product and customer, and who is willing to go the extra mile for his or her team (1996, s. 320).

Den entusiastiske medarbejder er ikke en, der på forhånd findes, men en der konstrueres eller ’designes’, som Casey skriver, gennem organisationens diskurs. Medarbejderne

opfordres til at tro, at de er knyttet til organisationen, og at organisationen passer på dem, som var de en familie (1996, s. 322). Denne socialitet, som medarbejderne er en del af, er imidlertid ikke virkelig, men simuleret (s. 333), og medarbejdernes individualitet begrænses:

The corporation's deliberate design and orchestrated control of these artifacts constrain the possible forms of cultural and individual expression and shape the desired Hephaestus employee. The scope for employee-initiated or appropriated practices in making workplace culture, as occurred under traditional industrial conditions, is now considerably diminished (s. 323).

Som følge af organisationers identitetsregulering bliver medarbejderes praksis samt medarbejderes kulturelle og individuelle udtryk begrænset. Det svarer til Peters og Watermans opfattelse, men til forskel fra Peters og Waterman ser Casey begrænsningen af medarbejderes spillerum som problematisk.

Tompkins og Cheney uddyber, hvordan identitetsregulering finder sted, ved at pege på en særlig form for argumentation, hvor virksomheder ikke blot tilpasser deres argumentation til medarbejderne, men også søger at skabe selve præmisserne for argumentationen, så medarbejderne overtager disse. De skriver:

In the concertive organization, the explicit written rules and regulations are largely replaced by the common understanding of values, objectives, and means of achievement, along with a deep appreciation for the organization's 'mission.' This we call – to modify a phrase in current use – the 'soul' of the new organizations (1985, s. 184).

Hvor organisationens kontrol førhen bestod af formelle retningslinjer, sker kontrollen nu gennem et fælles værdigrundlag – gennem identitetsregulering. Det kan lade sig gøre gennem en særlig form for enthymemisk argumentation, skriver Tompkins og Cheney. Her trækker de på den retoriske tradition og tager udgangspunkt i Aristoteles' sondring mellem syllogismen som logisk argumentation og enthymemet som retorisk argumentation (Aristoteles, *Retorik*, bog A, II, 8). Hvor syllogismen er kendetegnet ved,

at alle præmisser indgår, er enthymemet kendetegnet ved, at nogle præmisser er implicitte, idet publikum selv lægger dem til (Aristoteles, *Retorik*, bog A, II, 13). Det vil sige, enthymemet bygger på en indforståethed mellem afsender og modtager – eller som Tompkins og Cheney skriver: enthymemisk argumentation handler om at tilpasse sin kommunikation til sin modtager (1985, s. 195). Denne form for retorisk argumentation kalder Tompkins og Cheney for enthymeme₁. Herefter peger de på endnu en form for retorisk argumentation: enthymeme₂. I dag tilpasser organisationer ikke blot deres budskab til deres modtager. Selve de præmisser, som argumentationen bygger på, er genstand for overbevisning. Dette er enthymeme₂-argumentation. De skriver:

We shall define enthymeme₂ as a syllogistic decision-making process, individual or collective, in which a conclusion is drawn from premises (beliefs, values, expectations) inculcated in the decision maker(s) by the controlling members of the organization (1985, s. 188).

Enthymeme₂ betegner altså argumentation, der bygger på præmisser, som ledende medlemmer i organisationen har socialiseret publikum til at dele. Det er ikke helt klart, om Tompkins og Cheney ser enthymeme₂ som argumentation, *der bygger på* en socialisering, eller som *selve* socialiseringen – altså om enthymeme₂ er, når præmisserne forudsættes, eller om enthymeme₂ er, når præmisserne er påstanden i en given argumentation. I citatet ovenfor synes det første at gøre sig gældende, men senere skriver de:

However, when we can identify the employing organization as an important socializing force *in itself* – that is, when it actively advances a cluster of major premises, seeking to shape employees to fit ‘the mold’ – then it is appropriate to speak of enthymeme₂, a model that highlights the organization as an important premise-source (1985, s. 189).

Her bruger de altså omvendt betegnelsen om selve socialiseringen. Dette gentager de i dette citat:

When the organization acts to inculcate major premises (i.e., its overarching goals and objectives) in members, hoping that members will see extensions to minor premises that point them to specific decisions consistent with organizational 'logics,' this we call the enthymeme₂. In sum, while enthymeme₁ is an adaption *to* the 'audience,' enthymeme₂ is an adaption *of* the 'audience' (1985, s. 195).

Jeg vælger at forstå Tompkins og Cheney sådan, at enthymeme₂ betegner kommunikation, hvor præmisserne tages for givet, selvom de i sig selv er en påstand. Det vil sige, enthymeme₂ betegner identitetsregulering, hvor et givent værdigrundlag eller en given identitet forudsættes, hvormed medarbejderne *tilskrives* snarere end *tilbydes* identitet. At se identitetskommunikation som en argumentation for selve præmisserne for den øvrige argumentation og at se denne argumentation som noget, der forudsættes, snarere end som noget, der argumenteres for, falder i tråd med konstituerende retorik, som jeg som nævnt vender tilbage til senere.

Hvor nogle forskere ser identitetsregulering som fordelagtig og nødvendig, viser ovenstående, hvordan andre forskere ser identitetsregulering som udtryk for en ny form for medarbejderkontrol, som ikke blot sætter regler for medarbejderne, men som socialiserer medarbejderne til at dele organisationens underliggende præmisser, hvormed individet begrænses. Hvis vi vender tilbage til definitionen af retorisk agency i forrige kapitel, kan man sige, at begge retninger omhandler den strukturelle dimension af retorisk agency, idet identitetsregulering handler om at konstituere individer gennem kommunikationen af identitet.

Organisationsidentitet som identitetsarbejde

Hvor identitetsregulering omhandler organisationers kommunikation til medarbejdere, omhandler identitetsarbejde medarbejderes reaktioner på denne kommunikation. Det vil sige, identitetsarbejde omhandler, hvordan medarbejdere forholder sig til den identitet, som organisationen stiller til rådighed. Inden for denne retning er Cheney central. Selvom Cheney primært har beskæftiget sig med, hvordan man i organisationer regulerer identitet, er hans begrebsapparat ikke koncentreret om identitet, men om identifikation. Det skyldes, at Cheneys teoretiske afsæt er den retoriske teoretiker

Burke. For Burke er identifikation et kernebegreb, idet han ser overbevisning som værende et spørgsmål om identifikation. Burke skriver: "You persuade a man only insofar as you can talk his language by speech, gesture, tonality, order, image, attitude, idea, *identifying* your ways with his" (1969, s. 55). Hermed sidestiller han retorik og identifikation. Cheney skriver om Burkes perspektiv:

Burke's theory is primarily receiver-oriented: his emphasis is on the individual act of identifying, with or without the help of a rhetor (e.g., a politician, a peer group, or an organization). Organizations frequently do 'help', however, facilitating identification through their myriad means of communication. Thus, while an individual has the ability to identify spontaneously with an organizational target, the 'move' is often encouraged by the organization in its dealing with the member (1983b, s. 146).

Cheney fortsætter ved at vise, hvordan organisationer gør brug af forskellige identifikationsstrategier i deres kommunikation til medarbejdere. Han forbliver således inden for et identitetsregulerende perspektiv. Fordi han anvender begrebet identifikation frem for identitet og hermed inkluderer medarbejderne i den teoretiske forståelse af identitetsregulering, lægger han imidlertid kimen til en ny retning – en retning, der fokuserer specifikt på medarbejderne. Eksempler på denne retning er Holmer-Nadesans analyse af et amerikansk universitet, hvor hun viser, hvordan kvinder både identificerer sig, mod-identificerer sig og dis-identificerer sig med ledelsens identitetsdiskurs (1996, s. 50). Hun definerer mod-identifikation som en afvisning af den tilbudte identitet i form af negation (s. 58) og dis-identifikation som en erstatning af den tilbudte identitet med en ny identitet (s. 58). Pratt opstiller i forlængelse heraf en identifikationsmodel, hvor kombinationen af forskellige identifikationsstrategier (såsom at skabe drømme om et bedre liv kombineret med at tilbyde dette liv i organisationen) udmønter sig i forskellige former for identifikation (2000, se fx s. 482). Og Ackroyd og Thompson skriver, at organisationers ønske om at regulere identitet faktisk er i kontrast til medarbejderes ønske om at identificere sig, hvilket fører til "organizational misbehavior" såsom vittigheder og satire, som måder hvorpå medarbejdere frasiger sig identitet (1999, s. 100-103).

Retningen inden for identitetsarbejde påpeger således, at identitetskommunikation ikke blot er et spørgsmål om identitetsregulering. Det er også et spørgsmål om medarbejderes reaktioner på identitetskommunikationen. Det vil sige, hvor fokus ovenfor var på den strukturelle dimension af retorisk agency, i form af hvordan individer konstitueres, er fokus her på den enkelte retoriske handling, idet det handler om, hvordan individer reagerer på den kommunikerede identitet.

Ovenstående viser, hvordan forskere inden for organisationsidentitet fordeler sig mellem forskere, der fokuserer på identitetsregulering, og forskere, der fokuserer på identitetsarbejde. Det ene kan siges at være et afsenderorienteret perspektiv, og det andet kan siges at være et modtagerorienteret perspektiv. Hertil fordeler forskerne sig mellem to forskellige perspektiver. Hvor det ene perspektiv ser identitetsregulering som ønskværdig og den deraf afledte identifikation som interessant i relation til at forfine identitetsreguleringen, ser det andet perspektiv identitetsregulering som social kontrol og anskuer manglende identifikation som frigørende.

3. Konstituerende og epideiktisk retorik

Uanset om identitetskommunikation omhandler identitetsregulering eller identitetsarbejde, kan man sige, at identitetskommunikation handler om overbevisning. Ved identitetsregulering er fokus på, hvordan man overbeviser om en given identitet. Ved identitetsarbejde er fokus på, om medarbejdere bliver overbevist – altså om de identificerer sig med den kommunikerede identitet.

Når forskere undersøger, hvordan denne overbevisning finder sted, opstiller de gerne forskellige retoriske strategier. Eksempelvis peger Casey på brug af artefakter såsom posters, billeder og slogans til at kommunikere identitet (1996, s. 321). Alvesson peger blandt andet på brugen af videoer med ledere (1990, s. 392) eller narrativer om organisationens oprindelse (s. 389). Czarniawski-Joerges (2004) og Mumby (1987) peger ligeledes på narrativer. Pratt (2000) anlægger et processuelt perspektiv og viser, hvordan organisationen først skaber et brud i medarbejdernes selvforståelse ved at pege på uopfyldte ønsker og dernæst 'lapper' dette brud ved at tilbyde den enkelte medarbejder det, han eller hun er kommet til at drømme om. Cheney peger (med afsæt i

Burke) på 'association', 'dissociation' og 'identifikation' som tre forskellige identifikationsstrategier, hvor association er at skabe fælles grund ved at slå på publikums værdier, dissociation er at skabe en fælles fjende gennem eksempelvis antitesen, og identifikation er at skabe et fælles 'vi' gennem brugen af 'vi' som personligt pronomen (1983b, s. 147-148). DiSanza og Bullis tilføjer yderligere fire identifikationsstrategier: 'global genkendelse af individuelle præstationer' (fx ved at hylde en konkret medarbejder foran resten af organisationen), 'genkendelse af individuelle ydelser uden for selve organisationskonteksten', 'invitation' (når enkelte medarbejdere citeres direkte i kommunikationen) og 'pral' (når organisationen hylder sig selv og ikke enkelte medarbejdere) (1999, s. 385).

Ingen af forskerne ser imidlertid disse retoriske strategier som udtryk for en særlig genre eller funktion ved kommunikation. Derved præsenteres identitetskommunikation typisk som adskilte og løsrevne identifikationsstrategier. Kun Tompkins og Cheney bevæger sig væk fra disse løsrevne strategier, når de søger at indkredse socialiserende kommunikation som en særlig form for kommunikation gennem deres betegnelse *enthymeme*₂. De forskellige identifikationsstrategier kan imidlertid forstås samlet som en særlig form for kommunikation. Det bliver klart, hvis man vender blikket mod den retoriske tradition og mere konkret mod konstituerende og epideiktisk retorik.

Identitetskommunikation som konstituerende retorik

Konstituerende retorik er retorik, som forudsætter eller konstruerer kollektiv identitet. I nyere tid er det især Burkes værker, der har ført forskere til at sætte fokus på retorikkens identitetsskabende funktion, idet Burke som nævnt fokuserer på, hvordan retorik *er* at skabe identifikation; altså at gøre taleren samhörig med sit publikum. Konstituerende retorik bygger på samme antagelse som forskerne inden for organisationsidentitet har: at identitet – og dermed også kollektiv identitet – er socialt konstrueret. Inden for konstituerende retorik bruges dog typisk ikke betegnelsen kollektiv identitet, men betegnelsen 'publikum' eller 'folket'. At forstå publikum som værende socialt konstrueret har især sit udspring i McGee's artikel "In Search of 'The People': A Rhetorical Alternative" (1975). McGee kritiserer de forskellige publikumsbegreber, der har gjort sig gældende i den retoriske tradition, idet publikum enten er blevet behandlet som en abstraktion af individet, som en diffus masse eller som en elitær abstraktion (s.

236-238). Det er nødvendigt at se publikum (eller folket) som en retorisk konstruktion.¹² Kollektiv identitet eksisterer ikke uden for tekst, men i tekst. McGee skriver:

'The people' [...] are not objectively real in the sense that they exist as a collective entity in nature; rather, they are a fiction dreamed by an advocate and infused with an artificial, rhetorical reality by the agreement of an audience to participate in a collective fantasy (1975, s. 240).

Folket som kollektiv identitet er altid en illusion. I det øjeblik illusionen ophører, er der ikke længere et folk. Charland skriver på samme måde, at eksistensen af sociale individer er en retorisk effekt (1987, s. 73). Han skriver:

[...] we cannot accept the 'givenness' of 'audience,' 'person,' or 'subject,' but must consider the very textuality, their very constitution in rhetoric as a structured articulation of signs. We must, in other words, consider the textual nature of social being (1987, s. 137).

Der er enten en retorisk konstruktion af en identitet, som publikum tilslutter sig, eller der er intet publikum.

Konstitueringen af publikum er ikke kun identitetsskabende. Den er også handlingsanvisende. Burke skriver, at individer vil søge at efterleve de sociale normer, som retoriske tekster indeholder (1969, s. 39), og Charland påpeger, hvordan individer bliver positioneret mod "political, social, and economic action in the material world" (1987, s. 141). Organisationers tekster forudsætter ikke kun en bestemt medarbejder. De ansporer til en bestemt adfærd. Hvis medarbejderne identificerer sig, vil de søge at efterleve den identitet, de identificerer sig med. Det er denne dimension af retoriske teksters magt, der gør identitetsdannelse interessant for både anvendelsesorienterede

¹² Som jeg læser McGee og Charland, betyder det ikke, at der ikke kan eksistere en faktisk gruppe mennesker, som udgør et publikum forud for en tale. Det betyder alene, at det forhold, at de udgør publikum, er en retorisk skabt konstruktion. Deres *identitet som publikum* er retorisk skabt.

forskere og kritiske forskere. At skabe identitet er ud fra denne forståelse ikke kun et spørgsmål om at skabe samhørighed. Det er også et spørgsmål om at kontrollere adfærd.

I Sloans *Encyclopedia of Rhetoric* sonder Charland mellem to forskellige tilgange til konstituerende retorik. På den ene side kan konstituerende retorik ses som en dimension ved al tekst, idet retoriske ytringer altid har et indskrevet publikum og dermed forudsætter en kollektiv identitet. Man kan måske kalde det en passiv eller implicit konstituerende retorik. På den anden side kan man se konstituerende retorik som en særlig genre (2001, s. 616), idet nogle tekster i særlig grad konstituerer publikum. Man kan måske kalde det en aktiv eller eksplicit konstituerende retorik. I det følgende vil jeg kort behandle begge former.

Konstituerende retorik som en dimension ved sproget og som genre

Konstitueringen af publikum kan ses som en uundgåelig dimension ved al retorik, idet retoriske ytringer altid forudsætter en given identitet. Et centralt begreb inden for denne retning er Blacks *second persona*.¹³ I artiklen ”The Second Persona” (1970) argumenterer Black for, at man, når man foretager en retorisk kritik, ikke kun bør forholde sig til, om tekster overbeviser, men også om de gør det på en moralsk forsvarlig måde. Det kan man gøre ved at analysere teksters *second persona*. Begrebet *second persona* er inspireret af Booths begreb *implied author*, som dækker over den implicitte forfatter, som forekommer i litterære tekster (s. 111). Ligesom tekster indeholder et billede af tekstens forfatter, indeholder tekster et billede af tekstens modtager:

It seems a useful methodological assumption to hold that rhetorical discourses, either singly or cumulatively in a persuasive movement, will imply an auditor, and that in most cases the implication will be sufficiently suggestive as to enable the critic to link this implied auditor to an ideology (s. 112).

¹³ Ifølge Charland adskiller Blacks publikumsforståelse sig fra Charlands og McGee’s, idet Black ikke forholder sig eksplicit til publikums ontologiske status som publikum (1987, s. 137). Det er ikke til at sige, om Black ser publikum som eksisterende uden for tekst, eller om han i tråd med McGee og Charland ser publikum som værende i tekst. Det skyldes formentlig, at Black ikke på samme måde sonder mellem publikum som en fysisk gruppe mennesker og publikum som kollektiv identitet.

Tekster indeholder en forestilling om deres modtager i form af hans eller hendes ideologiske overbevisning – eller hans eller hendes identitet kunne man sige, og denne identitet må modtageren acceptere for at kunne være modtager til teksten:

The critic can see in the auditor implied by a discourse a model of what the rhetor would have his real auditor become. What the critic can find projected by the discourse is the image of a man, and though that man may never find actual embodiment, it is still a man that the image is of (Black 1970, s. 113).

Tekster tilbyder altid deres modtager en identitet, idet de indikerer, hvordan modtageren bør tænke. Man kan sammenligne Blacks begreb *second persona* med Althusser's subjektpositioner. Althusser skriver:

I shall then suggest that ideology 'acts' or 'functions' in such a way that it 'recruits' subjects among the individuals (it recruits them all), or 'transforms' the individuals into subjects (it transforms them all) by that very precise operation which I have called *interpellation* or hailing, and which can be imagined along the line of the most commonplace everyday police (or other) hailing: 'Hey, you there!' (1971, s. 174).

I det øjeblik en tekst adresserer et individ, konstitueres dette individ ifølge Althusser – det tilføres en subjektposition. At adressere et publikum er således altid det samme som at positionere dette publikum: "To address an audience is always to posit a 'subject position,' a place from which the audience is called upon to judge and act" (Charland 2001, s. 618). Vender vi tilbage til Tompkins og Cheneys begreb *enthymeme*₂, kan *enthymeme*₂ forstås som konstituerende retorik. *Enthymeme*₂ betegner som nævnt den måde, hvorpå et givent værdigrundlag eller en given identitet forudsættes gennem retoriske tekster. Det er netop, hvad konstituerende retorik forstået som en allestedsnærværende dimension ved retoriske tekster også betegner.

Konstitueringen af publikum kan også ses som en funktion ved særlige tekster. Her når vi til *genren* konstituerende retorik. McGee peger eksempelvis (med

udgangspunkt i Hitlers retorik) på politiske myter som en måde, hvorpå ledere aktivt konstruerer folket (1975), og Charland peger på narrativer som havende en lignende funktion. Han skriver:

In the telling of the story of a *people*, a *people* comes to be. It is within the formal structure of a narrative history that it is possible to conceive of a set of individuals as if they were but one. Thus, the 'struggles' and 'ordeals' of settlers, as a set of individual acts and experiences, become identified with 'community,' a term that here masks or negates tensions and differences between members of any society (1987, s. 140).

Ved at fortælle historien om et folk, skaber man det ifølge Charland. Man transcenderer så at sige individuel identitet og individuelle forskelligheder og samler disse, som var der tale om en enkelt identitet. Dermed kan man også analysere konstruktionen af identitet – såsom konstruktionen af organisationsidentitet – ved at analysere retoriske tekster:

My argument here has been that through the analysis of rhetorical documents (particularly political myths), it should be possible to speak meaningfully, not of one's own, but of *the people's* repertory of convictions, not as they ought to be, but as they *are* (or have been) (McGee 1975, s. 249).

Konstituerende retorik kan altså både ses om en dimension ved al retorik og som en decideret genre. Det er ikke helt klart, hvor Charland selv placerer sig i forhold til disse to tilgange. I artiklen "Constitutive Rhetoric: The Case of the *Peuple Québécois*" (1987) skriver han nogle gange om konstitueringen af publikum som noget, der ligger i selve retorikkens karakter som adresseret (s. 138) og som "the discursive background of social life" (s. 147). Andre gange skriver han om konstitueringen af publikum som noget, der er særlig kendetegnende for ideologisk retorik såsom narrativer (se fx s. 138-141). Måske det skyldes, at han faktisk ser konstituerende retorik ud fra begge tilgange. På den ene side forudsætter al retorik et publikum og er derfor konstituerende. På den anden side gør nogle tekster dette i særlig grad.

Identitetskommunikation som epideiktisk retorik

At se tekster som konstituerende er én måde at anskue identitetskommunikation på inden for den retoriske tradition. Dertil findes en anden (og ældre) retning. Det gælder teoridannelsen inden for epideiktikken.

Aristoteles definerede tre retoriske genrer: den forensiske, den deliberative og den epideiktiske. Den forensiske genre var retstalen. Her gjaldt det om at dømme eller forsvare tidligere gerninger, og blikket var således vendt mod fortiden. Den deliberative genre var den politiske tale. Her gjaldt det om at tilråde eller fraråde beslutninger om kommende handlinger, og blikket var således vendt mod fremtiden. Den epideiktiske genre var lejlighedstalen. Her gjaldt det om at rose og dadle en person, ting eller handling, og blikket var således vendt mod nutiden (Aristoteles, *Retorik*, bog A, III, 1-4). Den epideiktiske genre handlede altså om at lovprise eller dadle konkrete personer, guder eller ting.

Denne definition er siden blevet udvidet mærkbart. Nogle forskere betegner epideiktisk retorik som ritualistisk. Det gælder eksempelvis Carter (1992), der peger på, hvordan ritualer skaber identifikation ved at promovere en social og institutionel sammenhæng for publikum, så der skabes en fælles viden om kulturelle sandheder (s. 307). Andre forskere betegner narrativer som epideiktiske. Det gælder eksempelvis Murphy, som skriver:

Epideictic rhetoric, then, shapes the world that provides the backdrop of values and beliefs, heroes and villains, triumphs and tragedies against which and through which deliberative and forensic judgments are made in a ceaseless swirl of discourse (2003, s. 610).

Og andre igen ser epideiktisk retorik som potentielt uddannende. Det gælder eksempelvis Hauser, som skriver:

In this respect, then, epideictic occupies a unique place in celebrating the deeds of exemplars who set the tone for civic community and the encomiast serves an equally unique role as a teacher of civic virtue. The contention that Aristotle

assigned epideictic the important duty of teaching public morality admittedly seems to cut across the grain of his text (1999a, s. 14).

Perelman og Olbrechts-Tytecas forståelse ligger i tråd hermed, idet de skriver, at den epideiktiske genre er kendetegnet ved at "the speaker turns educator" (1969, s. 51), og Vivian skriver ligeledes, at den epideiktiske tale ved at hylde samfundets helte dramatiserer deres dyder og herigennem bliver et eksempel til efterlevelse (2006, s. 2).

Selvom disse forskere bruger forskellige betegnelser, når de beskriver epideiktisk retorik, samles de i en fælles forståelse af, at epideiktisk retorik handler om at skabe samhørighed. Denne forståelse kan begrundes i Aristoteles' egen beskrivelse af den epideiktiske genre, når han betegner ros og dadel som et middel snarere end et mål. Han skriver: "Vi vil derefter gå over til at tale om dyden og lasten, om hvad der er smukt, og hvad der er grimt, eftersom *dette udgør det endelige sigte* for den, som berømmer eller dadler" (*Retorik*, bog A, IX, 1, min kursivering). Selvom ros eller dadel er den konkrete anledning for talen, er det altså ikke det endelige formål med talen. Det er derimod værdier og holdninger. Kennedy argumenterer i tråd hermed for, at Aristoteles' definition af epideiktik udvides til "any discourse that does not aim at a specific action but is intended to influence the values and beliefs of the audience" (1994, s. 4).

Selvom forskere inden for retorisk teori bruger betegnelserne samhørighed og fællesskab snarere end identitet, ser jeg epideiktisk retorik som identitetskommunikation. Denne forståelse bygger jeg især på to forhold. For det første er en sådan opfattelse i tråd med Burke, idet identifikation og samhørighed for ham er sammenfaldende begreber. Samhørighed eller identifikation handler om at se sig selv som 'substantielt' den samme som den anden, og samhørighed opstår ved, at man har, eller tror at man har, samme interesser eller principper som den anden (Burke 1969, s. 20-21). For det andet bruger enkelte forskere inden for epideiktisk teori eksplicit begrebet identitet. Condit skriver eksempelvis, at "the audience gains understanding of *its shared self* as community is created, experienced and performed" (1985, s. 291, min kursivering). Ligesom hun skriver: "The epideictic speech expresses and recreates *this identity* by expressing and restructuring the symbolic repertoire around special events, places, persons, or times" (s. 292, min kursivering). Sheard betegner ligeledes epideiktisk retorik som "a rhetoric of *identification* and conformity whose function is to

confirm and promote adherence to the commonly held values of a community with the goal of sustaining that community” (1996, s. 766, min kursivering).

Enkelte forskere inden for forskning i epideiktisk retorik bevæger sig fra at se epideiktisk retorik som en genre mod at se epideiktisk retorik som en allestedsnærværende funktion ved sproget. Eksempelvis skriver Sheard:

A multivalent concept of epideictic combined with a more favorable reading of its relation to truth leads to an understanding of epideictic less as a genre or fixed set of rhetorical elements and more as a persuasive gesture or mode we might locate in any number of discourses, including those we might regard as deliberative or forensic (1996, s. 774).

Her argumenterer Sheard for at se epideiktik ikke som en genre, men som en funktion eller dimension ved alle retoriske ytringer. Langt størstedelen af forskere inden for epideiktisk retorik beskæftiger sig imidlertid med epideiktisk retorik som genre.

Identitetsforankring og identitetsforandring

Epideiktisk retorik er altså retorik, som forankrer en given identitet ved at trække på fælles værdier og holdninger. Det kunne betyde, at epideiktisk retorik vedligeholder snarere end konstruerer identitet. Ifølge flere teoretikere har epideiktisk retorik dog ikke kun en vedligeholdende funktion i forhold til at bevare og forstærke en allerede given identitet. Flere forskere understreger, at epideiktisk retorik i høj grad er med til at skabe forandring (fx Hauser 1999a, s. 17). Her ses der to bevægelser: For det første peger forskere på, hvordan epideiktisk retorik er et nødvendigt fundament for deliberativ retorik. Det vil sige, at politisk retorik om fremtidige beslutninger bygger på et fælles værdigrundlag. Og dette fælles værdigrundlag skabes netop gennem epideiktisk retorik. Dermed kan man sige, at epideiktisk retorik ses som en forudsætning for politisk handling. Condit skriver eksempelvis: ”[Epideictic] works not only to maintain community values (a conservative function perhaps), but also to accomplish the progressive function of adapting our community to new times, technologies, geographies, and events” (1985, s. 297). Her ses konsolideringen af værdier altså som

nødvendig i forhold til at gøre publikum klar til politiske argumenter. Det er også det, Hauser peger på, når han skriver:

Epideictic was essential for acclimating the Athenian public realm to the activities it had to accommodate. This public realm was an active domain for political participation. Epideictic encouraged the constitutive activity propaedeutic to action: reflecting on public norms for proper political conduct (1999a, s. 17).

For det andet peger forskere på, hvordan epideiktisk retorik ikke kun skaber samhørighed om værdier og forstærker identitet med henblik på handling. Epideiktisk retorik forandrer selve fællesskabet, idet epideiktisk retorik også forhandler værdier og holdninger. Det vil sige, epideiktisk retorik skaber også identitet. Condit skriver fx, at store begivenheder i et samfund ofte vil føre til epideiktiske taler, som fortæller, ”what the community will come to be in the face of the new event” (1985, s. 289). Her handler det altså om, hvad fællesskabet *vil blive til*. Det er selve identiteten, der forandres. Murphy taler på samme måde om epideiktik som retorik, der ikke kun samler, men som også skaber:

As many scholars note, the epideictic genre provides extraordinary inventional resources for the definition of a new world or, perhaps more accurately, it offers a little rhetorical engine that can take the old world and make of it a bright and new creation (2003, s. 626).

Og andetsteds beskriver han epideiktisk retorik som transformativ (s. 614).¹⁴ Endelig er forandring selve centrummet for Sheards rekonceptualisering af epideiktikken. Hun skriver om forskningen på feltet:

[It] [...] contributes to a fuller, richer conception of epideictic rhetoric not simply as a medium for conveying communal beliefs and values, thus serving an identity

¹⁴ Dette sporer nogle teoretikere til Aristoteles (fx Vickers 1988, s. 55), idet Aristoteles skriver, hvordan det at rose og rådgive er tæt forbundet (Aristoteles, *Retorik*, bog A, IX, 35-36).

function. Rather, taken together, these scholars point us toward a view of epideictic as a vehicle through which communities can imagine and bring about change (1996, s. 771).

Epideiktisk retorik er således ikke kun et spørgsmål om at forankre værdier, der allerede deles. Det er også et spørgsmål om at forandre disse. Det er et spørgsmål om at skabe kollektiv identitet.

Epideiktisk retorik er retorik, som skaber samhørighed ved at forstærke eller forhandle et givent fællesskabs værdier. Det er retorik, som skaber kollektiv identitet. Ifølge enkelte forskere bør epideiktik forstås som en dimension ved al retorik, men blandt de fleste forskere ses epideiktisk retorik som en specifik genre. Oversat til en organisationskontekst kan man sige, at epideiktisk retorik er den form for organisationskommunikation, der søger at skabe samhørighed i organisationen. Eller med andre ord: Den kommunikation, der søger at skabe en fælles identitet – fx gennem lederen, som oplærer medarbejderne i organisationens værdier.

Forskellen på konstituerende og epideiktisk retorik

Når man læser tekster om konstituerende retorik, er epideiktisk retorik meget sjældent nævnt og omvendt. Samtidig synes de to retninger at ligge tæt opad hinanden. Inden for konstituerende retorik er publikum i fokus. Her behandler man, hvordan publikum konstitueres gennem appellen til fælles værdier. Inden for epideiktisk retorik er fællesskabet i fokus. Her behandler man, hvordan fællesskabet konstitueres (eller forandres) gennem appellen til fælles værdier. Forskellen er svær at få øje på, og flere gange forsvinder den helt. Som når Murphy skriver om epideiktisk retorik:

To identify with someone is to transform identity; we become different as a result of sharing our substance, sharing identity, with another. If discourse enters into identity, then the audience is a rhetorical effect. Who we are as a collective evolves from the discourses we commonly experience (2003, s. 620).

Senere skriver han om Bush's tale efter 11. september 2001 (holdt den 20. september): "He did not preview policies for the union's betterment nor did he suggest expediency arguments. Rather, he was representative of the people; he stood as a part for their whole" (s. 613). I ovenstående to citater taler Murphy om publikum *som en retorisk effekt*, og om hvordan taleren *bliver til publikum*. Her sætter Murphy lighedstegn mellem at konstruere publikum og at skabe fællesskab. Murphys forståelse af epideiktisk retorik er således at sidestille med McGee's forståelse af konstituerende retorik.¹⁵

Dertil peger begge retninger på de samme tekster, når de skal pege på hhv. genren konstituerende retorik og genren epideiktisk retorik. Forskere inden for konstituerende retorik henviser til "constitutions, proclamations, declarations, and manifestos, as well as on the rhetoric of mobilization, movements, and war" (Charland 2001, s. 617), og forskere inden for epideiktisk retorik henviser til "the op-ed pages of our newspapers, on our televisions, in our classrooms, at conferences, in professional journals as well as in places of worship and other sites [...]" (Sheard 1996, s. 771).

Konstituerende retorik og epideiktisk retorik er altså på mange måder to sider af samme sag. Alligevel mener jeg ikke, de to retninger repræsenterer helt det samme. Selvom konstituerende retorik behandler, hvordan særlige tekster er konstituerende, og selvom epideiktisk retorik kan siges at være en dimension ved al retorik, er deres oprindelige udgangspunkter forskellige. Den forskellighed mener jeg, man med fordel kan holde fast i. Konstituerende retorik handler om retorik, som forudsætter identitet, snarere end retorik, der argumenterer for eller forhandler identitet. Omvendt er kollektiv identitet selve formålet, når man taler om epideiktisk retorik. Jeg vælger derfor at se konstituerende retorik som udtryk for en allestedsnærværende dimension ved sproget. Konstituerende retorik er den uundgåelige forudsætning af kollektiv identitet, idet en tekst altid indeholder en idé om sit publikum. Epideiktisk retorik, derimod, er en

¹⁵ Ved at have øje for denne sammenhæng bliver det klart, at Aristoteles ikke var helt blind for den konstituerende dimension af retorikken, sådan som Charland skriver. Ifølge Charland oprinder konstituerende retorik fra sofisterne, og det var ikke en funktion ved retorikken som Aristoteles havde for øje (2001, s. 616). Her mener jeg, at Aristoteles netop havde øje for den konstituerende dimension af retorikken – han behandlede den bare som epideiktisk. Det konstituerende element ligger implicit i epideiktikkens fejring af værdier.

genre.¹⁶ Epideiktisk retorik er retorik, som aktivt konstruerer kollektiv identitet gennem forankringen og forhandlingen af værdier. Her er det primære formål kollektiv identitet.

En sådan sondring mellem epideiktisk retorik og konstituerende retorik gør det nemmere at forstå forskellen på forskellige tekster i en organisation. Således vil alle retoriske ytringer i en organisation have betydning for organisationens identitetsdannelse i kraft af deres konstituerende funktion, men nogle tekster vil have det i større grad end andre grundet deres epideiktiske karakter, idet de aktivt konstruerer identitet.

4. Konventionel identitetsdannelse

Inden for organisationsstudier og organisationskommunikation ses organisationsidentitet som *organisationens forståelse af, hvem organisationen er*, hvilket henviser til de emotionelle eller personlighedsmæssige aspekter af organisationen. Dette kan fx indeholde spørgsmål om *kulturelle antagelser, værdier, normer, holdninger, rolleforventninger, handlinger, visioner etc.* Dertil ses identitet som noget organisationen konstruerer og kommunikerer. Formålet med identitetskommunikation er for organisationer at opnå social kontrol af medarbejderne gennem medarbejdernes fuldstændige dedikation til organisationen.

Når forskere beskæftiger sig med identitetskommunikation, kan det have flere forskellige formål. For nogle forskere (og praktikere) er målet at optimere organisationers identitetskommunikation. Her er ønsket med forskningen at forstå identitetsregulering og identitetsarbejde for at optimere disse processer, så den sociale kontrol af medarbejderne sikres. For andre forskere er målet omvendt at kritisere organisationers identitetskommunikation. Her er ønsket med forskningen at påvise social kontrol med henblik på at frigøre individer. For andre forskere igen er målet at forstå reaktionen på identitetskommunikationen ved at undersøge (og problematisere), hvordan og hvorvidt medarbejdere lader sig kontrollere.

¹⁶ Hermed mener jeg ikke, at tekster nødvendigvis er enten epideiktiske eller deliberative. Som Jamieson og Campbell (1982) har vist, optræder epideiktiske elementer ofte i deliberative tekster. I så tilfælde kan man tale om genrehybrider.

Selve identitetskommunikationen ses inden for organisationsstudier som et spørgsmål om forskellige retoriske strategier. Dette syn kan uddybes ved at inddrage retorisk teori. Inden for retorisk teori ses identitetskommunikation som henholdsvis konstituerende og epideiktisk retorik. Her kan man forstå konstituerende retorik som en dimension ved alt sprog og epideiktisk retorik som en særlig genre. Enhver retorisk ytring indebærer en idé om sit publikum; den konstituerer identitet. Nogle tekster gør dette mere aktivt end andre; de konstruerer identitet. Sådanne tekster kan fx være organisationers værdigrundlag, nyhedsbreve, lejlighedstaler osv. – tekster, hvis primære formål er at være 'fejrende', 'opdragende', 'ceremonielle' etc., og som gør aktivt brug af retoriske strategier med henblik på at skabe identitet. I disse tekster er omdrejningspunktet således organisationens selv – altså identiteten. Sådanne tekster kan betegnes epideiktiske.

KAPITEL 3:

REFLEKSIV IDENTITETSDANNELSE

At anskue organisationsidentitet som *organisationens forståelse af, hvem organisationen er*, og at anskue identitetskommunikation som noget, der finder sted *fra organisation til medarbejdere*, indebærer flere implikationer. For det første medfører dette syn ofte en essentialisering af identitet. For det andet indebærer det en meget statisk forståelse af afsender- og modtagerforhold. For det tredje adskiller det organisation og medarbejdere, hvorfor organisationens identitet bliver noget andet end medarbejdernes identitet. Endelig afspejler det en idé om organisationer som homogene enheder, hvor alle identificerer sig fuldstændig med samme identitet.

I dette kapitel vil jeg uddybe disse fire implikationer og på den baggrund argumentere for en rekonceptualisering af, hvad organisationsidentitet er, og hvordan organisationsidentitet dannes. I forlængelse heraf vil jeg argumentere for at ændre idealet for identitetsdannelse i organisationen.

1. Konventionel identitetsdannelse – fire relaterede problemer

Den traditionelle måde at se organisationsidentitet og identitetskommunikation på indeholder implikationer i forhold til, hvad identitet er, hvem der kommunikerer identitet, hvor mange identiteter der kommunikeres, og hvis identitet der er tale om.

Hvad er identitet: Essens eller konstruktion

I kapitel 2 skrev jeg, hvordan interessen i organisationsidentitet og identitetskommunikation inden for organisationsstudier udspringer af en ændret opfattelse af identitet som værende socialt konstrueret. Hvis identitet er konstrueret, kan identitet påvirkes bevidst, og det gør identitet interessant at arbejde med og forske i. Selvom den forståelse af identitet er baggrunden for interessen i organisationsidentitet, er det imidlertid ofte en anden opfattelse af identitet, der afspejles i litteraturen. Når

Albert og Whetten fx definerer en organisations identitet som det, der er 'centralt, distinkt og vedvarende' ved en organisation, indikerer de samtidig, at der *findes* noget, som er 'centralt, distinkt og vedvarende'. Det vil sige, at identitet er noget, en organisation *har* – ikke noget en organisation konstruerer. En sådan opfattelse kan man ligeledes finde spor af hos Alvesson, der skriver, at organisationers markedsføring har medført en bevægelse fra substans til image (1990), og gennem denne sontring indikerer, at en organisations identitet kan være noget substantielt ved organisationen. Man kan dog også læse Alvesson sådan, at identitet altid er konstrueret, men at der findes rigtige og forkerte konstruktioner. Det vil sige, man kan forstå hans sontring mellem substans og image som en sontring mellem organisationens naturlige identitet og organisationens manipulerede identitet, hvor den naturlige identitet er den, medarbejderne deler, og den manipulerede identitet er den, organisationsledelsen kommunikerer til omverdenen. En sådan forståelse viser sig, når han skriver:

In the 'substance' case, impressions and inner pictures emerge spontaneously. They are governed by traditions, material reality and social practices. They are basically non-intentional. In the 'image' case, systematic efforts to affect impressions are made. The intentional production of images are an important determinant behind the impressions of corporations (1990, s. 385).

Her italesætter Alvesson begge former for identitet som konstruerede, men hvor den ene er naturlig og god, er den anden kunstig og forkert. Denne læsning af Alvesson ændrer dog ikke på det forhold, at han synes at essentialisere identitet. At anskue identitet som noget, der kan være naturligt, er meget tæt på at anskue identitet som noget, der er. Samme måde kan man vælge at læse Hauser på, når han beskriver, hvordan epideiktisk retorik er opdragende retorik. Her er forholdet imidlertid omvendt. Det vil sige, hvor Alvesson argumenterer for, at ledelsen manipulerer med medarbejdernes identitet, skriver Hauser, at lederen 'opdrager' folket om den rigtige levevis. Her lægger Hauser op til, at det er lederen, der kender den 'ægte' identitet (1999a, s. 14). Når Hauser uddyber, hvad lederen opdrager folket til, henviser han imidlertid til en levevis "as it is lived in their community" (s. 16). Det vil sige, lederen bestemmer ikke frit, hvordan folket skal opdrages. Det er defineret af hele fællesskabet.

Den mest udbredte måde, hvorpå identitet fremstår essentialistisk, er dog ikke gennem konkrete italesættelser af identitet som essens eller gennem sondringer mellem rigtige og forkerte identiteter. Den meste udbredte essentialisering sker, når mange forskere sondrer mellem organisationers identitet og kommunikationen af denne identitet. Som jeg viste i sidste kapitel, ser mange forskere inden for identitetsregulerings-retningen organisationsidentitet som noget, organisationen *først* beslutter og *derefter* kommunikerer til medarbejderne. Det vil sige *konstruktionen* af identiteten adskilles fra *kommunikationen* af denne. Hermed mister identitet sin status som konstrueret og fremstår i stedet essentialistisk.

At essentialisere organisationsidentitet er ikke kun misvisende i mine øjne, det indebærer også en problematisk forståelse af identitetskommunikation. Hvis identitet behandles som noget på forhånd givet, noget der er essentielt ved en organisation eller et fællesskab, 'neutraliseres' identitetsdannelse. Frem for at være noget man overbeviser om, bliver det noget, man belærer om. Det vil sige, hvis medarbejdere ikke identificerer sig med organisationen, er der tale om, at medarbejdere ikke har forstået identitetskommunikationen ordentligt – ikke at medarbejdere er uenige i den kommunikerede identitet. Identitet bliver afsluttet, definitivt og statisk frem for at være en retorisk – og dermed dynamisk – konstruktion. Endvidere mener jeg, det er problematisk at sondre mellem naturlige og kunstige konstruktioner. Jeg har forståelse for Alvessons syn på medarbejdernes udtrykte identitet som mere 'ægte', men jeg mener, at en sontring mellem noget, der er 'ægte', og noget, der ikke er, let fører til en forståelse af identitet som ikke-retorisk. Hvis man vil videreføre Alvessons sontring, bør man i stedet for at sondre mellem substans og image sondre mellem medarbejdernes identitet og ledelsens ønske om medarbejdernes identitet, hvor begge forhold ses som retoriske konstruktioner.

Hvem kommunikerer identitet: Faste afsender- og modtagerroller

Det er kendetegnende for den traditionelle opfattelse af organisationsidentitet, at identitetskommunikation først og fremmest ses som top-down kommunikation – altså som identitet kommunikeret fra ledelsen til medarbejderne. Det er dog forskelligt, hvilken rolle publikum tildeles i denne kommunikation.

Nogle forskere ser publikum som decideret passivt. Det gælder i særdeleshed de forskere, der beskæftiger sig med identitetsregulering. Uanset om identitet er noget ledelsen bør kommunikere (fx Peters og Waterman, 1982; Kunde, 1997), eller om identitet er noget ledelsen ikke bør kommunikere (fx Deetz, 1995; Casey, 1996), ses identitet som noget, ledelsen kan kommunikere og nærmest automatisk få tilslutning til. Publikums accept af en given identitet tages for givet. Samme tendens ses enkelte steder, når retoriske forskere taler om konstituerende retorik. Eksempelvis beskriver Charland konstituerende retorik som noget før-retorisk. Han skriver:

Nevertheless, much of what we as rhetorical critics consider to be a product or consequence of discourse, including social identity, religious faith, sexuality, and ideology is beyond the realm of rational or even free choice, beyond the realm of persuasion (1987, s. 133).

Ved at tale om konstitueringen af publikum som noget før-retorisk afspejler Charland – ligesom forskerne ovenfor – en opfattelse af publikum som meget passivt. Konstitueringen af publikum beskrives som noget, der sker automatisk, og det er svært at se, at man kan tale om retorisk agency overhovedet.

Enkelte steder viser Charland imidlertid, at konstituerende retorik ikke nødvendigvis virker efter hensigten (1987, s. 141), og her når vi til en anden tendens i opfattelsen af publikum. Hvor nogle forskere ser publikum som passivt, er der andre forskere, der medtænker muligheden for, at publikum ikke tilslutter sig. Det vil sige, publikums retoriske agency består i at tilslutte sig eller frasige sig en given identitet. Det syn på publikums retoriske agency ses blandt flere retoriske forskere. Eksempelvis skriver McGee: ”’the people’ *are* the social and political myths they accept” (1975, s. 247), hvilket betyder, at individer ikke bliver til et folk, før de accepterer de politiske myter, som de bliver tilbudt gennem retoriske artefakter. Det er altså ikke givet, at en leder kan skabe et folk gennem sin retorik. Han eller hun må *overbevise* individer om det. Eller som Wander skriver om Althusseres interpellation af subjektet: ”When one turns around, it is partly to see whether one is that person. If not, one goes on” (2002, s. 418). Wander argumenterer ligeledes for at se *the second persona* som en invitation:

Beyond rejection and ridicule, the Second Persona exists as a fact and an invitation. It may be an invitation turned down; it may even be an offensive invitation; but it is an invitation which can be heard and responded to here and now (1984, s. 209).

Således kan man måske argumentere for, at konstituerende retorik snarere er 'før-deliberativt' end 'før-retorisk,' hvilket netop er i tråd med den måde, mange forskere jf. kapitel 2 anskuer epideiktisk retorik. Hermed forbliver konstituerende retorik netop retorik. Det at blive adresseret er *ikke* en passiv handling. Et publikum skal opfatte sig som publikum, før man kan sige, at de er konstitueret som sådan.

En tredje tendens er at se publikum ikke kun som nogle, der tilslutter sig eller ikke tilslutter sig, men som nogle der tilslutter sig på forskellig måde. Herved udvides synet på publikums retoriske agency yderligere. Denne tendens ses især blandt de forskere, der beskæftiger sig med identitetsarbejde – altså med hvordan medarbejdere identificerer sig med en given identitet (fx Holmer-Nadesan, 1996; Pratt, 2000). Hos dem er publikums rolle udvidet til ikke blot at handle om tilslutning eller ej, men til at omhandle forskellige former for og grader af identifikation. Selvom publikum her tildeles større retorisk agency, er det væsentligt, at dette agency ikke er knyttet til identitetsdannelsen, men alene til den enkelte medarbejders eventuelle identifikation. Det vil sige, medarbejderne ses ikke som aktive deltagere, der har indflydelse på identitetskonstruktionen, men alene som modtagere, der reagerer på denne. Cheney skriver:

The organization 'initiates' this inducement process by communicating its values, goals, and information (i.e., the organization's own stated 'identification') in the form of guidelines for individual and collective action; the member may then 'complete' the process by adopting or adapting the organization's interests, doing 'what's best' for the organization, and perhaps even developing a salient identification with the organization as a target (1983b, s. 146-147).

Her er afsenderen organisationen, og modtageren er medarbejderne. Organisationens handling består i at tilbyde bestemte identiteter, og medarbejdernes handlinger består i

enten at acceptere dette tilbud eller lade være. Organisationen kommunikerer til medarbejderen, som herefter synes at kommunikere til sig selv. Medarbejderne ses ikke som handlende aktører, der bidrager til organisationsidentiteten.

Endelig behandler nogle forskere publikum som bestemmende for identitetskommunikationen. Det ses fx, når Hauser påpeger, hvordan en leder ikke frit kan beslutte værdier, men må tage udgangspunkt i fællesskabets værdier. En pointe som Beasley udfolder, når hun beskriver, hvordan tekster indeholder spor af folkets magt over taleren (2001, s. 21). Det er ikke kun taleren, der konstruerer folket – taleren er også betinget af folket. Med andre ord kan man sige, at hvis folket skal kunne tilslutte sig den kollektive identitet, der tilbydes, skal den kollektive identitet inkludere folket. Samme forståelse giver Condit udtryk for:

Additionally, to those who emphasize speech as propaganda, the functional pairs orientation suggests that it may indeed be true that speakers mold audiences and the public destiny through public speech, but it is equally true that audiences mold speakers and the public destiny as well. The constraints of the audience's needs, its willingness to call for a speaker and to listen, its demands that the orator speak for all the people and use the people's values and heritage place powerful limits on how far the speaker can take the audience, and how events can be explained (1985, s. 297).

Her understreges, hvordan talere ikke kun former publikum; publikum former også talere. Denne forståelse ligger i forlængelse af synet på retoriske agenter som konstituerede af den diskursive kontekst, de befinder sig i jf. kapitel 1. En taler er ikke en autonomt handlende agent, der ”forholder sig uafhængigt til sin kontekst” (Villadsen 2009a, s. 44). Hvilken identitet en taler kan kommunikere på en meningsfuld måde, afhænger blandt andet af publikum. Selvom Condit og Beasley tildeler publikum en mere aktiv rolle, forbliver publikum dog publikum i identitetsdannelsen, og hvis publikum ikke tilslutter sig, deltager de – i tråd med oven for – ikke længere i identitetsdannelsen. Condit skriver: ”In fact, for those who actually feel an objection to particular values in a speech (or usually, a set of speeches), the result is likely to be a sense of alienation from the community” (1985, s. 290).

Afhængig af hvilke forskere man konsulterer, behandles publikums rolle i identitetsdannelsen forskelligt. Fælles for alle de ovenstående forskere er dog, at identitetskommunikation ses som top-down kommunikation. Inden for organisationsstudier er afsenderen organisationen (ledelsen), og modtageren er medarbejderne; inden for retorisk teori er afsenderen lederen, og modtageren er folket. Medarbejdere ses ikke som afsendere, og ledelsen ses ikke som publikum. Det betyder, at ledelsen bliver til identitetskommunikator, og medarbejderne bliver reduceret enten til et passivt publikum, der identificerer sig, eller til et reaktivt publikum, der dis- eller mod-identificerer sig. Den traditionelle opfattelse af organisationsidentitet bygger således groft sagt på en lineær kommunikationsforståelse, hvor indhold overføres fra nogle til nogle andre.

Hvor mange identiteter: Én organisation – én identitet

Fælles for de forskere, der behandler identitetsdannelsen i organisationer som top-down kommunikation, er en italesættelse af organisationen som en handlende aktør (fx Cheney and Christensen, 2004). Det ses eksempelvis i udtalelser som ”organizations not only produce products and services, but [...] also produce people” (Collinson 2003, s. 541), ”corporation’s deliberate design and orchestrated control [...] constrain the possible forms of cultural and individual expression” (Casey 1996, s. 323) og ”an organization expresses and differentiates itself” (Hatch og Schultz 2000, s. 13). At se en organisation som et handlende individ indeholder flere problemstillinger. Ét problem er, at det slører for de mange individer, en organisation består af, og derved skaber et billede af, at organisationer er homogene og monolitiske.

Organisationer er ikke handlende aktører med én fast identitet, og de studier, der italesætter organisationer som sådan, formår ifølge Brown ikke at afdække kompleksiteten i de dynamiske processer, organisationen består af (2001, s. 115). Behandlingen af organisationer som en handlende aktør kommer til at ligge langt fra den empiriske virkelighed – en virkelighed som består af organisatorisk mangfoldighed, modsatrettede politiske positioner og fortsat debat om organisationens mål (Webb 2006, s. 26). I samme ånd kritiserer Shotter de forskere, der taler om ’orkestreret’ kommunikation som betegnelse for organisationskommunikation, som om en dirigent

kan få alle organisationens stemmer til at spille systematisk og harmonisk sammen (2008, s. 516):

The orchestration metaphor is both too continuously harmonious, and too homogeneous or monophonic. It does not highlight sufficiently the different *dialogic* relations occurring between two or more distinct agents involved in an ongoing inter-activity (s. 517-518).¹⁷

Tværtimod, består organisationer ifølge Shotter i ligeså høj grad af kontrapunktiske stemmer (s. 516). De består af flere identiteter.

Hvis identitet: Organisationens eller medarbejdernes

Et andet problem ved at se organisationer som handlede subjekter er, at det bliver dunkelt, hvem det egentlig er, der kommunikerer identitet, og dermed også, hvis identitet der er tale om. Jeg har flere gange skrevet, hvordan *organisationer* kommunikerer til medarbejdere, fordi det er sådan, forskere beskriver identitetskommunikation. Denne brug af 'organisation' synes typisk at være synonym for *ledelsen i organisationer*. Når Casey skriver, at virksomhedens bevidste design begrænser individet (1996, s. 323), og når Peters og Waterman skriver, at de gode virksomheder formår at drage nytte af menneskets primitive natur (1982, s. 60), må det givetvis være ledelsen, de refererer til og ikke medarbejderne. Samtidig er det ikke ledelsens identitet, der er tale om, når ledelser kommunikerer organisationsidentitet til medarbejdere. Her synes 'organisation' tværtimod at dække over medarbejderne, idet det handler om, hvordan medarbejderne skal se sig selv. Hvis man oversætter brugen af organisation til ledelse i det første tilfælde og til medarbejdere i det andet, ender man således ikke med en definition af organisationsidentitet som *organisationens forståelse af, hvem organisationen er*, men en definition af organisationsidentitet som, *ledelsens forståelse af, hvordan medarbejderne skal se sig selv som medarbejdere*. På den ene side er organisationsidentitet noget, medarbejderne skal identificere sig med – et udtryk

¹⁷ Jasinski bruger samme metafor, når han skriver om retorisk agency (2001b, s. 565). Her henviser han dog ikke til organisationers ambition om at samle organisationens stemmer, men (med inspiration fra Bakhtin) til den måde hvorpå individer kommunikerer ved at organisere allerede tilstedeværende kommunikation.

for hvem organisationen er. På den anden side tages der ikke udgangspunkt i medarbejderne, men i ledelsen. At ledelsen har en mening om, hvem medarbejderne bør være, og at ledelsen søger at kommunikere dette til medarbejderne, er der på sin vis ikke noget underligt i. At anskue denne kommunikation som udtryk for organisationens identitet – altså medarbejdernes identitet – er imidlertid misvisende.

Den konventionelle forståelse af identitetsdannelse, hvor identitetskommunikation ses som noget, der finder sted *fra* organisation *til* medarbejdere, indebærer implikationer i forhold til, hvad identitet er, hvem der kommunikerer identitet, hvor mange identiteter der kommunikeres, og hvis identitet der er tale om. For det første er der en tendens til, at identitet essentialiseres, enten ved at identitet ses som noget, en ledelse eller konsulent kan identificere uafhængigt af sproget, eller ved at forskere taler om rigtige og forkerte identiteter. Frem for at identitet er retorisk og dermed dynamisk, bliver identitet statisk. For det andet indebærer dette syn på identitet, at medarbejdere reduceres til at være modtagere af identitet, hvilket afspejler en lineær kommunikationsforståelse, hvor indhold overføres fra nogle til nogle andre. For det tredje afspejler det et syn på organisationer som bestående af én kollektiv identitet alene, hvilket indebærer, at alle medarbejdere skal identificere sig med én og samme identitet. Endelig afspejler det et syn på identitet som noget, der er knyttet til organisationen som handlende aktør og ikke til de medarbejdere, organisationen udgøres af.

2. Refleksiv identitetsdannelse

I stedet for at anskue organisationsidentitet som *organisationens forståelse af hvem organisationen er*, og at anskue identitetskommunikation som noget der finder sted *fra* organisationer *til* medarbejdere, mener jeg, det er mere hensigtsmæssigt at tale om refleksiv identitetsdannelse, hvor identitet forstås som *medarbejdernes opfattelse af, hvad det vil sige at være medarbejder i en given organisation*. Heri ligger en opfattelse af identitet ikke som et produkt, men som en flerstemmig dannelsesproces med varierende tilslutning og med deltagere snarere end afsendere og modtagere.

Identitetsdannelse: En fortsat konstruktion

Identitet er en retorisk konstruktion. Stabile, transhistoriske identiteter findes ikke; de er lokaliseret i sprogbrug (Holmer-Nadesan 1996, s. 50-52). Kollektive identiteter er ikke *i* organisationen; de *konstituerer* organisationen (Brown 2006, s. 743). Som Charland som nævnt påpeger, eksisterer kollektiv identitet ikke *uden for* retoriske tekster, men *i* retoriske tekster (1987, s. 147). Kollektiv identitet er altid: ”a fiction dreamed by an advocate and infused with an artificial, rhetorical reality by the agreement of an audience to participate in a collective fantasy” (McGee 1975, s. 240). Kollektiv identitet er altså ikke noget, der kan besluttes uafhængigt af sproget og dernæst kommunikeres uden at blive påvirket. Kollektiv identitet skabes retorisk, og tekster indeholder altid identitet. Dertil er det vigtigt, at der ikke findes ’rigtige’ og ’forkerte’ identiteter. Det er ikke sådan, at man kan tale om en naturlig konstruktion og en manipuleret konstruktion. Enhver konstruktion af en kollektiv identitet er en retorisk tekst. Det vil sige, den kræver tilslutning, og den kan modargumenteres. Dette indebærer et processuelt syn på identitet. I og med at en given identitet i princippet altid kan drages i tvivl, må identitet forstås som noget foranderligt og åbent snarere end noget statisk og afsluttet. Organisationers identitet er altid ved at blive dannet – de ’er’ ikke (Ainsworth og Hardy 2004, s. 155). Derfor giver det heller ikke mening at adskille identitet og identitetskommunikation, eller at tænke at man kan kommunikere identitet fra nogle til nogle andre.

At identitet alene er sprogligt konstrueret, betyder dog ikke, at identitetskonstruktioner er uden materiel påvirkning og materielle effekter. Som Charland skriver: ”Political identity must be an ideological fiction, even though, as McGee correctly notes, this fiction becomes historically material and of consequence as persons live it” (1987, s. 137). Den forståelse, organisationsmedlemmer skaber af sig selv som organisation, er måske nok diskursivt skabt, men den kan meget vel have indflydelse på arbejdstid, lønforhold etc. (se fx Webb 2006, s. 16). At identitet er sprogligt konstrueret, betyder heller ikke, at identiteter er arbitrære. Hvilke identiteter, der kan kommunikeres i en organisation, vil altid være afhængige af afsenderens og de øvrige medarbejders forventninger og opfattelse af, hvad der gør en meningsfuld historie (Brown 2006, s. 742). Eller som man ville sige inden for retorikken: Hvad der kan fungere som god retorik er altid afhængigt af den retoriske situation, som retorikken

indgår i. En kollektiv identitet kræver identifikation af nogen, hvis den skal være kollektiv, og derfor må identitetsdannelse nødvendigvis skrive sig ind i den intersubjektive bevidsthed, som den konstituerer og konstitueres af. Den retoriske handling er, som jeg skrev i kapitel 1, altid betinget af den sociale kontekst. Publikum er derfor bestemmende for, hvilke identiteter det er meningsfuldt at kommunikere.

En given leder kan ikke bare finde eller beslutte en organisations identitet og så belære medarbejderne om den, hvorefter organisationen har en færdig kollektiv identitet. En organisations identitet er en retorisk konstruktion, der kan betvivles. Den er ikke et produkt, men en proces "of 'becoming'" (Ainsworth og Hardy 2004, s. 155). For at understrege dette processuelle syn på identitet har jeg valgt at anvende begrebet *identitetsdannelse* frem for identitetskommunikation eller blot identitet.

Afsendere og modtagere som deltagere

Udover at se organisationsidentitet som identitetsdannelse kan det faste syn på afsender- og modtagerroller med fordel erstattes med et syn på identitetsdannelsens aktører som deltagere. Ledelse og medarbejdere kan både deltage som afsendere og som publikum. Man er ikke *enten* afsender *eller* modtager.

Gennem dette syn på aktører i identitetsdannelsen som deltagere frem for afsendere og modtagere ønsker jeg for det første at understrege, hvordan identitetsregulering og identitetsarbejde ikke er to adskilte processer, men indbyrdes afhængige. Når medarbejdere identificerer sig (eller ikke identificerer sig) med en given identitet, forstærker eller forandrer de den også. Hvis medarbejdere alene ses som publikum, overser man, hvordan identitet ikke kun konstrueres i ledelsens tekster, men også i medarbejdernes. Som Kuhn og Nelson skriver:

Identities, then, are both sources of, and targets for, identifications. From this duality perspective, organizational identification should not be seen as simply a top-down shaping of the individual; it is also a process of shaping the very organizational identity structures to which members attach (2002, s. 7).

Samme forståelse giver Larson og Pepper udtryk for, når de med henvisning til Scott m.fl. (1998) skriver:

They [Scott m.fl.] noted that identity exists as a set of rules and resources available to organization members, whereas identification (as process and product) is the communicative construction of identity as individuals interact with one another. According to this structuration model, identity consists of values and beliefs that serve to define who we are and who we are not. Correspondingly, 'Identification is the process of emerging identity. Identification, especially as expressed in symbolic terms, represents the forging, maintenance, and alteration of linkages between persons and groups' (p.304) (2003, s. 531).

Frem for at se identitetsregulering som top-down kommunikation fra ledelsen til medarbejdere og se identitetsarbejde som et privat-personligt anliggende for den enkelte medarbejder indgår begge i identitetsdannelsen. Medarbejdernes identifikation er med til at regulere identitet.

Ved at se ledelsen og medarbejderne som deltagere ønsker jeg for det andet at undgå en falsk dikotomi mellem ledelse og medarbejdere. Ifølge Fleming og Spicer har den megen fokusering på identitetsregulering som noget, organisationen gør mod medarbejderne, først ført til et syn på, at "the mere presence of a corporate 'vision statement' or culture program was enough for some to conclude that workers were subjectively colonized, stripped of any will to oppose" (2008, s. 302). Hermed er organisationers magt blevet overvurderet. Denne forståelse er dernæst blevet erstattet af en ligeså uhensigtsmæssig forståelse af modstandsretorik: "With a growing body of research giving all sorts of accounts of workplace resistance, perhaps the scholarly community has moved from seeing resistance nowhere to seeing it literally everywhere" (s. 303). Denne dikotomiske modsætning mellem magt og modstand er ifølge Fleming og Spicer problematisk, da den angiver, at disse skulle kunne adskilles som to separate processer. I modsætning hertil skriver Fleming og Spicer: "instead of having two diametrically opposed worlds of good and evil, organizations are more like a chiaroscuro of power and resistance whereby light and dark play off each other through mixture, contrast, and blurring" (2008, s. 305). I den forbindelse peger de på, hvordan idealet for den gode medarbejder synes at have ændret sig:

Rather than exhort employees to subjectively conform to a unitary set of values ala the 1980s cultures of commitment, the latest wave of management gurus invites employees to simply be themselves, even if that means being cynically against the values of the firm (2008, s. 303).

Hvis man behandler medarbejderes manglende tilslutning til en given identitetskonstruktion som en form for modstandsretorik alene, overser man, at denne modstand ligeså vel kunne være en strategisk selvfremstilling med henblik på at skille sig ud fra de øvrige medarbejdere.

Jeg ser altså aktører som deltagere og ophæver sontringen mellem afsender og publikum. Det betyder dog ikke, at jeg ser ledelse og medarbejdere som *lige* deltagere. Som Fleming og Spicer gør opmærksom på er magt og modstand altid til stede. Det betyder blot, at jeg ikke fordeler magt og modstand mellem henholdsvis afsendere og modtagere. Der er ikke *enten* magt *eller* modstand. Det er langt mere ambivalent og tvetydigt (2008, s. 304). Ledelsen er ikke afsendere og medarbejderne modtagere. Identitetsregulering og identitetsarbejde er ikke to separate forhold. Hver gang medarbejdere identificerer sig, dis-identificerer sig eller mod-identificerer sig med en given identitet, bidrager de til identitetsdannelsen. Identitetsregulering og identitetsarbejde – den diskursive kontekst og den retoriske handling – indgår i en gensidig proces. Og det er gennem denne refleksive proces, at identitet dannes (Brown 2006, s. 737). For at understrege dette betegner jeg i det følgende identitetsdannelsens aktører som *deltagere* og identitetsdannelse som *refleksiv*.

Flerstemmighed

At se identitetsdannelse som en refleksiv proces blandt flere deltagere medfører endvidere, at identitetsdannelse ses som flerstemmig. En organisation er kun en organisation i kraft af de individer (og deraf diskurser), den udgøres af. Som Hazen skriver, er der altid mindst lige så mange stemmer, som der er mennesker (1993, s. 16). På samme måde argumenterer Brown jf. kapitel 1 for en forståelse af kollektive identiteter som:

multi-voiced, quasi-fictional, plurivocal and reflexive constructions that unfold over time and are embedded in broader discursive (cultural) practices. These aspects are pivotal to an appreciation of narrative identities as complexes of in-progress stories and story-fragments, which are in a perpetual state of *becoming*, and suffused with power (Brown 2006, s. 732).

Ideen om organisationer som bestående af mangfoldige og ikke nødvendigvis enige stemmer er ikke ulig Hausers behandling af offentlige sfærer (1999b). I bogen *Vernacular Voices* problematiserer Hauser, hvordan det i USA er blevet almindeligt at bruge begrebet "public" (offentligheden) i sted for "publics" (offentligheder) (1999b, s. 30). Hauser skriver: "The model of a monolithic public based on shared interests is contrary to the actually existing coalitions of interests that can cooperate in pursuing a common end, even though for different reasons" (1999b, s. 31). Det giver ikke mening at se en offentlighed eller et folk som én samlet enhed med én kollektiv identitet. I stedet argumenterer Hauser for at definere en offentlighed som en form for retorisk fællesskab bestående af mange og uenige stemmer: "Thus, we may define *a public* as *the interdependent members of society who hold different opinions about a mutual problem and who seek to influence its resolution through discourse*" (1999b, s. 32). Det er væsentligt her, at Hausers konceptualisering af offentlighed er anderledes end en kommerciel organisation. I en kommerciel organisation er medarbejderne knyttet til organisationen gennem deres ansættelse – ikke gennem et fælles projekt. Selvom en offentlighed ikke er det samme som en kommerciel organisation, mener jeg dog, at Hauser har nogle vigtige pointer. Han skriver eksempelvis, hvordan individer konstruerer deres virkelighed:

[...] by establishing and synthesizing values, forming opinions, acceding to positions, and cooperating through symbolic actions, especially discursive ones. Put differently, *any given public exists in its publicness, which is to say in its rhetorical character* (1999b, s. 33 – min kursivering).

I stedet for at en afsender (lederen) konstituerer folket gennem sin retorik, som vi fx så i litteraturen inden for konstituerende retorik, konstituerer folk i Hausers opfattelse sig

selv og hinanden gennem deres retorik. Og de gør det hele tiden. Hauser skriver således også:

A public's essential characteristic is its shared activity of exchanging opinion. Put differently, *publics do not exist as entities but as processes; their collective reasoning is not defined by abstract reflection but by practical judgment; their awareness of issues is not philosophical but eventful* (1999b, s. 64).

Offentligheder, og altså i denne forbindelse kollektive identiteter, er ikke faste enheder, men processer bestående af mange stemmer.

Et sådant syn på identitet ikke som én stemme, men som forskellige stemmer, gør det oplagt at vende blikket mod epideiktisk retorik og spørge til, hvordan epideiktisk retorik kan forstås i dette lys. De fleste retoriske forskere beskriver som nævnt epideiktisk retorik som en given leders kommunikation til folket, hvilket er fundamentalt forskelligt fra medarbejderes blandede og flerstemmige forhandling af, hvad en organisations identitet(er) er. Her adskiller Sheard sig imidlertid (1996). Hun peger på, hvordan Quintilian anså epideiktik som andet end ledelsesretorik, idet han sammenstillede epideiktisk retorik og hverdagsretorik, når han spurgte:

[O]n what kind of oratory are we to consider ourselves to be employed, when we complain, console, pacify, excite, terrify, encourage, instruct, explain obscurities, narrate, plead for mercy, thank, congratulate, reproach, abuse, describe, command, retract, express our desires and opinions, to mention no other of the many possibilities? (*Institutes of Oratory* III.iv.3).

Og det er blandt andet det spørgsmål, Sheard bygger videre på, når hun argumenterer for et syn på epideiktisk retorik, der ikke ligger langt fra det syn på organisationers identitetsdannelse (eller offentligheder), som jeg har argumenteret for ovenfor. Sheard skriver:

In as many contexts as there are stops along the information superhighway and at more traditional sites of oral and literate exchange as well, the epideictic mode of

discourse continually fosters rhetorical communities. Through our use of epideictic both 'on-' and 'off-line,' we construct images of ourselves and make them present to others. We rehearse shared assumptions and beliefs; we assess shared realities on their basis. But we also use epideictic to express the differences among our perceptions of what is and our visions of what could be, and to imagine possible, alternative worlds that might accommodate us all (1996, s. 790-791).

Kollektiv identitetsdannelse beskrives her som en proces, der finder sted alle steder med mange deltagere. Det vil sige, epideiktisk retorik forstås ikke alene som en given leders forankring af værdier *til* et publikum. Epideiktisk retorik forstås som forhandlingen af identitet *mellem* individer.

En organisations identitet er altså på ingen måde noget enkelt og pænt og let kommunikerbart. Det er en kompleks og flerstemmig dannelsesproces. Det betyder også, at identifikation får ny betydning, idet det ikke på samme måde er meningsfuldt at tale om, at medarbejdere enten identificerer sig, dis-identificerer sig eller modidentificerer sig. Hvor en medarbejder den ene dag i forbindelse med en bestemt opgave kan identificere sig med én diskurs, kan samme medarbejder dagen efter identificere sig med en anden eller aktivt søge at påvirke en tredje. I den forbindelse har Hauser en pointe, når han skriver: "We belong to a community insofar as we are able to participate in its conversations. We must acquire its *vernacular language* in order to share rhetorically salient meanings" (1999b, s. 67). At være en del af et retorisk fællesskab handler ikke om helhjertet at kunne tilslutte sig et færdigt sæt værdier, holdninger og antagelser, som ledelsen kommunikerer. Det handler om at kunne indgå i samtalerne om, hvem organisationen er.

At se medarbejdere som deltagere på lige fod med ledelsen kan synes som et optimistisk syn på medarbejderes retoriske agency, men det er vigtigt at understrege, at et syn på identitetsdannelse som flerstemmig ikke er det samme som at forudsætte retorisk agency i organisationens *officielle* kommunikation. Hazen skriver:

[S]ome [voices] are louder, more articulate, or more powerful than others. Often, these are the voices of those who direct the work and they usually speak in the

same discourse. Some voices remain unheard or silent, their words unspoken or experiences unspeakable, their discourses unacceptable or undeveloped, their contributions to the community limited (1993, s. 16).

Der vil altid være diskursiv magt, og at se organisationer som flerstemmige er ikke det samme som at se alle stemmer som havende samme mulighed for at komme til udtryk.

Ligesom dette syn på identitetsdannelse ikke medfører en tro på, at alle altid kan deltage lige meget og har samme retoriske agency, betyder det heller ikke, at der altid er uenighed. Brown skriver:

The result is a fabric that is in a constant state of becoming, unravelling in some areas, embroidered over in others. At times much of the fabric may appear relatively coherent and consistent, as consensus on the meaning of important actions and events dominates, while at other times the fabric may take on a knotted or frayed character as different individuals and groups contest narratively what is truly distinctive or really enduring about their organization (2006, s. 735).

Hvor mange forskellige stemmer, der bliver udtrykt officielt og uofficielt, vil variere fra organisation til organisation. Det er et empirisk spørgsmål:

[T]he extent to which any given organization is characterized by narrative consensus or dissensus, and the rate at which the content of identity stories alters, are empirical not theoretical issues, and cannot be assumed *a priori* (Brown 2006, s. 734-735).

At se organisationsidentitet som en reflektiv dannelsesproces med deltagere frem for med afsendere og modtagere indebærer at se identitetsdannelse som flerstemmig. Dermed er det centrale ikke, om deltagerne er for eller imod en given identitet. Identifikation kan være helhjertet og halvhjertet og modsætningsfyldt, og flere identiteter kan eksistere sideløbende.

Organisationens identiteter er medarbejdernes

Som jeg allerede har antydnet, indebærer dette syn, at organisationsidentitet ikke kan defineres som ledelsens opfattelse af medarbejderne. Det er medarbejdernes forståelser og opfattelser, der udgør en organisations identitet(er) (Gioia m.fl. 2000, s. 65) – ikke ledelsens forståelse af, hvordan medarbejderne bør tænke (selvom denne naturligvis kan være sammenfaldende med organisationens identitet(er)). For at understrege dette vælger jeg at definere organisationsidentitet ikke som organisationens forståelse af, hvem organisationen er, eller som ledelsens forståelse af, hvordan medarbejderne skal se sig selv som medarbejdere, men som *medarbejdernes opfattelse af, hvad det vil sige at være medarbejder i en given organisation.*

3. Mod et nyt ideal

I det ovenstående har jeg argumenteret for at se organisationsidentitet og identitetskommunikation som reflektiv identitetsdannelse, hvor identitet dannes og forhandles i en gensidig proces mellem den enkeltes retoriske handling og de organisatoriske diskurser, denne handling udspringer af og påvirker. Der er dog forskel på at se identitetsdannelse som reflektiv og på bevidst at efterstræbe refleksivitet i organisationens officielle interne kommunikation. Selvom organisationen forstås som bestående af deltagere, som kommunikerer identitet med hinanden i en reflektiv proces, kan den *officielle* interne identitetsdannelse stadig bestå i, at én identitet kommunikeres fra ledelsen til medarbejderne. Der er med andre ord forskel på organisationers identitetsdannelse og på den måde, hvorpå organisationer kommunikerer identitet på de officielle kommunikationsfora, ligesom der er forskel på, hvordan identitetsdannelse forstås teoretisk, og på hvilken identitetsdannelse man ser som mest hensigtsmæssig. Én ting er at konceptualisere identitetsdannelse, en anden ting er at opstille et ideal for den officielle identitetsdannelse i organisationen: Skal man bestræbe sig på at kommunikere en samlet identitet, eller skal man søge at indfange en vis grad af refleksivitet?

I praksis er der mange, der efterstræber konventionel identitetsdannelse. Det vil sige, man betaler konsulenter for at hjælpe med at identificere organisationers ”essens” og ”artikulere strategiske visioner og målsætninger i enkle og overbevisende vendinger” med henblik på at skabe fællesskab blandt organisationens medarbejdere (Christensen

og Morsing 2010, s. 52). Man søger en identitetskommunikation, hvor identitet først identificeres og derefter kommunikeres til medarbejderne, og hvor målet er at samle alle organisationens medarbejdere om samme identitet. Som Christensen skriver:

Forestillingerne om corporate communication, integreret kommunikation, 'walk the talk', og andre af tidens honnørord peger, synes det, i retning af en højere grad af styring af kommunikationen i toppen af organisationen – og dermed mindre fleksibilitet og sensitivitet over for omverden (2003, s. 99).

Denne ambition om integreret kommunikation kan skyldes, at organisationer ikke er opmærksomme på, hvor kompleks organisationskommunikation er. Ifølge Christensen og Morsing er det dog ikke tilfældet. De skriver:

Mens man på den ene side er blevet opmærksom på, at kommunikation *ikke* er et særskilt rum, man træder ind i, og *ikke* er en afgrænset funktion eller disciplin, som kan overlades til en håndfuld specialister, men derimod en organiseringspraksis, der gennemstrømmer organisationens indre og ydre liv, så oplever man på den anden side et voksende behov for at 'indfange' kommunikationen og udvikle den til specifik ledelseskompetence (Christensen og Morsing 2010, s. 55).

Ifølge Christensen og Morsing oplever man i organisationer et behov for at centralisere og simplificere. Man kan måske sige, at organisationens komplekse uofficielle identitetsdannelse imødekommes ved at simplificere, ensrette og kontrollere den officielle identitetsdannelse. Hensigtsmæssigheden af denne praksis kan imidlertid diskuteres.

Konventionel identitetsdannelse: Et uhensigtsmæssigt ideal

At bestræbe sig på at skabe konventionel identitetsdannelse er uhensigtsmæssigt af flere årsager. For det første skaber det let diskrepans mellem organisationens officielle identitetsdannelse og organisationens uofficielle identitetsdannelse. For det andet kan det virke utroværdigt både over for organisationens kunder og over for organisationens

medarbejdere. For det tredje kan man stille spørgsmål ved, hvor attraktivt det er at give medarbejdere en oplevelse af, at der kun er én rigtig måde at være medarbejder på. Endelig kan man diskutere denne måde at ville kontrollere medarbejderes identitet på ud fra en moralsk betragtning.

At søge at samle alle organisationens medarbejdere om samme identitet ved kun at kommunikere én identitet fra ledelsen til medarbejderne kan let føre til diskrepans mellem organisationens officielle identitetsdannelse og den identitetsdannelse, der finder sted uden for de officielle kommunikationsfora. Det er tvivlsomt, om organisationer virkelig kan tilskrive deres medarbejdere identitet på en måde, så det fører til identifikation, da det ikke er ligetil at kontrollere medarbejderes tanker og følelser (Christensen og Morsing 2010, s. 60). Når forskellige forskere har analyseret forskellige identifikationsstrategier (fx Homer-Nadesan, 1996) og former for ”organizational misbehavior” (Ackroyd og Thompson, 1999), skyldes det netop, at ledelser ikke blot kan overføre identitet til medarbejderne. Medarbejdernes tilslutning kan ikke tages for givet. Når ledelser kommunikerer én fast identitet til medarbejderne, hvormed de bliver behandlet som passive modtagere, der automatisk tilslutter sig, risikerer man, at medarbejderne ikke kan genkende sig selv, og det kan føre til kynisme eller dårlig opførsel.

Når organisationer bliver fremstillet med én fast identitet, risikerer de dertil at fremstå utroværdige. Cheney m.fl. skriver:

The irony of corporations insisting on univocality while simultaneously claiming to listen and adapt to their customers cannot go unnoticed; yet very few organizations acknowledge this contradiction in their practices. The co-existence of these trends means that the corporate sector is successful at talking about dialogue and adaption while doing all it can to control the communication agenda (2004, s. 94).

Mange organisationer markedsføres internt og eksternt som lydhøre, innovative og forandringsparate. Organisationer kan imidlertid ikke både være lydhøre og tale med en stemme. At være lydhør handler ikke kun om at lytte – det handler også om at handle

derefter. Når man søger at fremstille organisationer som både lydhøre og konsistente, risikerer man at fremstå utroværdig.

Dernæst er spørgsmålet, hvor attraktivt det er, at medarbejderne oplever, at der kun er en rigtig måde at være medarbejder på. Kommunikationen af en fast identitet lægger ikke op til innovative og forandringsparate medarbejdere. Det fordrer ikke kreativitet. Christensen og Morsing skriver, ”at virksomheden kun udvikler sig, hvis den tør udfordre spørgsmålet om konsistens” (2010, s. 64). På samme måde kan man argumentere for, at der er større mulighed for innovative medarbejdere, hvis der kommunikeres flere mulige måder at være medarbejder på.

Endelig er en ambition om konventionel identitetsdannelse ikke kun tvivlsom ud fra forretningsmæssige hensyn. Moralsk set er det heller ikke noget konstruktivt ideal. Når man efterstræber konventionel identitetsdannelse, tilskriver man medarbejdere en identitet med det formål at opnå social kontrol i organisationen. Det afspejler et syn på medarbejdere som individer, der skal (og kan) kontrolleres og styres, for at man kan få mest mulig arbejdskraft ud af dem. Når forskere som Deetz, Casey samt Alvesson og Willmott kritiserer organisationers identitetsregulering, er det ikke uden grund. Det skyldes, at de finder ledelsens praksis problematisk ud fra medarbejdernes perspektiv.

Refleksiv identitetsdannelse: Et mere hensigtsmæssigt ideal

Kommunikationen af en fast identitet i organisationers officielle kommunikation indebærer både forretningsmæssige og moralske implikationer. Spørgsmålet er, hvad alternativet er. At efterstræbe refleksiv identitetsdannelse vil sige, at man søger at understøtte refleksivitet, deltagelse og forskellighed frem for at modarbejde disse i organisationens officielle kommunikation. Det handler om at efterstræbe en proces i organisationen, hvor alle kan være med til at kommunikere, hvem ’vi’ er, hvor der ikke er nogle ’vi-er’, der er mere rigtige end andre, og hvor flere ’vi-er’ kan eksistere samtidig. Hvor en medarbejder den ene dag i forbindelse med en bestemt opgave identificerer sig med én diskurs, kan samme medarbejder dagen efter identificere sig med en anden eller aktivt søge at påvirke en tredje. Spørgsmålet er dog, om dette er et hensigtsmæssigt ideal. Som nævnt synes organisationer at stå over for et dilemma mellem enstemmighed og flerstemmighed. Der er et reelt behov for, at organisationer fremstår som samlede enheder både internt og eksternt. Selvom det kan være

uhensigtsmæssigt at efterstræbe konventionel identitetsdannelse af hensyn til at fremstå troværdigt, at skabe balance mellem den officielle og uofficielle kommunikation og at fremme innovation og forandring, er det ikke uden grund, at man søger dette. Et ideal om refleksivitet i organisationens officielle identitetsdannelse synes ligeledes problematisk. Alligevel er et sådan ideal udgangspunktet for denne afhandling. Det skyldes afhandlingens idealistisk-pragmatiske afsæt.

Som nævnt i kapitel 1 er udgangspunktet for denne afhandling idealistisk. Organisationer bør derfor efterstræbe refleksivitet i deres identitetsdannelse, fordi det er etisk mere holdbart end konventionel identitetsdannelse. Med denne opfattelse placerer afhandlingen sig i forlængelse af to forskellige traditioner. For det første ligger opfattelsen i forlængelse af den tradition, der er for at se medarbejderinddragelse som et ideal. Derfor vil jeg kort knytte et par ord til denne tradition. Deltagelse (eller demokrati) i organisationer er en hel retning inden for organisationskommunikation, og deltagelse ses her som en social rettighed (Stohl og Cheney 2001, s. 350-351). Hvordan deltagelse forstås afhænger af, hvilke forskere man går til. Dels er det forskelligt, hvad ledere i praksis forstår ved deltagelse (Stohl, 1993, s. 107). Dels er det forskelligt, hvad forskere definerer som deltagelse. Mange forskere ser alene deltagelse som inddragelse i deliberative processer i organisationen – altså deltagelse i eksempelvis beslutningsprocedurer (se fx Stohl og Cheney 2001, s. 357). Det vil sige, deres syn på medarbejderinddragelse inkluderer ikke umiddelbart den form for medarbejderinddragelse, der finder sted (eller ikke finder sted) i forbindelse med identitetsdannelse. Andre inkluderer imidlertid også epideiktisk deltagelse – altså medarbejderinddragelse i forbindelse med identitetsdannelse.¹⁸ Deetz behandler eksempelvis både deliberativ og epideiktisk deltagelse og skriver:

Participation (negotiative constitution) is based on giving voice to difference, negotiation of values and decisional premises, and the production of new

¹⁸ Forskningen i deltagelse er startet i USA i forbindelse med indførelsen af team work. Det vil sige, det har i udgangspunktet handlet om arbejdsmæssige procedurer og beslutninger snarere end epideiktiske problemstillinger. Når denne tradition ikke altid medtænker epideiktisk deltagelse, kan det således skyldes dette oprindelige udgangspunkt. Deetz peger da også på deltagelse i identitetsdannelsen som central, når han skriver: "power-laden constructions, especially of identity, that are not open to negotiation make productive discussion of any other issue impossible" (1995, s. 74).

integrative positions. Contestation of dominant positions is open and precedes though processes approaching those described by Habermas as the 'ideal speech situation.' New positions are generated out of the 'subject matter' or 'otherness' following processes approaching those described by Gadamer as 'genuine conversation' (1995, s. 100).

Her er en fælles forhandling af værdier altså også en form for medarbejderinddragelse, og deltagelse ses som et spørgsmål om at blive hørt og blive taget alvorligt. Cheney betegner dertil deltagelse som en "self-critical, self-regenerating and self-correcting process" (1995, s. 183). Det handler om, "more people talking to more people about more things more of the time" (Stohl og Cheney 2001, s. 358). Dette ligger i forlængelse af den forståelse af refleksiv identitetsdannelse, som jeg har argumenteret for. At efterstræbe refleksiv identitetsdannelse handler netop om at anerkende alle organisationens medarbejdere som potentielle deltagere i den officielle identitetsdannelse og at søge at inddrage så mange som muligt. At efterstræbe refleksiv identitetsdannelse som et moralsk ærinde ligger således i forlængelse af idealet om medarbejderinddragelse i organisationer, som ovenstående er udtryk for.

For det andet ligger denne opfattelse i forlængelse af en retorisk teoretisk tradition for at se retorisk agency som et moralsk spørgsmål.¹⁹ Der er tradition for ikke kun at undersøge, hvordan retorisk agency viser sig eller ikke viser sig, men også at undersøge, hvem der 'har' og ikke 'har' retorisk agency (Geisler 2004, s. 9). Det vil sige, begrebet retorisk agency anvendes som udgangspunkt for "at studere retorikkens potentiale som emanciperende kraft for individer såvel som for grupper" (Hoff-Clausen m.fl. 2005, s. 63). Som Miller skriver: "Rhetorical agency is important because it would give voice to the voiceless, empowering subaltern groups, and thus, presumably, weakening structures of institutional, corporate, and ideological domination" (2007, s. 144). At undersøge, hvilke vilkår der er for retorisk agency i en given kontekst, ses således ikke blot som et spørgsmål om at forstå retorisk agency, men også som et spørgsmål om at fremme vilkårene for retorisk agency.

¹⁹ At spørgsmål om deltagelse og spørgsmål om retorisk agency i øvrigt kan sammenlignes ses, når Cheney og Cloud (2006) skriver om deltagelse: "Another way to put the matter is to ask about the potential roles for rhetorical agency" (s. 503).

Udgangspunktet i afhandlingen er som nævnt idealistisk. På den måde kan man sige, at jeg placerer mig bevidst i den ene side af dilemmaet mellem flerstemmighed og enstemmighed. Tilgangen er dog pragmatisk. Afhandlingen bygger ikke alene på dette idealistiske udgangspunkt, men også på en antagelse om at øget refleksivitet ikke nødvendigvis behøver at være uhensigtsmæssig i forhold til organisationens kommercielle interesser. Som Brown skriver: "plurivocity is not necessarily problematic or a sign of bureaucratic failure. Indeed, some degree of identity-pluralism (requisite variety) may be adaptive, especially for organizations operating in unstable, fast changing environments" (2006, s. 746). Derfor udføres eksperimentet i Camma også med organisationens kommercielle interesser for øje. Om denne tilgang lykkes, og hvilken betydning øget refleksivitet har for organisationens behov for at fremstå som en enhed, vender jeg tilbage til sidst i afhandlingen.

At efterstræbe konventionel identitetsdannelse er ikke umiddelbart hensigtsmæssigt. Det kan skabe stor diskrepans mellem organisationens officielle identitetsdannelse og organisationens uofficielle identitetsdannelse. Det kan medføre, at organisationen fremstår utroværdig. Det fordrer ikke innovative medarbejdere. Og det indebærer endelig moralske implikationer. I stedet synes man med fordel at kunne bestræbe sig på en mere refleksiv identitetsdannelse i organisationens officielle interne kommunikation. Man kan efterstræbe en proces, hvor alle kan være med til at kommunikere, hvem 'vi' er, hvorved medarbejderne bliver til deltagere i den officielle identitetsdannelse. Og man kan efterstræbe en proces, og hvor flere 'vi-er' kan eksistere samtidig, hvorved mulighederne for at være en god medarbejder øges. At efterstræbe en sådan refleksivitet er i udgangspunktet et idealistisk ideal. Om det betyder, at det ikke også kan være et kommercielt ideal, vender jeg tilbage til.

KAPITEL 4:

AT ANALYSERE IDENTITETSDANNELSE

Organisationer kan med fordel efterstræbe reflektiv identitetsdannelse, og som jeg vil argumentere for i kapitel 6, kan interne medarbejderblogs måske bidrage hertil. For at kunne undersøge dette nærmere er det nødvendigt at analysere identitetsdannelsen før og efter, at bloggene implementeres. At analysere identitetsdannelse er imidlertid ikke enkelt – især ikke hvis formålet er at kunne indfange en mulig refleksivitet samt vilkårene herfor. Hvad tror medarbejderne, de må kommunikere, og hvordan betinger denne opfattelse deres retoriske handlinger? Har medarbejderne adgang til alle fora? Tør de deltage? Bliver de hørt? Spørgsmål som, hvordan forskellige aktører kommunikerer identitet, hvilke muligheder de har for at kommunikere identitet, og hvilken forestilling de har om deres muligheder, har alle betydning. Det er nødvendigt med en analysestrategi, som kan indfange alle disse spørgsmål. Dertil er det nødvendigt at afgrænse identitetsdannelsen: Hvilke tekster skal analyseres, og hvad kan siges at udgøre en tekst? Er en introduktionsdag med syv forskellige talere fx én tekst eller syv tekster? Endelig er det nødvendigt at forholde sig til udførelsen af selve tekstanalysen, altså hvordan den retoriske kritik foretages.

Omdrejningspunktet for dette kapitel er fremgangsmåden i analysen af identitetsdannelsen. Først redegør jeg for casestudiet som den overordnede fremgangsmåde. Dernæst opstiller jeg min analysestrategi ved at argumentere for at anskue identitetsdannelse ud fra seks forskellige perspektiver. Det leder videre til en redegørelse for valg og behandling af den konkrete empiri. Endelig beskriver jeg kort, hvordan empirien analyseres gennem retorisk kritik.

1. Et single-case studie

Meningsdannelse – og altså identitetsdannelse – er kontekstafhængig. Hvis man vil have viden om identitetsdannelse, må man undersøge identitetsdannelse der, hvor den finder

sted (Ramian 2007, s. 22). Derfor er den overordnede fremgangsmåde casestudiet. Da der som nævnt er tale om et eksperiment, foretages casestudiet endvidere delvist gennem aktionsforskning. Det vender jeg tilbage til i kapitel 6, hvor jeg behandler implementeringen af bloggene.

At studere cases vil sige, at man studerer nutidige fænomener, som de optræder i deres 'virkelige' kontekst, og hvor grænserne mellem det fænomen, man studerer, og den kontekst, det optræder i, ikke er tydelige (Yin, 2009 s. 18). Her kan man vælge at studere flere cases, eller man kan studere en case alene (fx Yin 2009, s. 46-66). I denne afhandling, hvor der er tale om at analysere et komplekst fænomen før og efter implementeringen af blogs, er det mest hensigtsmæssigt at analysere én case alene. Det vil sige, der er tale om et single-case studie. Single-case studier er netop gode ved dybdegående analyser og analyser over tid (Yin 2009, s.49-50).

Casen kan siges at udgøre en kritisk case. Flyvbjerg sonderer mellem ekstreme, paradigmatiske og kritiske cases (2006, s. 230).²⁰ Hvor ekstreme cases kan siges at være 'unormale' cases, og paradigmatiske kan siges at være 'normale' cases, er kritiske cases kendetegnet ved at have strategisk betydning i forhold til det konkrete forskningsspørgsmål (s. 229). Det vil sige, her vælger man ikke casen ud fra, om den afviger fra eller tilsvarende andre cases, men ud fra dens relation til forskningsspørgsmålet. I denne analyse, hvor der er tale om et eksperiment, er det naturligt at vælge en case, hvor det er sandsynligt, at eksperimentet kan lade sig gøre. Det skal være sandsynligt, at bloggene vil blive taget i brug, og det skal være sandsynligt, at der kan ske en forandring. Når jeg har valgt Camma som case, er det sket ud fra disse to kriterier.

For det første skulle det kunne lade sig gøre at eksperimentere med blogs på en meningsfuld måde. Det vil sige, at casen skulle være af en vis størrelse. I en lille virksomhed vil alle medarbejdere kende hinanden, og der vil derfor formentlig være mindre værdi i at blogge i virksomheden, da man blot kan tale sammen over frokosten. Derudover måtte selve teknikken i forhold til at blogge ikke være en barriere. Blogging er stadig et forholdsvist nyt fænomen, og der vil derfor med stor sandsynlighed være virksomheder, hvor bloggen kun appellerer til et fåtal. I Camma er der ca. 400 ansatte. Medarbejderne kender ikke hinanden, og sandsynligheden for, at de har lyst til at

²⁰ Flyvbjerg medtager også "maximum variation cases" (s. 230). Det vil sige, cases der er så forskellige som muligt. Det er således ikke relevant ved et single-case studie.

blogge, må derfor anses for at være større. Camma er dertil en it-virksomhed, hvis omsætning i høj grad er baseret på software, hvorfor kommunikation på nye medier ses som naturlig. Risikoen for, at teknologisk berøringsangst har negativ betydning for medarbejdernes lyst til at blogge, vil derfor være mindre end i andre virksomheder.

For det andet skulle det være en case, hvor bloggene rent faktisk kunne gøre en forskel. Det ville ikke give mening at vælge en case, hvor den officielle identitetsdannelse i organisationen allerede var reflektiv. Tværtimod var der behov for en case, hvor identitetsdannelsen var konventionel. Her er Camma internationalt kendt for top-down kommunikation og lav medarbejderdeltagelse, hvorfor jeg antog, at det også ville gælde identitetsdannelsen i den danske afdeling. Problemet ved at vælge en case, som er kendetegnet ved meget konventionel identitetsdannelse, er dog, at selvom der måske er noget at forandre, er det ikke nødvendigvis let at forandre. At ændre meget faste kommunikative praksisser kan være svært. Det vender jeg tilbage til i kapitel 8.

Formålet med casestudier er at akkumulere viden. Ramian skriver: "Casestudiet er [...] studiet af tilfældet – studiet af en hændelse, der ikke er planlagt, og af det, der kun forekommer én gang" (2007, s. 15). Derfor er målet med casestudier ikke generalisering i forhold til andre cases. Kontekster forgår og ændrer sig af at blive analyseret, og derfor vil man aldrig kunne foretage to enslydende analyser, ligesom man selv vil påvirke det, man analyserer. Som Villadsen skriver i forbindelse med retorisk kritik: "to kritikere vil næppe få nøjagtig det samme ud af den samme tekst selvom de bruger samme teoretiske apparatur til undersøgelsen" (2009b, s. 217). Formålet med casestudier er generalisering til teorien – ikke til andre cases (Ramian 2007, s. 27). Ved at afprøve sit teoretiske udgangspunkt på en konkret kontekst har man mulighed for at forfine og nuancere det teoretiske udgangspunkt. Man har mulighed for at bidrage til akkumulering af viden inden for et givent felt (Flyvbjerg 2006, s. 224-228). Dette kan herefter føre til nye hypoteser for nye kontekster (Ramian 2007, s. 30). Formålet med analysen af identitetsdannelsen i Camma er altså ikke at udlede, hvad der vil ske i andre cases, men at uddybe det teoretiske udgangspunkt og derigennem opstille nye hypoteser for andre cases.

Ligesom generalisering ikke er målet med casestudiet, er klassiske validitetskriterier som korrespondenskriterier, replikationskriterier eller reliabilitetskriterier ikke meningsfulde kriterier at vurdere casestudier ud fra (Dahler-

Larsen 2002, s. 81-89). I stedet argumenterer Dahler-Larsen for, at man vurderer casestudier på deres håndværksmæssige validitet (s. 85). Det vil sige på "undersøgelsesprocessens måde at skride frem på" (85). Et casestudies validitet er "processuel" og "kontekstuel" (s. 85) og opstår i mødet "mellem metodisk kompetence og de konkrete udfordringer fra feltet" (s. 85). Håndværksmæssig validitet fremmes af "transparens", "kommunikativ validitet" og "det heuristiske kriterium" (s. 83-88). Transparens opnås ved, at man tydeliggør sin fremgangsmåde, så det er synligt for læseren, hvordan en given undersøgelse er foretaget. Derfor redegør jeg i dette kapitel netop for min overordnede analysestrategi, for analysens genstand og endelig for fremgangsmåden i selve tekstanalysen. Kommunikativ validitet vil sige, at undersøgelsen skal kunne indgå i en efterfølgende dialog. Dahler-Larsen peger på, at dette kriterium ikke så meget handler om at indgå i dialog med faglige kolleger som om autokommunikation (s. 85). Undersøgelsen skal kunne tåle, at forskeren selv indgår i dialog med sin egen undersøgelse. Med andre ord kan man sige, at man skal forholde sig reflektivt til den måde, man har valgt at foretage sin undersøgelse på, og de konsekvenser det har for, hvad man finder. Disse refleksioner foretager jeg løbende og særlig i afhandlingens afsluttende kapitler. Det heuristiske kriterium vil endelig sige, at undersøgelsen skal "føre frem til ny viden, indsigt og perspektiver" (s. 87). Det vender jeg tilbage til i afhandlingens afsluttende kapitler, når jeg forholder mig til analysens resultater og til hvilke fremtidige perspektiver, disse resultater peger på.

2. Analysestrategi

I *Diskursive Analysestrategier* (1999) argumenterer Andersen for, at god forskning afhænger af gode analysestrategier. Andersen definerer en analysestrategi på følgende måde: "[en] analysestrategi kan ses som en anden ordens iagttagers strategi for iagttagelse af, hvordan det sociale emergerer i iagttagelser (eller italesættelser og artikulationer)" (s. 151). Denne definition bygger på en antagelse om, at det, man analyserer, ikke eksisterer uafhængig af den, der iagttager det (s. 14). Genstanden, for det man analyserer, er i sig selv en iagttagelse, og analysen bliver derfor en anden

ordens iagttagelse.²¹ Identitetsdannelsen hos Camma er på samme måde ikke en genstand. Den er en måde at anskue kommunikationen i Camma på – den er et perspektiv. Derfor er det nødvendigt at redegøre for dette perspektiv, og for hvordan jeg vil analysere det. Det er nødvendigt at opstille en analysestrategi.

Andersen peger på forskellige diskursanalytiske retninger som mulige analysestrategier, og mange analyser af organisationskommunikation er da også diskursanalyser. Derfor kan det synes oplagt at vælge diskursanalyse som analysestrategi i denne afhandling. Problemet er imidlertid, at en diskursanalyse alene ikke kan hjælpe til at svare på hele afhandlingens problemstilling. Afhandlingens problemstilling kan siges at ligge i spændingsfeltet mellem to retninger for retorisk kritik: 'kritisk retorik' (critical rhetoric) og 'nærlæsning' (closereading).²² Her kan 'kritisk retorik' siges at være en form for diskursanalyse. Kritisk retorik fik oprindelig sin betegnelse i McKerrrows artikel "Critical Rhetoric: Theory and Praxis" (1989). Her trækker McKerrrow på Foucault samt Laclau og Mouffe og argumenterer for, at retorisk kritik bør have som formål at afdække og afmystificere magtdiskurser (s. 91). Tekster skal ikke analyseres som afsluttede enheder, men snarere som fragmenter af en diskurs (s. 101). Denne retning ses også hos eksempelvis McGee (fx 1990) og Warnick (1992). Generelt for de forskellige diskursanalytiske retninger er netop analysen af diskurser, som de bliver til, vedligeholdes og ændres gennem retoriske ytringer. Diskursanalysens fokus er således på, hvad diskurser gør ved individer, og ikke så meget på, hvad individer gør ved diskurser. Det vil sige fokus er på, hvordan tekster skaber handlemulighed, snarere end hvordan individer udnytter denne handlemulighed. Fokus er ikke som sådan på den enkelte retoriske handling.²³

²¹ Andersens brug af termene 'første ordens iagttagelse' og 'anden ordens iagttagelse' er inspireret af Luhmann. Andersen bekender sig dog ikke til Luhmann alene. Han skriver selv: "Konkret har jeg altid hoppet mellem forskellige epistemologiske skoler og gerne kombineret elementer, hvis det passede ind i den specifikke analysestrategi" (s. 27).

²² I dag kaldes nærlæsning også 'fortolkende retorisk kritik' (interpretive rhetorical criticism) (Villadsen 2009b, s. 213).

²³ For Foucault var sigtet fx at vise diskursers kontingens (Andersen 1999, s. 31; Hansen 2005, s. 20). Han udvalgte meget store og velfunderede diskurser, såsom viden, sygdom, kriminalitet osv. og viste gennem grundig analyse, hvordan disse netop var diskurser. Hans fokus var ikke enkelte individers retoriske agency i denne proces. Som Hansen skriver i introduktionen til den danske oversættelse af *Vidensarkæologien*: "Det

I modsætning hertil står 'nærlæsning', som særlig Leff er talsmand for (Villadsen 2009b, s. 212). I 1990 skriver han i samarbejde med Sachs, hvordan retningen 'kritisk retorik' synes at give den enkelte ytring en stedmoderlig behandling. De skriver: "The newer paradigms take us more deeply into the symbolic process, but they deflect attention from the particular texts which ground its manifestations" (s. 255). I stedet argumenterer de for, at den primære genstand for analysen bør være den enkeltstående tekst (s. 255).

Formålet i denne afhandling er at analysere identitetsdannelsen, som den bliver konstitueret af normer og konstituerer normer. Det er at analysere, hvilken handlemulighed identitetsdannelsen tilbyder. Det betyder, at jeg har behov for at analysere den effekt, som en given akkumulering af retoriske handlinger udgør. Der er altså brug for det perspektiv, som diskursanalysen og 'kritisk retorik' giver. Medarbejdernes handlemulighed er dog ikke kun bestemt af den diskursive kontekst. Medarbejdernes handlemulighed er også bestemt af deres handlekraft. Det betyder, at jeg har behov for at analysere de enkelte retoriske handlinger og den interaktion, de er en del af. Der er altså også brug for det perspektiv, 'nærlæsning' giver, hvor den diskursive kontekst er baggrunden, og den enkelte retoriske handling er i centrum. Der er så at sige brug for både at forholde sig til diskursen generelt set og til at forholde sig til den enkelte tekst som sin egen retoriske handling.²⁴ Derfor vælger jeg ikke som sådan diskursanalysen/'kritisk retorik' eller 'nærlæsning' som analysestrategi, men lader dem indgå som en del af min forforståelse, idet jeg opstiller en analysestrategi, som på sin vis omfavner begge traditioner, men som er skabt med henblik på denne

kan meget vel være, at en ytring kan siges at være en del af en talehandling, men det er ikke *dette* aspekt ved sproget, Foucault ønsker at komme ind på. Fokus for ytrings-analyserne er ikke, hvad der sker mellem mennesker, når de taler" (2005, s. 28). Det samme gælder Laclau. Hans interesse er også betydningsdannelse – ikke retorisk agency (se fx Andersen 1999, s. 92). Dertil er der den kritiske diskursanalyse. Her er udgangspunktet ideologisk. Diskursive praksisser producerer ikke blot magt (som Foucault ville sige), men producerer *ulige* magtrelationer (Fairclough og Wodak 1997, s. 258). Formålet med kritisk diskursanalyse bliver således at afdække dominerende diskurser og undertrykte diskurser (Fairclough og Wodak 1997, s. 259).

²⁴ Disse enkelte retoriske handlinger er dog ikke 'mesterværkshandlinger', som Leff analyserer, men kan snarere betegnes som hverdags-tekster (se fx Villadsen 2009b, s. 203).

afhandlings konkrete forskningsinteresse. For at gøre dette vender jeg blikket mod de retoriske forskere, som har teoretiseret om tekst i konteksten.

Inden for den retoriske tradition kan flere begreber bidrage til forståelsen af meningsdannelse. Det gælder Millers begreb 'retorisk fællesskab' (1994), Farrells begreb 'retorisk forum' (1991;1993), Hausers begreb 'retoriske sfærer' (1999b) og Warners begreber 'offentligheder' og 'modoffentligheder' (2002). Miller, Farrell, Hauser og Warner søger alle at indfange samspillet mellem enkeltstående retoriske handlinger og de diskurser, som de udgør. De fokuserer ikke alene på specifikke tekster, men på den måde tekster interagerer med tekster. Ligesom de ikke fokuserer på denne interaktion alene, men også på den måde interaktionen konstituerer og er konstitueret af normerne herfor.

I det følgende opstiller jeg min analysestrategi med inspiration fra både Miller, Farrell, Hauser og Warner. Ingen af disse forskere har udviklet deres begreber med henblik på analyse, men gennem deres teoretisering af meningsdannelsesprocesser peger de hver især på aspekter, det er relevant at medtænke i en analysestrategi. Hvor de ovenstående analytiske retninger er en del af min forforståelse, udgør Miller, Farrell, Hauser og Warner altså den teoretiske inspiration.

Retorisk fællesskabsdannelse: Et samspil mellem seks dimensioner

Jeg ser identitetsdannelse som en form for retorisk fællesskab. Det vil sige, jeg anvender Millers begreb 'fællesskab' til forskel fra eksempelvis Farrells begreb 'forum' eller Warners begreb 'offentlighed.' Det skyldes, at begrebet 'fællesskab' i højere grad end de andre termer afspejler, hvordan identitetsdannelsen indeholder spørgsmål om retoriske ytringer, retoriske aktører, retoriske handlinger og sociale spilleregler. Frem for blot at bruge termen fællesskab, tilføjer jeg endvidere endelsen 'dannelse', hvilket vil sige, jeg ser identitetsdannelse som 'fællesskabsdannelse'. Hermed ønsker jeg at understrege, hvordan fællesskaber (ligesom identiteter) ikke er statiske.

Jeg ser dertil fællesskabsdannelse – eller identitetsdannelse – som et samspil mellem seks forskellige dimensioner. Jeg vil først ganske kort redegøre for, hvordan jeg har bestemt disse seks dimensioner. Derefter vil jeg behandle hver af dem mere indgående. Her tager jeg dels afsæt i teorien og dels i min forforståelse af Camma. Mens jeg har opstillet min analysestrategi, har jeg været i løbende kontakt med Camma, hvor

jeg har deltaget i afdelingsmøder, brugt tid på deres intranet og haft møder med min kontaktperson. De observationer, jeg her har foretaget, er således også en del af min forforståelse og indgår derfor naturligt som baggrund for analysestrategien, når teorien ikke er tilstrækkelig.

Fællesskabsdannelse: 3 niveauer

Fælles for Miller, Farrell, Warner og Hauser er en forståelse af, at retorisk fællesskabsdannelse ikke alene består af retoriske handlinger og interaktionen mellem disse. Disse handlinger konstituerer og konstitueres dertil af normer. Retorisk fællesskabsdannelse består altså først og fremmest af to niveauer: retoriske handlinger og normerne for disse. Hermed er vi tilbage ved det dialektiske forhold mellem tekst og kontekst, idet retoriske fællesskaber indfanger begge. Normerne for fællesskabsdannelse kan spænde fra forestillinger om, hvad der er legitimt og passende, til deciderede regler (Farrell, 1993). Der er så at sige både tale om uskrevne og nedskrevne regler. Dertil gælder der visse materielle betingelser, hvilket Warner eksempelvis peger på, når han skriver om, hvordan offentligheder er betinget af eksempelvis distributionsforhold (2002, s. 416). I en organisationskontekst er forskellene på uskrevne og nedskrevne regler samt diskursive og materielle regler væsentlige. Eksempelvis kan man forestille sig, at de deciderede regler for, hvad man må sige, er meget generelle, mens opfattelsen af, hvad man må sige, er meget konkret. Eller man kan forestille sig, at man i henhold til reglerne har lov til at sige hvad som helst, hvorimod man har en opfattelse af, at man ikke bør sige særlig meget. I stedet for at se fællesskabsdannelse som bestående af to niveauer, har jeg derfor valgt at se det som bestående af tre niveauer. Jeg opdeler nemlig normerne i hhv. 'forestillede spilleregler', hvilket dækker over *uskrevne* regler for identitetsdannelsen, og 'strukturelle betingelser', hvilket dækker over *nedskrevne* regler og *materielle* betingelser såsom adgangsbetingelser. Hermed udgøres retorisk fællesskabsdannelse af følgende tre niveauer:

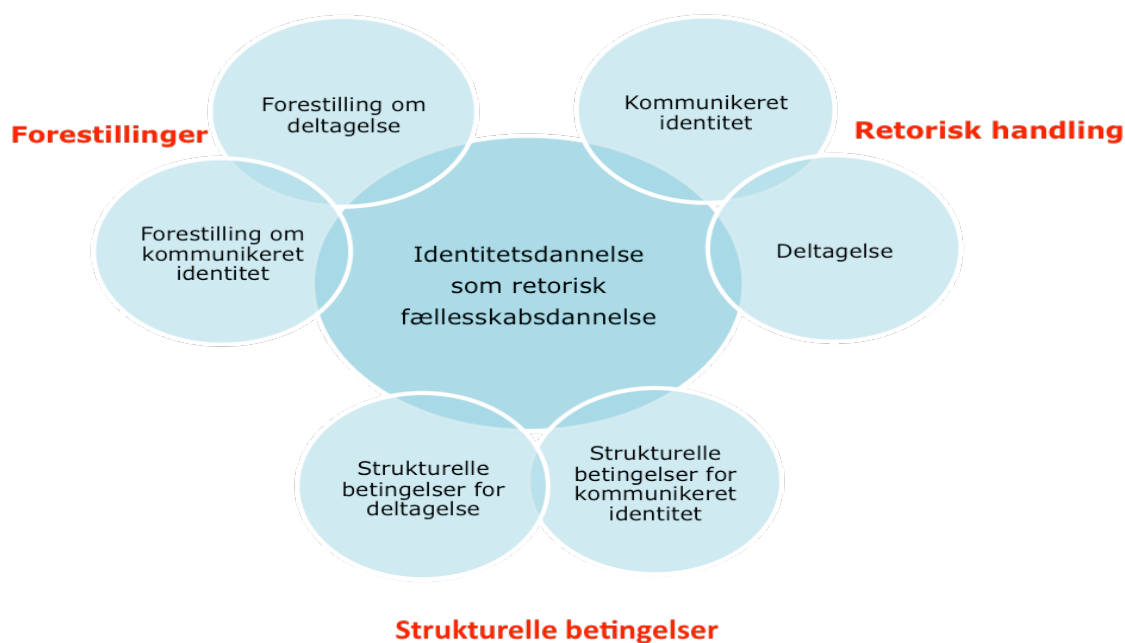
- Retoriske handlinger
- Forestillede spilleregler for retoriske handlinger
- Strukturelle betingelser for retoriske handlinger

Retorisk handling: Ytring og deltagelse

Endnu mangler dog et væsentligt element: medarbejdernes rolle. Fællesskabsdannelse består ikke blot af retoriske ytringer. Der er også nogle, der producerer og perciperer disse ytringer. Hverken Miller, Farrell, Warner eller Hauser behandler produktion og perception indgående. De synes at forudsætte, at der er aktører, men de forholder sig ikke eksplicit til deres betydning. Da medarbejdernes rolle er helt afgørende for analysen af identitetsdannelsen, er det imidlertid nødvendigt, at denne dimension har en eksplicit plads i analysestrategien. Jeg vælger derfor at se retoriske handlinger som bestående af hhv. ytring og deltagelse. Når jeg vælger termen 'deltagelse', skyldes det som nævnt i kapitel 3, at identitetsdannelse ikke ses som *afsendere*, der kommunikerer til *modtagere*, men som *deltagere*, der kommunikerer med hinanden. Når jeg vælger 'deltagelse' frem for eksempelvis 'deltagere' eller 'deltagen' skyldes det endvidere, at jeg både ønsker at inkludere, hvem der deltager, og ønsker at inkludere, hvordan de deltager.

En retorisk handling består således af en retorisk ytring og deltagelse. I denne kontekst, hvor den retoriske fællesskabsdannelse betegner en identitetsdannelse, kan den retoriske ytring endvidere konkretiseres til kommunikeret identitet. Altså består en retorisk handling dels af kommunikeret identitet, dels af deltagelse.

Det betyder, at der til hvert af de ovenstående tre niveauer knyttes to dimensioner: kommunikeret identitet og deltagelse. Derved er der i alt tale om seks dimensioner, som jeg har visualiseret på følgende måde:



Seks perspektiver på identitetsdannelse fordelt over tre niveauer.

Organisationens identitetsdannelse kan ses som et samspil mellem alle seks dimensioner. Når man analyserer identitetsdannelse, kan man altså tage udgangspunkt i disse seks dimensioner og behandle dem som seks forskellige perspektiver på identitetsdannelsen. Dette vil altid indebære en kunstig analytisk sontring, da perspektiverne er gensidigt afhængige. Kunsten er derfor på en gang at adskille og sammenholde perspektiverne. I det følgende vil jeg uddybe hvert enkelt perspektiv.

Retorisk handling

Identitetsdannelsen består først og fremmest af retoriske handlinger. Det vil sige, nogle kommunikerer identitet med andre. På dette niveau er de centrale spørgsmål, hvilken identitet der bliver kommunikeret, og hvad der karakteriserer deltagelsen.

1. Kommunikeret identitet

Miller skriver om retoriske fællesskaber: "A rhetorical community, I propose, is [...] a virtual entity, a discursive projection, a rhetorical construct. It is the community as invoked, represented, presupposed, or developed in rhetorical discourse" (1994, s. 73). Retorisk fællesskabsdannelse er en retorisk konstruktion. Det består af tekster, som

påberåber, repræsenterer, forudsætter og udvikler sig selv som fællesskab. På samme måde refererer Farrell til det retoriske forum som et samlingssted for diskurser: "[A] rhetorical forum is any encounter setting which serves as a gathering place for discourse" (1993, s. 282). Retorisk fællesskabsdannelse er defineret af tekst; ikke af geografi eller demografi. Oversat til identitetsdannelse, hvor identitet er i centrum, kan man sige, at identitetsdannelse først og fremmest består af *kommunikeret identitet*.

For at bestemme hvordan kommunikeret identitet kan analyseres, er det relevant af vende tilbage til definitionen af organisationsidentitet. Som nævnt forstås organisationsidentitet som *medarbejdernes kollektive selvforståelse som medarbejdere*. For at analysere kommunikeret identitet må man derfor analysere, hvilken selvforståelse medarbejderne kommunikerer. Man må analysere, hvordan medarbejderne i deres tekster *fremstiller medarbejdere*. Her er det oplagt at inddrage Blacks begreb *second persona*, som jeg redegjorde for i kapitel 2. Som nævnt indeholder tekster ifølge Black ikke kun et billede af forfatteren, de indeholder ligeledes et billede af modtageren. Hvis man ser sig selv som modtager til tekster, accepterer man dette billede. På den måde kan man sige, at teksterne i identitetsdannelsen kommunikerer medarbejdere. De kommunikerer identitet. Da ledelsen jo også består af medarbejdere, gælder det både de tekster, ledelsen kommunikerer til medarbejderne, og de tekster, medarbejderne kommunikerer til hinanden. Black selv betegner *second persona* som teksters 'implicitte modtager'. I min kontekst, hvor modtageren er medarbejderen, kan man konkretisere det yderligere og tale om teksters 'implicitte medarbejder'. Kommunikeret identitet ses således som teksters *second persona*. Når kommunikeret identitet analyseres, analyseres teksternes implicitte medarbejder.²⁵

2. Deltagelse

Retoriske handlinger består udover kommunikeret identitet af deltagelse. Som nævnt er produktion og perception traditionelt blevet behandlet som et spørgsmål om én afsender, der skriver eller taler til ét publikum. Forstås identitetsdannelse som reflektiv er der imidlertid tale om mange deltagere og forskellige deltagelsesroller. Da der ikke er

²⁵ Hvor Blacks sigte med analysen af *second persona* er at give moralsk kritik, er mit sigte først og fremmest deskriptivt. Det vil sige, jeg forholder mig alene til hvilken medarbejder, teksterne forudsætter og skaber. Jeg forholder mig ikke til, om denne praksis er moralsk forsvarlig.

tradition for at se på deltagere med forskellige roller og deltagelsesformer, men på afsendere og modtagere som havende faste roller, findes der imidlertid ikke teoretiske konceptualiseringer af deltagelse inden for den retoriske tradition. Det gør der til gengæld inden for nye medier, idet Blanchard og Markus (2004), som har forsket i virtuelle fællesskaber, eksempelvis har opstillet forskellige deltagelsesroller, der har relevans i denne sammenhæng.

Blanchard og Markus beskriver forskellige roller, som medlemmer af virtuelle fællesskaber kan have, og sonderer her mellem aktiv og passiv deltagelse samt offentlig og privat deltagelse (s. 71). Aktiv deltagelse er knyttet til den traditionelle opfattelse af afsenderen. Når man er aktiv deltager, bidrager man til fællesskabet. Det vil sige aktiv deltagelse kan siges at være synlig deltagelse i identitetsdannelsen. Passiv deltagelse er knyttet til den traditionelle opfattelse af publikum. Når man deltager passivt, foretager man sig ikke noget. Man lytter eller læser blot. En passiv deltager kaldes inden for virtuel kommunikation for en lurker (*a lurker*) (Blanchard og Markus 2004, s. 71). Selvom aktiv deltagelse og passiv deltagelse er knyttet til afsender og modtager, er sondringen ikke helt den samme. En modtager, som tilkendegiver sin tilslutning offentligt (gennem eksempelvis en klapsalve), er eksempelvis ikke en passiv deltager, men en aktiv deltager. At deltage passivt er i bogstaveligste forstand at lure. Det handler om at være publikum uden at give sig selv og/eller sin holdning til kende. Af samme grund er passiv deltagelse ikke blevet set som befordrende for virtuelle fællesskaber, og det diskuteres, om man overhovedet kan tale om deltagelse. Når man taler om identitetsdannelse i organisationer, mener jeg imidlertid passiv deltagelse er væsentlig. Ikke mindst når det gælder kommunikation på nettet. Her føres eksempelvis gerne statistikker over antallet af læsere, og disse statistikker kan meget vel påvirke den aktive deltagelse. Man kan eksempelvis forestille sig, at flere ønsker at deltage aktivt, hvis de oplever, at der faktisk er et publikum – uafhængigt af, om det publikum giver sig til kende. Det vil sige, vilkårene for retorisk agency kan påvirkes ved, at medarbejdere alene bevidner en kommunikation.

Udover at sondre mellem aktiv og passiv deltagelse, skelner Blanchard og Markus som nævnt mellem privat og offentlig deltagelse (s. 71). Denne sondring henviser til, at den deltagelse, der finder sted i det offentlige forum, også kan fortsættes uden for det offentlige forum. Man kan eksempelvis forestille sig, at aktive deltagere ikke kun

deltager offentligt, men også privat – og hvad der er mere interessant: Man kan forestille sig offentligt passive, men privat aktive deltagere. Oversat til en organisationskontekst kan man forestille sig en medarbejder, som alene læser tekster, men ikke responderer på dem eller blander sig i øvrigt. Han eller hun vil i så fald kunne betegnes *lurer*. Samme medarbejder kan imidlertid samtidig referere teksterne og måske ligefrem diskutere dem uden for det officielle forum, hvor identitetsdannelsen finder sted – såsom foran kaffemaskinen. Dermed vil medarbejderen være *en offentlig passiv deltager*, men *en privat aktiv deltager*. Denne uofficielle deltagelse kan man endvidere forestille sig har betydning i en organisation, hvor snakken over skrivebordet finder sted mellem potentielt aktive offentlige deltagere – eller faktisk aktive offentlige deltagere.

I analysen af deltagelse anvendes disse forskellige deltagelsesroller. Da privat deltagelse ikke kun associerer til deltagelse uden for et offentlig forum, men også til deltagelse som privatperson, kan det imidlertid være misvisende at sondre mellem offentlig og privat deltagelse i en organisationskontekst. Derfor anvender jeg i stedet termene officiel og uofficiel. Man kan altså som deltager være aktiv eller passiv, officiel eller uofficiel.

At analysere forskellige deltagelsesroller er dog ikke tilstrækkeligt. Deltagelse er ikke bare deltagelse. Man kan eksempelvis forestille sig forskellige deltagelsesformer og forskellige måder deltagerne interagerer på. Det er ikke lykkedes at finde studier, som beskæftiger sig med dette, hvorfor jeg håber på, at analysen kan hjælpe til dels at belyse forskellige former for deltagelse og dels at belyse, hvordan disse former har betydning for identitetsdannelsen i øvrigt.

Forestillede spilleregler

Retorisk fællesskabsdannelse udgøres ikke kun af retoriske handlinger, men også af spilleregler. En retorisk fællesskabsdannelse er kun en fællesskabsdannelse, fordi den opfattes som sådan. Fællesskabsdannelsen udgøres i høj grad af forestillingen om, hvilke tekster der hører til fællesskabet. Farrell skriver:

[T]he rhetorical forum provides loose but recognizable admission criteria as to who may speak, what may be spoken about, and how they are to be held accountable for what they say or do (1993, s. 288).

Den retoriske fællesskabsdannelse definerer således både hvilke identiteter og hvilken deltagelse, der er passende. Disse spilleregler har jeg som nævnt opdelt i to separate niveauer. Det ene niveau dækker over *forestillingen* om passende retoriske handlinger og dermed organisationens uskrevne regler for, hvem der kan sige hvad på hvilken måde. Det andet niveau dækker over *strukturelle betingelser* for retoriske handlinger. Dem vender jeg tilbage til.

Forestillede spilleregler er en vigtig dimension af identitetsdannelsen, da disse måske nok er forestillede, men ikke desto mindre virkelige: "The preliminary sketch has been an attempt to show that the rhetorical forum is, like many a 'social imaginary,' real in its power and implication" (Farrell 1991, s. 199). Forestillede spilleregler dannes gennem gentagelse – gennem tradition. Leff skriver:

Tradition, in this sense, is a living force that requires constant change and adaption if it is to serve a stabilizing function. Without it, rhetorical art could not exist, since lacking the conceptual support provided by tradition, the orator would not have a platform sufficiently stable to allow for performance. But the platform is only temporarily and locally stable, since it is constantly altered by the rhetorical performances it makes possible. Tradition, then, constrains and enables rhetorical art, limits the range of performance, but makes rhetorical performance count as meaningful part of the history of the community and affords the community opportunities to perform new versions of itself without losing a sense of identity (2003, s. 145).

Forestillingen om den passende identitetsdannelse skabes således af den hidtidige identitetsdannelse. Enhver retorisk handling er baseret i forestillingen om, hvordan man handler passende, ligesom enhver retorisk handling påvirker denne forestilling. Forestillingen om passende identitetsdannelse dannes gennem samspillet af retoriske handlinger over tid. Derfor er forestillingen heller ikke statisk. Normerne forandrer sig i takt med, at nye tekster og nye deltagelsesformer kommer til. Som Charland skriver med henvisning til Farrell: "the norms of rhetorical culture are themselves negotiated" (2008, s. 339). Det betyder også, at når jeg sonderer mellem den retoriske handling og

forestillingen om denne, er det på sin vis en misvisende sontring. Retoriske handlinger bærer forestillingen i sig. Forestillingen om fællesskabsdannelsen er således lige så retorisk, som kommunikationen af identitet er, og forestillingen gælder både ytring og deltagelse. Dertil kan forestillingen om identitetsdannelsen ikke identificeres ved alene at analysere identitetsdannelsens tekster. Det er også nødvendigt at analysere deltagernes forestilling.

3. Forestillede spilleregler for kommunikeret identitet

Forestillingen om hvilken identitet, det er legitimt og passende at kommunikere, er altså dannet af traditionen. Her er begrebet *endoxa* relevant. *Endoxa* (eller *doxa*) er betegnelsen for et fællesskabs almene antagelser. Det er det, fællesskabet betegner som sandt. Hartelius og Brown skriver, at enhver organisation har sin egen *endoxa* (2008, s. 32). Det er det konkrete retoriske fællesskabs tradition for kommunikeret identitet, der har betydning. Her indgår også genrekonventioner (Campbell 2005, s. 7). Når jeg bruger begrebet genrekonventioner, er det med henvisning til Millers definitioner af genrer som sociale handlinger (1984). Fordi retoriske situationer ligner hinanden, skabes 'typer' af retoriske ytringer, og de 'typer' danner præcedens for efterfølgende ytringer (s. 155-158). Miller skriver: "What I want to propose, then, is that we see genre as a specific, and important, *constituent* of society, a major aspect of its communicative structure, one of the structures of power that institutions wield" (1994, s. 71). Genrer er med til at konstituere fællesskaber, og de organiserer fællesskaber (Orlikowski og Yates 1994, s. 542), og det gør de gennem genrekonventioner. Som Yates og Orlikowski, der har beskæftiget sig med genrer inden for organisationer, skriver: "[W]e posit that genres are enacted through rules, which associate appropriate elements of form and substance with certain recurrent situations" (1992, s. 302).²⁶ Et vigtigt element i analysen af forestillingen om den retoriske fællesskabsdannelse er at forholde sig til de gældende genrekonventioner.

²⁶ Yates og Orlikowski skriver her om genrerregler og ikke om genrekonventioner. Hermed understreger de, at genrekonventioner kan være så faste, at de nærmer sig institutionaliserede regler.

4. Forestillede spilleregler for deltagelse

Fællesskabet skabes ikke kun gennem en forestilling om, hvad man må sige, men også ud fra en forestilling om, hvem der kan deltage, og hvordan man kan deltage. Her kan det være relevant at inddrage etos-orienterede normer (Farrell 1993, s. 289). Hvem der deltager på hvilken måde, hvad de siger, og hvorvidt de får opmærksomhed, afhænger af fællesskabets forestilling om, hvem der kan og bør deltage – samt ikke mindst hvordan forskellige individer kan deltage. Heri indgår også deltagernes forestilling om egen etos og retoriske kompetence. Det vil sige deres forestilling om, hvorvidt de må og evner at deltage.

Strukturelle betingelser

Den retoriske fællesskabsdannelse i en organisation er formentlig mere institutionaliseret end retoriske fællesskabsdannelser uden for organisationen. Om mere institutionaliserede fællesskaber skriver Farrell:

In the forum of institutional stability and extended duration, there is usually an accessible, or at least translatable body of traditions, codified in charters, and made practiceable by available rules, roles, and procedures (1991, s. 199).

På samme måde er der formentlig klare grænser for, hvem der kan indgå i fællesskabsdannelsen, når det gælder organisationer (man er eksempelvis ansat eller ikke ansat). Der er tydelige magtstrukturer i selve ansættelsesformen (man er eksempelvis med eller uden lederfunktioner). Og der er adskillige nedskrevne procedurer (såsom eksempelvis kommunikationspolitikker). En given identitetsdannelse er ikke bare betinget af uskrevne regler for, hvad der er passende at kommunikere, og hvordan det er passende at deltage. Den er også betinget af strukturelle forhold.

5. Strukturelle betingelser for kommunikeret identitet

De strukturelle betingelser for den kommunikerede identitet handler om, hvilken identitet man må kommunikere. Det vil sige, de knytter sig som nævnt til de nedskrevne regler, hvilket kunne være organisationens retningslinjer, sprogpolitikker, blogpolitikker etc. Og de knytter sig til materielle forhold såsom eventuel censur. Det vil sige, hvis der

sidder *gatekeepers* i organisationen, er det relevant at forholde sig til, hvordan de sorterer i tekster – altså hvilke tekster der udelukkes, samt hvordan de redigerer i de tekster, som bliver trykt eller lagt på nettet.

6. Strukturelle betingelser for deltagelse

De strukturelle betingelser for deltagelse omhandler, hvem der må deltage, og hvilke deltagelsesmuligheder de har. Som Warner skriver, konstitueres en retorisk fællesskabsdannelse også af distributions- og produktionskanaler. Det kan i denne kontekst eksempelvis være de medier, der bruges til at kommunikere identitet, de adgangs-betingelser, der er til disse medier, de forskellige deltagelsesmuligheder, medierne tilbyder, etc. Den retoriske fællesskabsdannelses materielle udformning er med til at muliggøre en bestemt form for identitetsdannelse. Materielle forhold dækker dertil ikke kun den mulige deltagelse, men også den påkrævede deltagelse. Eksempelvis kan det være skrevet ind i medarbejdernes målbeskrivelse, at de skal skrive blogposter. I så fald er det en del af de strukturelle betingelser for deltagelsen.

De seks perspektiver er internt afhængige

Identitetsdannelse betragtes som retorisk fællesskabsdannelse, der består af seks perspektiver. Det er i samspillet mellem disse, at den retoriske fællesskabsdannelse konstitueres og forhandles. Som Miller skriver, er det forholdet mellem niveauerne, der er interessant (1994, s. 72). Både forestillingen om den passende identitetsdannelse og de strukturelle betingelser har indflydelse på, hvad der bliver kommunikeret, og hvem der kommunikerer det. Ligesom hvad der bliver kommunikeret af hvem, rykker på forestillingen om, hvad der kan kommunikeres, og på de strukturelle betingelser for, hvad der må og kan kommunikeres. Kommer der eksempelvis en ny deltager (eller bliver der fjernet en deltager), vil forventningerne til, hvad der kan siges, formentlig ændres. Ændres der på distributionskanalerne, påvirkes genrekonventionerne. Bliver en tekst uden for forestillingen om det passende pludselig accepteret blandt nogle som passende, vil andre ændre deres forestilling etc. Det vil sige, når man analyserer identitetsdannelse er kunsten ikke så meget at holde perspektiverne skarpt adskilte som at 'bære' de øvrige perspektiver med sig i bevægelsen fra perspektiv til perspektiv. Der er tale om en hermeneutisk proces, hvor man hele tiden bevæger sig mellem

perspektiverne. Det betyder også, at når jeg har givet perspektiverne numeriske betegnelser og stillet dem op, som om der er en særlig udvalgt rækkefølge, er dette alene med henblik på formidling. Det betegner ikke en analytisk kronologi.

En sådan analyse kan siges både at indeholde en diskursanalytisk tilgang og en 'nærlæsnings-tilgang'. Jeg forholder mig både til diskursen, som den udgøres af og bestemmer retoriske handlinger, og til de enkelte retoriske handlinger. Og jeg fokuserer både på, hvilke(n) identitet(er) der kommunikeres, og på hvilken deltagelse, der kendetegner identitetsdannelsen.

3. Valg af empiri

En analyse af organisationens identitetsdannelse er i princippet uendelig, da hele organisationens kommunikation er en del af denne (jf. forrige kapitel). Det gælder snakken ved kaffemaskinen, faglige diskussioner, at høre andres samtaler, morgenmøder etc. En organisations kommunikation foregår gennem adskillige genrer, og for at forstå en organisations kommunikative praksis må man derfor i princippet forholde sig til hele dens genrerepertoire (Orlikowski og Yates 1994, s. 542). Dertil kommer, at deltagerne i identitetsdannelse deltager med hver deres personlige historie. De medbringer forskellige forestillinger til identitetsdannelsen afhængig af netop deres historie inden for og uden for Camma. En vigtig del af analysestrategien er derfor at bestemme hvilke(n) tekst(er), der skal analyseres. Her har jeg for det første valgt tekster, der kan siges at være en del af den officielle identitetsdannelse. For det andet har jeg valgt epideiktiske tekster. For det tredje har jeg valgt tekster, som medarbejderne dels konfronteres med jævnligt, dels møder ved ansættelsen hos Camma.

Jeg har alene valgt at se på den officielle identitetsdannelse. Det vil sige, jeg ser alene på den identitetsdannelse, som alle medarbejdere potentielt kunne være deltagere i – enten som passive deltagere eller som aktive deltagere. Det skyldes, at det ikke er identitetsdannelsen generelt, der er omdrejningspunktet for analysen, men alene identitetsdannelsen som den viser sig i den officielle kommunikation. Fokus er ikke, hvad medarbejderne mener – såsom hvad de siger ved kaffemaskinen. Fokus er medarbejdernes mulighed for at deltage i den officielle kommunikation, og hvorvidt den officielle identitetsdannelse rummer artikulationen af forskellige identiteter.

Jeg har dertil valgt alene at se på epideiktiske tekster. Det vil sige, jeg analyserer tekster, hvor selve anledningen til teksten synes at være at skabe, tilbyde og forhandle identitet. Det vil sige tekster, hvis sigte ikke er at informere om tekniske forhold eller lave referater af møder, men tekster hvor 'organisationen' kommunikerer om 'organisationen' til 'organisationen'.

Endelig har jeg både valgt tekster, som er en del af organisationens daglige kommunikation, og inddraget tekster, som medarbejderne præsenteres for ved ansættelsen. Herved kan man sige, jeg bryder med det første kriterium, idet alle medarbejderne jo ikke har adgang til den kommunikation, man præsenteres for ved ansættelsen – den er alene rettet mod nye medarbejdere. Dog har alle medarbejdere på et tidspunkt været nye medarbejdere, og da jeg mener, medarbejderne er særlig sensitive i forhold til, hvad det vil sige at være medarbejder, når de ansættes, har jeg fundet det relevant at fokusere på dette tidspunkt.

Disse tre kriterier – at identitetsdannelsen skal være officiel, at den skal være epideiktisk, og at der skal være tekster både fra den daglige kommunikation og fra ansættelsestidspunktet – har ledt mig til at inddrage følgende empiri til første analyse: Analysen af de retoriske handlinger foretages ved at analysere Cammas værdier (som er en del af Cammas retningslinjer), introduktionsdagen for nye medarbejdere, intranettet samt de månedlige morgenmøder, hvor hele organisationen er samlet.

I analysen af forestillingen for identitetsdannelsen supplerer jeg denne empiri med en fokusgruppe. Det vil sige, jeg forholder mig ikke kun til forestillingen, som den afspejles i identitetsdannelsen, men også til forestillingen, som den opleves af deltagerne.

Analysen af de strukturelle betingelser foretager jeg på baggrund af retningslinjerne for forretningsadfærd (hvor Cammas værdier også indgår), retningslinjerne for den interne kommunikation og et interview med den medarbejder, der står for opdateringen af intranettet.

Ved anden analyse analyseres de retoriske handlinger på bloggene. Det vender jeg tilbage til i kapitel 6. Analysen af de forestillede spilleregler sker på baggrund af første analyse, bloggens genrekonventioner og en fokusgruppe. De strukturelle betingelser analyseres på baggrund af den blogpolitik, som publiceres ved bloggenes opstart.

I det følgende vil jeg præsentere de forskellige tekster. Selve bloggene præsenteres dog først i kapitel 6.

Retningslinjerne for forretningsadfærd og Cammas værdier

Uanset hvor i Camma man er, skal man ved ansættelsen læse Cammas retningslinjer for forretningsadfærd. Endvidere kommer alle medarbejdere på kursus i retningslinjerne hvert andet år.²⁷ Dokumentet er bygget op af to dele: *Introduction* og *The Standards of Business Conduct*. Første del indledes med et brev fra Cammas amerikanske administrerende direktør, Paul Hammer, efterfulgt af en gennemgang af Cammas værdier. Derpå følger forskellig metakommunikation om retningslinjerne. Anden del udgøres af selve retningslinjerne, som er struktureret under følgende overskrifter: *Laws and Regulatory Compliance*, *Trust and Respect*, *Asset Stewardship*, *Work Environment* og *Global Community*. Indholdet af de forskellige overskrifter varierer i omfang, men de fleste fylder mellem en til to sider.

Retningslinjerne gælder for hele Camma og er derfor skrevet på engelsk. De ligger på intranettet, og når man har læst retningslinjerne, krydser man af i feltet 'I agree'. Ved ansættelsen hos Camma skriver man således under på, at man har læst og accepteret både Cammas værdier og retningslinjerne for Camma.

Der er flere årsager til, at retningslinjerne for forretningsadfærd er et interessant dokument at analysere. Det er et af de første dokumenter, en medarbejder vil møde ved ansættelsen hos Camma. Det indeholder, hvilke regler der gælder, og hvordan man skal opføre sig som Camma-medarbejder. Dertil betyder underskriften, at man rent faktisk binder sig til disse regler og denne opførsel. Endelig bliver man trænet i retningslinjerne hvert andet år, ligesom der bliver henvist til retningslinjerne, hvis der er tvivl om, hvad man må og ikke må. Retningslinjerne er således nærværende gennem al den tid, man er ansat hos Camma.

Da retningslinjerne både indeholder Cammas værdier og indeholder nedskrevne regler for, hvad man må og ikke må, indgår de som empiri forskellige steder i analysen. Hvor værdierne er centrale for analysen af hvilken identitet, der kommunikeres, og forestillingen om denne kommunikation, er retningslinjerne centrale for analysen af de

²⁷ Interview, HR, 260109.

strukturelle betingelser og for analysen af forestillingen om, hvad man må kommunikere og hvordan.

Retningslinjerne for intern kommunikation og blogpolitikken

På @work ligger retningslinjer for Cammas interne kommunikation. Her står hvad formålet er med intern kommunikation hos Camma, og hvordan man skal gøre, hvis man har noget, der skal kommunikeres. Disse retningslinjer indgår i analysen af de strukturelle betingelser før implementeringen af bloggene.

I forbindelse med opstarten af bloggene formuleres en blogpolitik. Her står, hvordan man skal opføre sig på bloggene, samt hvad der anses for at være god blogadfærd. Blogpolitikken indgår i analysen af de strukturelle betingelser på bloggene.

Introduktionsdagen

Alle nye medarbejdere hos Camma skal gennem et introduktionsforløb, der blandt andet består af introduktionsdage, hvor der kommer ledere fra alle afdelinger og fortæller, hvad deres afdeling beskæftiger sig med. Hvert indlæg varer en halv time. Disse dage er kun for nyansatte, og dermed kan man sige, de ikke er officielle. Selvom alle medarbejdere på et tidspunkt har været på introduktionsdage, har de ikke været på de samme introduktionsdage. Når det er sagt, udgør introduktionsdagene en formel del af Cammas kommunikation med et forholdsvist fast program og et fast formål. Man kan derfor forvente en hvis sammenlignelighed fra introduktionsdag til introduktionsdag.

Jeg deltog på en introduktionsdag den 29. januar 2009. I og med at de forskellige talere ikke kendte til min rolle på forhånd, blev jeg behandlet som ny medarbejder (med mindre der ved de enkelte indlæg var en præsentationsrunde, og jeg fortalte, hvem jeg var, og hvorfor jeg var der). Desuden spiste jeg frokost sammen med en af de andre deltagere. Man kan sige, at min deltagelse lå på grænsen mellem at være ren observatør og at være deltager-observatør (Yin 2009, s. 109-113). Ren observation vil sige, at man iagttager sin case fx ved at iagttage et møde. Deltager-observation vil sige, at man ikke blot iagttager, men at man indgår som deltager i det, man observerer (2009, s. 111). Fordi jeg blev behandlet som deltager på lige fod med de andre medarbejdere, eller fik direkte henvendelser i kraft af min rolle som udefrakommende, blev jeg både deltager og observatør på en gang.

Jeg havde min computer med og skrev ned, hvad der blev sagt – ofte nærmest ordret. Når det er tilfældet, vil det være gengivet som sådan. Dog kan der være mindre fejl, og der vil med sikkerhed være småord, der er faldet ud. De steder, hvor der optræder [...] midt i citater, skyldes det, at der mangler ord, som jeg ikke har nået at få med. Har jeg udfyldt klammerne, er dette sket frit fra hukommelsen. Selvom der er mange direkte citater, er alt dog ikke citeret. De direkte citater er foretaget, når jeg har fundet noget særlig relevant i forhold til identitetsdannelsen. Det vil sige, at jeg på dagen har foretaget en temmelig omfattende screening – og en screening jeg ikke nu kan vende tilbage og undersøge rimeligheden af. Der kan være gået vigtige ting tabt, ligesom min forudforståelse af Camma uundgåeligt vil have spillet ind allerede i konstruktionen af teksten. Dertil er det en vigtig pointe, at jeg blev træt undervejs på dagen. Mine noter fra første halvdel af dagen er derfor langt mere omfattende end senere på dagen, hvor de direkte citater er noget mere sparsomme, og mine argumenter derfor alene vil basere sig på noter og hukommelsen. Det betyder, at den empiri, der er dannet på baggrund af introduktionsdagen, formentlig vil være mindre nuanceret, end hvis hele dagen havde været optaget og transskriberet. Når jeg alligevel valgte alene at tage notater og ikke at optage, var det for at undgå en unødigt selvbevidsthed blandt oplægsholderne.

Når jeg henviser til introduktionsdagen i analysen, behandler jeg den som en samlet tekst. Det vil sige, jeg forholder mig ikke til, hvilken leder der siger hvad (med mindre det har betydning for indholdet), men fokuserer alene på den implicitte medarbejder, der viser sig i teksten som helhed. Det skyldes, at selvom introduktionsdagen var udgjort af otte forskellige indlæg af personer med hver deres forskellige stil, er den implicitte medarbejder gennemgående. Det er den samme implicitte medarbejder, der viser sig i alle ledernes præsentationer, og derfor har jeg valgt ikke at sondre mellem dem, men behandle dem samlet.

Introduktionsdagen bliver både brugt til at analysere de retoriske handlinger, hvilket vil sige kommunikeret identitet og deltagelse, og til at analysere hvilken forestilling om passende identitet og passende deltagelse, disse retoriske handlinger afspejler.

Intranettet @work

Hvis en medarbejder ønsker at kommunikere noget til resten af huset, sker det gennem intranettet, da man ikke må sende mails til alle hos Camma. Intranettet hos Camma hedder @work. Har man en artikel, som man ønsker lagt ud på intranettet, sender man den til Cammas kommunikationsafdeling, hvor der sidder en kommunikationsmedarbejder og tager stilling til, hvorvidt indlægget har relevans eller ej. Hvis hun finder det relevant, redigerer og publicerer hun det. Al kommunikation mellem flere medarbejdere, som ikke er tilknyttet et bestemt projekt eller lignende sker altså over @work. Her trykkes på forsiden nyheder og artikler, og derudover ligger der en mængde informerende dokumenter fra HR, ligesom der ligger skabeloner, templates osv. Fælles for de artikler og nyheder, der lægges på @work er, at de handler om Camma. Mange af teksterne indeholder naturligvis produktinformation eller anden 'faglig' information, men da teksterne ikke er obligatorisk læsning, er den primære funktion med disse informationer ikke at informere, men at kommunikere identitet. De kan altså ses som epideiktiske.

Forsiden består af tre spalter, hvor den til højre er mindre end de to andre. Den første og den anden spalte er forsidens primære tekst, og der hvor nye artikler og nyheder kommer til. Første spalte består af en række links under overskriften 'nyheder'. Anden spalte består af en række links under overskriften 'artikler'. Til hvert link er et lille billede, en overskrift og et par linjer om indholdet. Det er ikke indlysende, hvad forskellen er på nyheder og artikler, og der synes også at være sammenfald mellem de to. Således står der både en nyhed og en artikel om 'Påskeskolen' den 31. marts. I og med at de er så sammenfaldende, vil jeg ikke skelne mellem, hvornår noget står som en nyhed, og hvornår det som en artikel. Tredje spalte indeholder flere forskellige features. Her kan brugeren øverst oppe søge på personer. Nedenunder er featuren 'Input til forbedringer'. Nedenunder igen er 'Camma DK Kalender'. Og nederst er featuren 'Tilmeld dig', hvor man ligeledes kan tilmelde sig forskellige events såsom 'Bestil tid hos vores frisør', 'Influenzavaccination' eller 'Frokostmøde med Peter A' (den administrerende direktør). Øverst på siden er en menulinje, hvor der blandt andet linkes til 'HR & Personalegoder', diverse blanketter, Cammas forskellige afdelinger og en 'Café', hvorunder man finder 'Marketplace', hvor alle medarbejdere kan sælge, købe og bytte private ejendele.

Jeg har fulgt intranettet gennem den tid, jeg har været der, og selvom teksterne selvfølgelig udskiftes, er det i vid udstrækning den samme måde, der kommunikeres identitet på, og den samme identitet, der kommunikeres. Jeg har derfor valgt at analysere intranettet som et øjebliksbillede. Det vil sige, mine data udgøres af *screenshots*, der alle er foretaget samme dag. Disse data bruger jeg til at analysere identitetsdannelsens retoriske handlinger, og hvilken forestilling de afspejler.

Morgenmadsmøder

En gang om måneden samles hele virksomheden til morgenmad kl. 9 i kantinen. Der er selvsagt tale om ret mange mennesker, så en god del af kantinen er fyldt, og der er opsat to lærreder og to projektorer, for at alle kan se. Ordstyreren på mødet er den administrerende direktør Peter Andersen, og mødet består i, at han og en mindre skare medarbejdere holder forskellige forberedte præsentationer. Ligesom det gælder for artiklerne og nyhederne på intranettet, er det fælles for præsentationerne, at det handler om kommunikation til organisationen om organisationen. Det vil sige, de informerer om et produkt, en begivenhed, virksomhedens salgstal eller lignende. Målet med denne kommunikation synes dog snarere at være samhørighed end information som sådan. Morgenmadsmøderne kan derfor anskues som epideiktisk retorik.

Jeg har deltaget som observatør til tre morgenmadsmøder. Her har jeg taget notater til, hvad der er blevet sagt, og hvilken interaktion der fandt sted. Her er dog færre notater og direkte citater end ved introduktionsdagen, da jeg ville skabe for stor opmærksomhed om mig selv, hvis jeg skrev uafbrudt under møderne.

Ligesom artiklerne og nyhederne på intranettet anvender jeg disse data til at analysere identitetsdannelsens retoriske handlinger og forestillingen om disse.

Interview med intranetbestyreren

Det er én medarbejder hos Camma, der har haft det primære ansvar for intranettet i de tre år, jeg har været der. For at få indsigt i hvilke dokumenter der bliver valgt til og fra, og hvilke redigeringer der bliver foretaget, foretog jeg derfor et kvalitativt interview med hende i slutningen af oktober 2008. Da hun har stor indsigt i Cammas interne kommunikation i øvrigt, benyttede jeg anledningen til ikke kun at høre om adgangen til intranettet, men også til at få indsigt i kommunikationsvejene generelt. Interviewet var

fokuseret og eksplorativt (Yin 2009, s. 107). Det blev optaget på diktafon og er efterfølgende blevet transskriberet. Interviewet bruges til at analysere identitetsdannelsens strukturelle betingelser. Det handler om, hvilken identitetskommunikation og deltagelse, der rent praktisk er mulig.

Sekundær empiri

Udover ovenstående empiri har jeg deltaget i flere morgenmøder i den afdeling, hvor min kontaktperson er leder. Dertil har jeg været med til frokostmøde med den administrerende direktør. En gang om måneden holder den administrerende direktør frokostmøde med otte medarbejdere. Det er en tradition, der er kommet til Camma samtidig med direktørens ansættelse, og en tradition, han har viderebragt fra sit tidligere arbejde. Mødet blev optaget på diktafon. Desuden har jeg gennem de sidste tre år haft tilfældige uformelle samtaler med forskellige medarbejdere hos Camma. Her har jeg taget notater, hvis samtalen faldt på noget relevant for forståelsen af identitetsdannelsen. Endelig har jeg interviewet den daværende leder for HR. Al denne empiri indgår ikke som deciderede data i analysen af identitetsdannelsen. Til sammen fungerer den dog som sekundær empiri, idet den påvirker min tilgang til analysen. Den er en del af min forforståelse.

Fokusgrupper

Jeg har afholdt to fokusgrupper.²⁸ Det ene blev foretaget i foråret 2009, før Camma implementerede de to interne blogs. Det andet blev foretaget i foråret 2010, efter de to blogs havde været i gang i trekvart år. Fokusgrupperne blev optaget både på video og på diktafon. Analysen af fokusgrupperne sker med henblik på identitetsdannelsens andet niveau: Forestillingen om hvad der er passende at kommunikere, og hvordan det er passende at kommunikere det.

²⁸ Jeg har valgt at bruge termen 'fokusgruppe' frem for termen 'fokusgruppeinterview' for at understrege, at der netop ikke er tale om et interview. Når man afholder fokusgrupper *interviewer* man ikke deltagerne, man *faciliterer* deltagelse (se fx Bloor m.fl. 2001, s. 48-50). Samtidig har jeg valgt at henvise til deltagerne i fokusgruppen som 'respondenter', når jeg refererer til fokusgrupperne i analyserne. Det kan synes selvmodsigende, men jeg har valgt det for at undgå forvirring mellem deltagerne i identitetsdannelsen og deltagerne i fokusgrupperne.

At foretage fokusgrupper består i, at en gruppe personer diskuterer et givent emne (eller flere), mens man iagttager interaktionen. Ens rolle som forsker er at være en form for moderator, som faciliterer interaktion. Hermed er fokusgrupper forskellige fra gruppeinterviews, da det ikke handler om at få konkrete svar på klare spørgsmål, men derimod om at få indsigt i gruppenormer og holdninger. Det er således interaktionen og gruppens fælles viden og holdninger, der er i centrum. Der kan godt være spørgsmål til en fokusgruppe, men formålet med spørgsmålene vil ikke være at få klare svar, men derimod at stimulere interaktion blandt fokusgruppens deltagere (Bloor m.fl. 2001, s. 42-43). Fokusgrupper anses som den bedste metode, hvis man vil have adgang til gruppenormer, -holdninger og -processer (Bloor m.fl. 2001, s. 6-8). Når mennesker diskuterer emner med hinanden, er der mulighed for at tavs eller ubevidst viden kommer til udtryk, idet deltagerne gennem interaktionen med hinanden vil blive nødt til at forklare sig og derved italesætte forhold, de måske ikke normalt ville italesætte eller overhovedet være opmærksomme på (Halkier 2008, s. 10).

Som Barbour gør opmærksom på, er en fare ved fokusgrupper, at forskere let kommer til at behandle de synspunkter, der artikuleres til fokusgrupper, som om de eksisterede uden for fokusgruppen. Det gør de ikke nødvendigvis (Barbour 2007, s. 31). Fokusgrupper fortæller mere om normerne for deres livsverden end om selve deres livsverden. Det vil sige, når jeg til fokusgrupperne spørger til, hvad det vil sige at være medarbejder, er det ikke deres mening om identitet, jeg får indsigt i. Det er snarere normerne for hvilken identitet, det er passende at kommunikere. I og med at mening opstår i interaktionen, betyder de sociale relationer som opstår mellem deltagerne en stor del. Særlige holdninger eller 'unormal' adfærd vil typisk være underrapporteret af hensyn til at beskytte sin sociale status i gruppen (Halkier 2008, s. 13). Dertil har min tilstedeværelse betydning. Når deltagerne roser Camma, kan det være fordi, de er opmærksomme på, at jeg kommer udefra. Dermed kan det være medarbejdernes normer for den eksterne kommunikation, jeg får indsigt i, snarere end normerne for den interne. Betydningen heraf vender jeg tilbage til, når jeg behandler fokusgrupperne i hhv. kapitel 5 og 7, og når jeg diskuterer min analyse i kapitel 8.

Man kan spørge, om fokusgrupper er den bedste metode, når jeg nu gerne vil høre deltagerne, hvorvidt de føler, de kan deltage i identitetsdannelsen. Ville jeg ikke få et mere ærligt svar, hvis de sad alene med mig og ikke havde kollegernes bevågenhed?

Det ville jeg formentlig. Samtidig tror jeg, det ville have været svært for medarbejderne at italesætte og diskutere identitet uden deres kolleger, da der netop er tale om viden og holdninger, der ikke før har været italesat. Til en fokusgruppe vil deltagerne tale indforstået (Halkier 2008, s. 14). De kan trække på deres fælles forforståelse, og det betyder, at man som forsker får adgang til mere komplekse data, end hvis man havde siddet med hver enkelt medarbejder alene, hvor han eller hun formentlig ville bestræbe sig på at gøre sig forståelig for mig.

Når det gælder størrelsen af fokusgrupper, er der generel enighed om, at der er fordele og ulemper ved både små (3-4 deltagere) og store fokusgrupper (10-12 deltagere) (Halkier 2008, s. 33-34). Små grupper kan generelt set være gode, hvis emnerne er meget ømtålelige og private. Til gengæld er de meget sårbare over for afbud eller fåmælte deltagere. Store grupper kan være gode, hvis man gerne vil have så mange perspektiver som muligt (Halkier 2008, s. 34). De kan repræsentere flere 'typer' af medarbejdere, og man er mere sikker på interaktion. Til gengæld er de sværere at moderere, og deltagerne kan let gå der fra med følelsen af ikke at have sagt alt det, de havde på hjerte (Bloor m.fl. 2001, s. 26-28). Jeg ønskede at have minimum otte medarbejdere til mine fokusgrupper for at få forskellige perspektiver på bloggene. Jeg ville gerne høre både kvinder og mænd, medarbejdere fra forskellige afdelinger, forskellige hierarkiske placeringer og med forskellig ansættelsestid, og det ville 3-4 medarbejdere ikke kunne repræsentere. Da jeg var ret sikker på, at der ville være afbud på dagen, blev der inviteret ti medarbejdere til begge fokusgrupper. Jeg skrev invitationen, men det var ikke mig, der foretog selve udvælgelsen. Den blev foretaget af kommunikationsmedarbejderne på baggrund af en forudgående dialog om selektionskriterierne. Det betyder, at udover at fokusgrupperne repræsenterer unge, gamle, kvinder, mænd, ledere, menige medarbejdere, nye, gamle og forskellige arbejdsfunktioner, er stort set alle respondenterne kendt for at være engagerede i Camma. Det faldt kommunikationsmedarbejderne mest naturligt (og så har det formentlig sparet tid, idet der var større chance for, at de engagerede medarbejdere ville sige ja). Det har naturligvis betydning for resultatet – ikke mindst ved anden fokusgruppeinterview, hvor deltagelsen på bloggene var i centrum.

Selve fokusgrupperne

Da der ikke var præcis de samme deltagere til de to fokusgrupper, indledte jeg begge fokusgrupper med at fortælle, hvad min forskning omhandler, hvorfor jeg foretog fokusgrupper, hvad jeg forventede af dem, og hvordan resultaterne ville blive brugt. Desuden aftalte vi, at det, der blev sagt i lokalet, skulle forblive mellem os efterfølgende. Derefter tog vi en præsentationsrunde, så alle respondenter fik prøvet at have ordet (og så jeg fik koblet navn og stemme på optagelsen). Til den første fokusgruppe præsenterede respondenterne sig selv og fortalte om deres første dag hos Camma, og hvordan de havde oplevet den. Til den anden fokusgruppe præsenterede deltagerne sig selv og fortalte om, hvordan de havde fulgt med på bloggene, siden de var implementeret. Jeg stillede dem med vilje en meget konkret opgave i denne præsentationsrunde, da det var vigtigt for mig, at alle kunne svare uden at blive unødigt nervøse. Til begge fokusgrupper havde jeg dertil forberedt to forskellige spørgeguides. Her havde jeg til hver fokusgruppe tre topoi, som jeg gerne ville omkring. Under hver topos havde jeg skrevet eksempler på spørgsmål, som jeg ville stille afhængig af, om diskussionen forløb af sig selv og kom omkring mine spørgsmål, eller om der var behov for hjælp og styring.

Til første fokusgruppe var øvelsen at skabe en dialog mellem respondenterne om, hvad det ville sige at være medarbejder hos Camma. Det var umiddelbart en udfordring, da de færreste formentlig havde tænkt over det på forhånd, og da det kan være svært at metakommunikere om identitet. Jeg gjorde det, at jeg først spurgte dem, om det krævede noget særligt at være Camma-medarbejder. Da de havde talt lidt om det, viste jeg dem herefter en række adjektiver, som jeg havde skrevet på flip-over inden, og spurgte dem, om disse havde noget med en Camma-medarbejder at gøre. Adjektiverne var: Flittig, udkørt, grundig, energisk, effektiv, glad, holdspiller, selvstændig, dygtig, social, hyggelig, stresset, krævende, brokkehoved, morsom, ansvarlig, kreativ og dynamisk. Dette skabte en længere snak mellem respondenterne, idet de fik nogle konkrete ord at tale om Camma-medarbejdere ud fra. Undervejs i diskussionen spurgte jeg desuden til, om deres tanker gjaldt alle medarbejdere i Danmark, eller om det alene gjaldt nogle bestemte afdelinger, og jeg spurgte til, hvilken medarbejder ledelsen ville foretrække.

Efter de havde diskuteret Camma-medarbejderen, viste jeg dem en anden række adjektiver og bad dem forholde sig til Camma som virksomhed samt Cammas produkter. Disse adjektiver var: Dygtig, professionel, socialt ansvarlig, skrupelløs, passioneret, tung i røven, med på beatet, bedst, altid nummer to, gammeldags, åben over for omverdenen, nok i sig selv. Når jeg valgte at fokusere på Camma generelt skyldtes det, at jeg var nysgerrig for at undersøge, hvor loyale de ville være, og hvordan de i det hele taget ville omtale deres arbejdsplads. Ligesom ved den første flip-over førte disse adjektiver til en længere diskussion respondenterne i mellem.

Endelig spurgte jeg ind til, hvordan de så deres deltagelsesmuligheder i Cammas kommunikation. Her spurgte jeg, om man kunne deltage, om de følte sig hørt, om man ville sige, hvis man var utilfreds osv. Her ville jeg som nævnt måske have fået nogle anderledes svar, hvis jeg havde siddet med dem hver for sig. Jeg valgte derfor også at lægge denne del til sidst i fokusgruppen i håbet om, at der på det tidspunkt ville være større tryghed blandt respondenterne. Som min analyse vil vise, er der både tegn på, at respondenterne faktisk følte sig trygge, og tegn på, at de censurerede sig selv af hensyn til kollegerne.

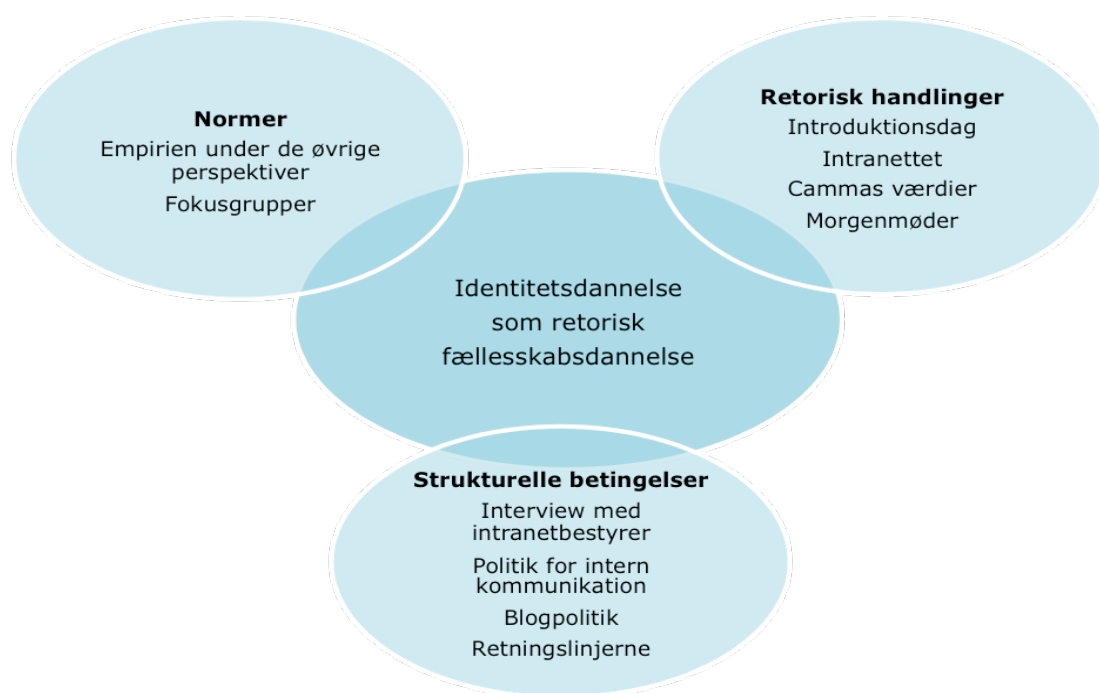
Til anden fokusgruppe kunne man umiddelbart tænke, at det ville være meningsfuldt at spørge om nøjagtig det samme og herefter diskutere, om der var sket en forandring. Her mener jeg dog, der skal være tale om en ret stor forandring, før man eksempelvis vil sige: ”Før var vi stressede, det er vi ikke længere”. Min fornemmelse var således, at hvis jeg spurgte om nøjagtig det samme, ville jeg få det samme svar, og dertil ville medarbejderne formentlig føle det besynderligt, eftersom der var flest gengangere, og de havde jo svaret på dette en gang. Hvis de fortalte noget nyt, kunne det meget vel være for at stille mig tilfreds. Derudover havde jeg mulighed for at skabe en mere konkret diskussion uden hjælp af flip-over, da der jo var de to blogs, som respondenterne kunne forholde sig til. Og endelig vidste jeg fra sidste fokusgruppe, at respondenterne var meget talende. Jeg skulle altså ikke på samme måde sikre mig, at der var noget at tale om – jeg kunne i højere grad forlade mig på spørgsmål.

Jeg valgte derfor at spørge konkret til bloggene. Her spurgte jeg for det første til deres holdning til selve bloggene, bloggerne og hvad der gør en god blog. Hvad synes de om dem? Er der noget, de er blevet overraskede over? Hvilken betydning har det, hvem der skriver? Osv. Herefter spurgte jeg dem til deres egen deltagelse. Hvorfor

deltog de eller deltog de ikke? Ville de føle sig frie til at deltage? Hvad ville være det pinligste, der kunne ske, hvis man deltog? Osv. Jeg havde planlagt, at det skulle føre til en samtale om, hvorvidt identiteten havde ændret sig, men i situationen var det ikke oplagt, så her sprang jeg i stedet til mit sidste punkt og spurgte til deres mening om bloggenes fremtid. Var der grund til at bevare dem? Hvordan kunne de blive bedre? Osv. Alle disse spørgsmål blev ikke stillet for at få klare svar, men for at skabe interaktion som ved første fokusgruppe.

Sammenhæng mellem empiri og analysestrategi

Som jeg har redegjort for under hver type af empiri, bruges min empiri til at analysere forskellige dele af identitetsdannelsen. Noget empiri bruges under flere perspektiver, anden empiri bruges alene til at belyse enkelte perspektiver. Når empirien citeres direkte, kan der være stavfejl. Dem har jeg valgt at citere også. Nedenfor følger en visualisering, af hvordan empirien bruges i forhold til analysestrategien, i håb om at gøre sammenhængen mellem empiri og analysestrategi tydelig.



Oversigt over brug af empiri i relation til identitetsdannelsens tre niveauer.

4. Retorisk kritik

Det sidste forhold, jeg vil behandle inden første analyse, er, hvordan empirien analyseres. Det afhænger af perspektivet. Når de strukturelle betingelser analyseres, redegøres for de regler, der har relevans for, hvilken identitet man må kommunikere, og hvordan man må deltage. Når de retoriske handlinger og forestillingen om identitetsdannelsen analyseres, er der tale om retorisk kritik. Her foretager jeg det, der med Jasinskis termer kaldes begrebsorienteret retorisk kritik. I 2001 skriver Jasinski, hvordan der er sket en ændring inden for retorisk kritik. Hvor den retoriske kritik længe har været meget metodedrevet, ser man i dag flere forskere foretage begrebsorienteret kritik (*conceptually oriented criticism*). Om denne skriver han:

What I want to refer to as conceptually oriented criticism, however, proceeds more through a process of *abduction* which might be thought of as a back and forth tacking movement between text and the concept or concepts that are being investigated simultaneously (2001a, s. 256).

Min analyse af de enkelte tekster finder netop sted gennem en sådan abduktiv proces. De begreber, jeg undersøger teksterne i forhold til, er som nævnt 'den implicitte medarbejder', når fokus er på kommunikeret identitet, og 'deltagelsesroller', 'deltagelsesformer' og 'interaktion', når fokus er på deltagelse. Når fokus er på forestillingen om identitetsdannelsen, gør de samme begreber sig gældende, men her bliver de analyseret anderledes, idet jeg eksempelvis ikke fokuserer på, hvilken identitet – og altså implicit medarbejder – der bliver kommunikeret, men på hvilken betydning konstruktionen af identitet og deltagelsen heri har for forestillingen. Kommer der eksempelvis flere identiteter til udtryk eller kun en? Er det faste eller foranderlige identiteter? Er det forskellige aktører, der konstruerer samme identiteter, eller kommunikerer nogle aktører bestemte identiteter? Etc.

Både når jeg anlægger et mere diskursanalytisk blik og forholder mig til, hvordan retoriske handlinger til sammen giver et bestemt billede af, hvad det er passende at kommunikere, og når jeg alene forholder mig til den enkelte retoriske handling og dennes relation til den diskursive kontekst, foretager jeg denne vekslende bevægelse mellem "careful reading and rigorous conceptual reflection" (Jasinski 2001a, s. 256).

Det understreger Condit's pointe, når hun om diskussionen mellem 'kritisk retorik' og 'nær-læsning', skriver:

Leff and McGee offer programs of rhetorical criticism distinguished by a combination of two essential components – close reading and the situatedness of texts. Leff and Sachs correctly recognize these traits in their own method, but mistakenly claim them as unique to their own endeavor (1990, s. 330).

Nærlæsning og kontekstuel læsning er ifølge Condit kendetegnende både for den analyse, der fokuserer på summen af retoriske handlinger, og for den analyse, der fokuserer på den enkelte retoriske handling.

Da de forskellige perspektiver i øvrigt danner grobund for analysen af de andre perspektiver, kan min analyse siges at være begrebsorienteret på forskellige niveauer. Fordi min analysestrategi består af seks perspektiver, bevæger jeg mig ikke alene mellem de konkrete begreber og den enkelte tekst. Jeg bevæger mig også mellem de forskellige perspektiver. Og fordi min forståelse af tekst i øvrigt varierer (hvilket særlig gælder i forbindelse med analysen af bloggene, som jeg vender tilbage til i kapitel 6), bevæger jeg mig ikke alene mellem de forskellige perspektiver og de enkelte tekster, men også mellem forskellige tekstuelle enheder. Denne form for analyse kan sammenlignes med den analysestrategi Yin kalder "explanation building" (2009, s. 141-144). Han skriver:

[T]he final explanation may not have been fully stipulated at the beginning of a study [...] [r]ather the case study evidence is examined, theoretical positions are revised, and the evidence is examined once again from a new perspective in this iterative mode" (2009, s. 143).

På samme måde skriver Dahler-Larsen, at kategorier typisk udvikler sig undervejs i en kvalitativ undersøgelse som en funktion af selve undersøgelsesarbejdet (2002, s. 29).

For at undersøge, om implementeringen af medarbejderblogs kan facilitere øget refleksivitet i Cammas interne officielle identitetsdannelse, analyseres

identitetsdannelsen før implementeringen af bloggene, og som den udspiller sig på bloggene. Identitetsdannelse ses som bestående af seks forskellige perspektiver fordelt over tre niveauer: Retoriske handlinger, forestillede spilleregler og strukturelle betingelser. Hvert niveau opdeles i hhv. kommunikeret identitet og deltagelse. I analysen ansues identitetsdannelsen ud fra disse seks perspektiver. Dette sker primært gennem begrebsorienteret retorisk kritik.

KAPITEL 5:

IDENTITETSDANNELSEN FØR BLOGGENE

Dette kapitel udgør analysen af identitetsdannelsen hos Camma, før de to medarbejderblogs blev implementeret. Som analysen vil vise, var identitetsdannelsen kendetegnet ved at være udpræget konventionel. Der er en skarp adskillelse mellem afsendere og modtagere, idet det primært er ledelsen eller repræsentanter for afdelinger, der er aktive deltagere, hvorimod de øvrige medarbejdere alene er passive deltagere. Dertil er den identitet, der kommunikeres statisk. Der er groft sagt én rigtig måde at være medarbejder på. I det følgende vil jeg analysere identitetsdannelsen ved at behandle de seks perspektiver et ad gangen.

1. Kommunikeret identitet

Første perspektiv omhandler den ene dimension af de retoriske handlinger, som udgør identitetsdannelsen: kommunikeret identitet. Her analyseres empirien med henblik på hvilken implicit medarbejder, der konstrueres.

Uanset hvilken empiri, man analyserer, fremstår kun én implicit medarbejder i identitetsdannelsen, og ham eller hende kan karakteriseres ved en oxymoron: På den ene side fremstilles en medarbejder, som er dedikeret til en større mission, der blandt andet indebærer at omvende potentielle kunder og tjene nuværende kunder med henblik på at skabe en bedre verden. Jeg har valgt at kalde denne side af medarbejderen for 'en missionær'. På den anden side fremstilles en medarbejder, som er drevet af konkurrence og penge. Jeg har valgt at kalde denne side af medarbejderen for 'en købmand.' Man kunne spørge, om disse to typer medarbejdere ikke er så modsatrettede, at der er tale om to implicitte medarbejdere snarere end en. Som min analyse vil vise, er det dog ikke sådan, at 'missionæren' bliver fremstillet i teksterne på introduktionsdagen og 'købmanden' i Cammas værdier. 'Missionæren' og 'købmanden' viser sig som to sider af samme medarbejder uanset hvilken del af empirien, man analyserer. Både i

værdierne, på introduktionsdagen og på intranettet fremstår denne dualisme. Derfor synes der at være tale om én implicit medarbejder: en 'missionerende købmand'.

I det følgende vil jeg først vise, hvordan den implicitte medarbejder viser sig som 'missionær.' Dernæst vil jeg vise, hvordan den implicitte medarbejder viser sig som 'købmand.'

En missionær

Læser man den officielle kommunikation hos Camma, får man billedet af en medarbejder, som dedikeret og uafbrudt er på en mission. I det følgende vil jeg først vise den overordnede mission. Dernæst vil jeg vise, hvordan medarbejderen kan blive optaget til at være en del af denne. Endelig vil jeg vise, hvordan medarbejderen konkret arbejder på missionen ved at være særdeles loyal og passioneret, ved at søge at omvende ikke-kunder og ved at tjene nuværende kunder.

Cammas mission

I introduktionen til Cammas retningslinjer, som også introducerer værdierne, står:

By following the guidance provided in this publication, we are acknowledging our individual and collective responsibilities to manage our business activities with integrity as *we pursue our mission of enabling people and business throughout the world to realize their full potential* (min kursivering).

Her refereres til Camma som en forretning. Målsætningen er dog ikke at tjene penge, men 'at gøre det muligt for mennesker og forretninger over hele verden at realisere deres fulde potentiale'. Camma tjener ikke penge på kunder over hele verden. Camma *tjener* kunder over hele verden. Denne mission viser sig mere konkret i værdierne:

From the very beginning, Camma has tackled big challenges. More than 25 years ago, our company was established upon a challenge that many deemed unreachable: 'A PC on every desk and in every home.' But it was a challenge that

would drive our founders to create a company that has helped shape the world of computing and brought the power of the PC within the reach of nearly everyone.²⁹

Cammas mission handler om at forandre verden ved at sørge for, at alle har en PC, og nu er de næsten i mål. Målsætningen er igen ikke økonomisk. Det handler om at forme verdens computerbrug og bringe computerens magt ud til næsten alle mennesker.

På intranettet og til morgenmøderne præsenteres Cammas mission også som altruistisk snarere end økonomisk. Her er det dog ikke Cammas kerneforretninger, der skaber en bedre verden, men Cammas velgørende handlinger. Det ses eksempelvis i artiklerne på @work. Én artikel omhandler, hvordan Camma sponsorerer soldater i Afghanistan ved at sende spillekonsoller ned til dem, og slutter: ”[Spillekonsollerne] har allerede skabt stor glæde hos de danske soldater.”³⁰ En påstand der alene belægges gennem et billede, hvor soldaterne er fotograferet, mens de åbner pakken med konsollerne. En anden artikel omhandler, hvordan Camma gør en forskel for klimaet ved at sætte ressource- og energiforbrug på programmet og gøre maj måned til grøn måned. I artiklen står: ”Vi har alle i Camma et ansvar for, at vi som virksomhed bliver betragtet som en ansvarlig leder, også når det kommer til klimaforandringer, og hvad vi selv gør for at reducere vores ressource- og energiforbrug.”³¹ Udover at selve formålet, et bedre klima, er med til at italesætte Camma som altruistisk, italesættes Camma også som ’ansvarlig leder.’ Camma er ikke en ’ansvarlig virksomhed’ eller ’aktør’, men en decideret ’leder’, der skal redde verden.

Endelig ses Cammas engagement i verden, når Cammas direktør, Peter Andersen, til et morgenmøde opfordrer alle medarbejdere til at samle ind til Red Barnet den for kommende søndag: ”Vi vil rigtig gerne opfordre så mange af jer, der har tid på søndag til at deltage, jeg har selv været med nogle gange. Der er rigtig stor forståelse”.³²

Når man bliver ansat hos Camma, bliver man ikke ansat i en forretning, hvis målsætning er at tjene penge. Man bliver en del af en mission, som går ud på at skabe en bedre verden dels ved at udbrede Camma produkter, hvorved resten af verden kan

²⁹ Værdierne: Big Challenges.

³⁰ Artikel på @work.

³¹ Artikel på @work.

³² PA, morgenmøde, 040909.

'realisere sit fulde potentiale',³³ dels ved at foretage velgørende handlinger i Cammas navn.

At blive medarbejder

At være en del af Cammas mission er ikke noget, man er. Det er noget, man bliver. Når man først er blevet det, er man til gengæld en del af noget, der snarere kan betegnes som en forening end en arbejdsplads: En arbejdsplads kan man møde på og tage hjem fra. En forening er man med i hele tiden.

Når man bliver ansat hos Camma, er der forskellige 'optagelsesceremonier', man skal gennemgå. Man skal på introduktionsdag. Man skal skrive under på Cammas retningslinjer for forretningsadfærd. Og man skal på en række obligatoriske kurser. Dertil ses det i den måde, lederne på introduktionsdagen fortæller om medarbejdere, som noget man bliver. Et eksempel er, når Charlotte Friis fortæller om sin karriere i Camma: "Jeg hedder Charlotte, og jeg startede herude i 1997. Jeg startede i Norden, så de baltiske lande, så var jeg væk i halvandet år. Jeg gik ud af det hele af forskellige årsager. Dels fordi min datter havde brug for mig [11 år]"³⁴. Charlotte fortæller dernæst om to skilsmisser, hvorefter hun slutter historien:

men så savnede jeg det, ringede til min gamle chef og sagde, jeg gerne ville tilbage, [...] Nu er jeg så blevet ansvarlig for Business & Customer Experience, og jeg har været i det her job i to år. Det er ingen hemmelighed, det første år var jeg rimelig frustreret, det var jo sådan en konsulentrolle, men jeg brændte alligevel meget for det, der må være noget, der holdte mig til ilden. Jeg talte med Peter [den danske administrerende direktør], og han synes, jeg havde det rigtige mindset, og nu er jeg bare helt vildt med det, og jeg kan se mig selv i det her job i rigtige mange år for første gang i mit liv, fordi der er så mange... man kan fortælle historier, jeg er ret vildt med det.³⁵

³³ Retningslinjerne for forretningsadfærd.

³⁴ CF, introduktionsdagen.

³⁵ CF, introduktionsdagen.

Det er interessant i denne historie, at Charlotte rent faktisk er gået ud og ind af Camma. Dermed afspejler historien, at man kan have brug for at komme væk fra Camma. Samtidig ender historien med, at Charlotte fortæller, hvordan hun havde ”det rigtige mindset,” og nu er hun ”bare helt vild med det”. Historiens lykkelige slutning er, at Charlotte havde det, der skulle til, og nu er en del af foreningen. Perioderne undervejs, hvor hun var væk fra Camma, var udfordringer på vejen mod den lykkelige slutning. En anden leder fortæller ikke om sig selv, men om det at blive medarbejder generelt:

Camma kan være en stor klods at komme ind i, de fleste oplever at komme ind med en masse energi [...], og så bliver man grebet af alle de fangarme, der er, og der kan det være en god idé at få kontakt med en, der har været der i nogle år, som kan sige, om den er god nok, eller hvordan man skal prioritere.³⁶

Det at være Camma-medarbejder er ikke noget, man er ved ansættelsen. Det er noget, man bliver. Det er en udvikling. Man skal vænne sig til Camma. Ovenstående citat kan umiddelbart synes som en kritik af Camma, men da samme leder i øvrigt selv er tydeligt begejstret for Camma (hvilket jeg vender tilbage til), kommer det snarere til at virke som om, det at blive medarbejder er en udfordring, der kun er for bestemte slags mennesker. Det bliver endnu tydeligere, når samme leder senere fortæller:

Camma det fylder meget. Det fylder meget i samfundet. Det er en stor klods. Jeg tror enten kaster man sig ud i det eller også, jeg tror, det sker ikke så tit, men der var for nylig en der løb skrigende bort, inden der var gået to måneder. ’Jeg må ud, jeg må væk’.³⁷

Ikke alle mennesker bliver medarbejdere. Det kræver en særlig type menneske.

Når først man bliver medarbejder, er det til gengæld en status, der rækker udover at gå på arbejde om morgenen og lægge det fra sig om eftermiddagen. Det ses eksempelvis, når privatlivet tages med på arbejde, som når medarbejdere tager deres

³⁶ HL, introduktionsdagen.

³⁷ HL, introduktionsdagen.

børn og børnenes kammerater med i ”påskeskole hos Camma”³⁸, eller når de deltager i ”BabyClub i frokosten”³⁹. Ligesom det ses, når det forventes, at medarbejderen opfører sig på en bestemt måde hjemme. Det kommer eksempelvis til udtryk til et af morgenmøderne, når direktøren fortæller, hvordan han forventer, at medarbejderne fortæller om Camma ved middagsbordene fredag aften,⁴⁰ og når der på @work under ”Work Life Balance” står:

Det handler om balance. Om balance i livet. Om dagligt at have roen, energien og engagementet til at bidrage, når man møder på arbejde. Men det handler også om, hvad der sker, når man efter endt arbejdsdag vender hjem. Kommer man familien i møde med overskud og plads til glæde og fællesskab – eller er ressourcerne opbrugt?⁴¹

Ovenstående tekst er formentlig skrevet med henblik på medarbejderens bedste. Det er ikke meningen, man skal slide sig selv op på arbejde, så man ingen energi har, når man kommer hjem. Fordi der ikke står noget i teksten om, hvordan man skal sikre sig, at arbejdet ikke kommer med hjem, men i stedet står, at ”[d]et er et personligt arbejde og ansvar,”⁴² kommer teksten imidlertid til at få den modsatte effekt: Det er en del af dine arbejdsopgaver at være frisk, når du kommer hjem, og det er dit personlige ansvar at leve op til. På den måde kommer arbejde og privatliv til at være to sider af samme sag, og Camma virker snarere som en forening end som en arbejdsplads.

Endelig kommer ’optagelsen i foreningen’ til udtryk ved, at medarbejderne hos Camma taler et særligt sprog. I nogle præsentationer på introduktionsdagen bliver der brugt mange fagord og tunge formuleringer, såsom ”vedligeholde relation”, ”penetrering”, ”hvis vi tager en betragtning omkring”, ”leverer vi på det vi måler”, ”strukturere vores indsats”, ”vigtigt du får udnyttet partnersetuppet”, ”den højkonjunktur vi har været i gennem”, ”partneren kan have en perception af at sige” og

³⁸ Artikel på @work.

³⁹ Artikel på @work.

⁴⁰ PA, morgenmøde, 030609.

⁴¹ HR-dokument på @work.

⁴² HR- dokument på @work.

”man har vertikaliseret”.⁴³ Det er hertil kendetegnende for alle præsentationerne, at der bliver brugt mange engelske termer, såsom ”vi er alle sammen consumers”,⁴⁴ ”et full packet product”,⁴⁵ ”tilbage til piracy”,⁴⁶ ”et stort scoreboard”,⁴⁷ ”consumersegmentet”,⁴⁸ ”der er sgu ikke noget, der hedder big accounts”,⁴⁹ ”partner communities”,⁵⁰ ”for os er det det, vi kalder en trusted advisor”,⁵¹ ”pushe hårdt på”,⁵² ”så har vi solution delivery”,⁵³ ”den sidste del er premier support”,⁵⁴ ”en body-ordning”,⁵⁵ og ”sælge PC til consumer”.⁵⁶ Der bliver ligeledes brugt slang, hvilket sker, når en taler om ”fisketegn” i forbindelse med lovgivningen,⁵⁷ og en anden taler om ”klistermærker” i forbindelse med licenser: ”Det er det, vi sælger til store kunder. Der sælger vi jo dybest set bare klistermærker, når vi har lavet aftalen”.⁵⁸ Henrik Thustrup fortæller, hvordan de andre medarbejdere taler om hans afdeling som ”rød stue”,⁵⁹ fordi de har med alt det sjove at gøre. Og Kurt Aalbæk afslutter sin historie om salg med punchlinen: ”Zip. Nada. Ingenting”.⁶⁰ Alle afdelinger, produkter osv. bliver i øvrigt refereret til i forkortet udgave såsom ”AKG” og ”SMS&Q”.⁶¹ Forkortelser, som medarbejderne på introduktionsdagen formentlig endnu ikke har lært, hvad står for. På den måde repræsenterer lederne et sprog, som endnu er ukendt for de nyansatte medarbejdere. Der er faglige ord, der er en særlig vekselvirkning mellem engelsk og dansk, og der er en

⁴³ MB, introduktionsdagen. Ikke alle disse fagord/tunge ord bliver brugt korrekt, men da de bruges i et mundtligt rum og ikke et skriftligt, er det tvivlsomt, om tilhørerne når at fange det.

⁴⁴ TB, introduktionsdagen.

⁴⁵ TB, introduktionsdagen.

⁴⁶ TB, introduktionsdagen.

⁴⁷ CF, introduktionsdagen.

⁴⁸ TB, introduktionsdagen.

⁴⁹ CF, introduktionsdagen.

⁵⁰ HT, introduktionsdagen.

⁵¹ HT, introduktionsdagen.

⁵² HT, introduktionsdagen.

⁵³ HT, introduktionsdagen.

⁵⁴ HT, introduktionsdagen.

⁵⁵ HL, introduktionsdagen.

⁵⁶ CH, introduktionsdagen.

⁵⁷ KA, introduktionsdagen.

⁵⁸ HL, introduktionsdagen.

⁵⁹ HT, introduktionsdagen.

⁶⁰ KA, introduktionsdagen.

⁶¹ TB, introduktionsdagen.

mængde interne forkortelser. Det er med til at signalere, at her er en særlig forening. En forening man er medlem af også uden for arbejdstiden, og hvor et medlemskab kræver, at man har det rigtige ”mindset” og behersker foreningens sprog.

En dedikeret medarbejder

Den implicitte medarbejder er en dedikeret medarbejder. På allerførste side af værdierne er som nævnt et brev fra Cammas amerikanske direktør, Paul Hammer. Det er altså det første, man læser, når man læser værdierne.

Brevet indledes:

Dear Fellow Employee:

Camma aspires to be a great company, and our success depends on you. It depends on people who innovate and are committed to growing our business responsibly. People who dedicate themselves to really satisfying customers, helping partners, and improving the communities in which we do business. People who are accountable for achieving big, bold goals with unwavering integrity. People who are leaders, who appreciate that to be truly great, we must continually strive to do better *and* help others improve.⁶²

Gentagelsesfiguren ’Camma afhænger af dig’/’Det afhænger af mennesker som’ betyder, at den implicitte medarbejder konstitueres meget direkte som en bestemt slags menneske, og den efterfølgende tredelte anafor uddyber hvilken slags. Hele afsnittet bliver dermed en udfoldelse af, hvem man er, når man er medarbejder hos Camma: Medarbejderen er ”innovative”, ”committed”, ”responsible”, ”dedicated” og ”accountable.” Dertil er medarbejderen en ”leader”, hvis handlinger består i at ”satisfying customers”, ”helping partners”, ”improving communities”, ”to do truly great”, ”strive to do better” og ”help others to improve”. Medarbejderen ikke er en, som tænker i mersalg og bundlinjer, eller som er drevet af lønningssedlen sidst på måneden. Medarbejderen er derimod ligesom Camma selv, en leder, som udvikler og arbejder med henblik på at ”do truly great”, ”strive to do better” og ”help others to improve”. Det er et menneske, der hver dag stræber efter at skabe en bedre verden.

⁶² Brev fra Paul Hammer.

Denne stræben efter at skabe en bedre verden finder sted konstant. Eksempelvis står der om værdien ”passion”:

Passion is everywhere you look at Camma. People come to work each day because they have a zeal for technology and what it enables customers to do. Sometimes our office lights are on after other businesses have closed for the evening because employees are on the trail of innovations that will change the world.⁶³

Medarbejderen skaber innovationer, der vil forandre verdenen, og derfor sidder han eller hun gerne på arbejde til sent om aftenen. Man arbejder hos Camma, fordi man ikke kan lade være, hvilket også ses, når der står:

How do you know when you’ve discovered a big challenge? It’s that project that may initially seem daunting or even unachievable. But in your gut you know it must be done. It’s the right thing for the customer, partner, or team. It’s the right thing for Camma.

In the end, big challenges have little to do with a specific job and everything to do with the vision, courage, and fortitude of our people. People just like Bob Smith.⁶⁴ People just like you.⁶⁵

Om man er ved at gøre det rigtige, ikke for sig selv, men for Camma, handler ikke om en rationel beslutning. Det handler om en mavefornemmelse. Og store udfordringer har ikke noget med arbejdsopgaver at gøre. Det handler om, at man er ’visionær’, ’modig’ og ’viljestærk’. På den måde kommer dedikationen til Camma nærmest til at være spirituel. Det er ikke et job, man tænker sig til. Det er et job, man føler.

Dedikationen viser sig ikke kun i de amerikanske tekster, men også i de danske. På intranettet, på introduktionsdagen og til morgenmøderne skabes en dedikeret medarbejder. Det sker fx i det ordvalg, lederne bruger om deres arbejdsopgaver.

⁶³ Værdierne: Passion.

⁶⁴ Bob Smith er grundlæggeren af Camma.

⁶⁵ Værdierne: Big Challenges.

Charlotte har ”en drøm, og det er, at vi aldrig lader kunder eller partnere i stikken”, og Henrik fortæller om at blive kundens ”trusted advisor”: ”Nirvana for os er det, vi kalder en trusted advisor”. ”Nirvana” er et ord, der kommer fra buddhismen og dækker over en tilstand, man kan opnå, hvor man bliver frelst fra alle lidelser og går i et med kosmos.⁶⁶ At bruge Nirvana som ord for en forretningsmæssig succes på sit arbejde ophøjer derfor successen til en nærmest religiøs oplevelse snarere end et spørgsmål om kroner og ører.

Dedikationen til Camma viser sig desuden gennem omtalen af Cammas ’fjender’. Det gælder hackere, om hvilke Torsten Bendixen siger:

Hackere det er en daglig kamp [...]. De der idioter de skulle bare stilles op til offentlig hængning [får en ordentlig omgang]. Langt flertallet af hackere gør det bare for at vise, de kan. Der er intet andet end en eller anden faglig stolthed. Så jeg vil bare sige til jer, nu hvor I er startet hos Camma: Hvis I ligger inde med kopierede cd’er er det nu, de skal hænges op i træerne. Vi er en virksomhed, der lever af at sælge rettigheder [...], hvis I har musik på [pc’en], som I ikke har betalt for, væk med det. Særlig på jeres arbejdscomputer. Det hænger ikke sammen. Man kan ikke gradbøje at stjæle. Og det er at stjæle. Nå, ikke mere af mit sure opstød. Alle får det.⁶⁷

Hackerne chikanerer ikke personligt Torsten. Hackere har økonomiske konsekvenser for Camma. Når Torsten bliver så ophidset over hackere, viser han derfor stor loyalitet. Han er ikke bare dedikeret til Cammas produkter og handlinger. Han føler sig også personligt angrebet, når det gælder Cammas modstandere.

Medarbejderne giver alt, hvad de har, for deres arbejde. Charlotte fortæller eksempelvis i forbindelse med sin vej tilbage i Camma:

[jeg] startede, fødte, [havde] 6 måneders barsel, [og blev så] bindeled for de nordiske lande. Nu er jeg så blevet ansvarlig for Business og Customer Experience, og jeg har været i det her job i to år.⁶⁸

⁶⁶ <http://da.wikipedia.org/wiki/Nirvana>

⁶⁷ TB, introduktionsdagen.

⁶⁸ CF, introduktionsdagen.

Her lærer man, hvordan Charlotte både må være dygtig og flittig. Hun har kun haft seks måneders barsel, og allerede nu er hun ansvarlig for sin egen afdeling. Det afspejler en dedikeret medarbejder.

Medarbejdernes dedikation viser sig ikke kun ved, at de arbejder meget og omtaler deres arbejde som en ”drøm” eller spirituel oplevelse. Den viser sig også ved, at medarbejderen holder sig fysisk og psykisk i form. Som nævnt forventes medarbejderen at kunne skabe balance mellem arbejde og privatliv. At være en god medarbejder handler også om at være et godt familiemedlem med ”overskud og plads til glæde og fællesskab”.⁶⁹ Og de arrangementer, som nævnes på @work i relation til balancen mellem arbejde og liv, har overskrifterne: ”Den kompetente familie”, ”Nøglen til sunde vaner”, ”Foredrag i livsledelse” og ”Workshop Træn din hjerne”.⁷⁰ Det handler om at være mentalt i form og have styr på sine private forhold, så man kan yde sit bedste. Og det handler om at være fysisk i form. Blandt de tilbud, der indgår i ”Work Life Balance”, er: ”Club Sport’n more”, ”Trænings medlemskab”, ”Kost kursus på nettet” og ”Forebyggende helbredsundersøgelse”.⁷¹ En af artiklerne på intranettet omhandler ligeledes, hvordan man kan få et sundere liv. Artiklen er præsenteret som en nyhed. Overskriften er: ”Synes du, at din sundhed trænger til et ryk opad?” Og nedenunder står: ”Deltag i SundhedsRyk.dk 09, som er en national online sundhedskampagne, der med fokus på kost og motion appellerer til og belønner den gode indsats mod et sundere liv.”⁷² Hvordan man får et sundere liv er ikke noget, der hører privatsfæren til. Det er en del af at være medarbejder hos Camma. Kampagnen er rigtignok ikke Cammas, men det er Cammas valg at lægge kampagnen på forsiden af @work og at opfordre til, at man deltager, ligesom det er Cammas valg at have den administrerende direktør som ambassadør for kampagnen. At medarbejderne skal holde sig i form viser sig dertil på morgenmøderne. Her bliver sundhedskampagnen fx taget op, når den administrerende direktør fortæller: ”Vi er blevet bedre til at spise frugt og drikke.” og ”Kondital, BMI og taljemålet [er forbedret] mine damer og herrer.”⁷³ Derefter beretter han om de

⁶⁹ HR-dokument på @work.

⁷⁰ HR-dokument på @work.

⁷¹ HR-dokument på @work.

⁷² Artikel på @work.

⁷³ Morgenmadsmøde, 040909.

forskellige sportspræstationer, der er gjort i Camma-regi. Her fortæller han om Triathlon, hvorefter de hurtigste løbere bliver hyldet ved at blive kaldt op og få overrakt gavekort. Det samme gælder DHL-stafetten, hvor den administrerende direktør fortæller, hvor mange der var med, og de hurtigste igen bliver kaldt op på scenen og belønnet. Han afrunder emnet med at sige: ”Nu lover jeg ikke at tale mere om motion ... før vi når til julefrokosten.”⁷⁴ Sundhed og motion er en del af programmet på et morgenmøde i Camma, og de, der er bedst, bliver belønnet. En måde at være en god medarbejder på er at holde sig slank og at holde sig i form.

Tro på Camma og Cammas produkter

Flere gange bliver Camma talt om som noget ganske særligt. Eksempelvis siger Kurt: ”Jeg har været i seks forskellige virksomheder, jeg har aldrig været noget sted så godt som her. Så velkommen til”.⁷⁵ Og Torsten siger: ”I har valgt en fantastisk virksomhed”.⁷⁶ Denne begejstring gælder dertil ikke kun Camma som virksomhed, men også Cammas produkter, idet der refereres til, hvordan alle hos Camma synes, ”vi har de allerbedste produkter”.⁷⁷

Desuden fremhæves ofte unikke træk ved Camma. Eksempelvis siger Charlotte om hendes afdelings behovsundersøgelser: ”Der er ikke mange virksomheder, der har sådan en her rolle. Det er super spændende”.⁷⁸ Ligesom hun om Cammas kundeservice fortæller: ”Nå det så er sagt, så er der ingen tvivl om, at vi er nogle af de bedste til at håndtere kundernes problemer og klager.”⁷⁹ Torsten siger:

Det er Cammas succes i en nøddeskal, vi har altid haft en partnermodel, og det har vi holdt fast i i modsætning til andre store virksomheder, der er derude. Vi har altid haft en partnermodel og det er grunden til vores succes – udover vores fantastiske produkter.⁸⁰

⁷⁴ Morgenmadsmøde, 040909.

⁷⁵ KA, introduktionsdagen.

⁷⁶ TB, introduktionsdagen.

⁷⁷ KA, introduktionsdagen.

⁷⁸ CF, introduktionsdagen.

⁷⁹ CF, introduktionsdagen.

⁸⁰ TB, introduktionsdagen.

Og et andet sted siger han:

Endnu en gang velkommen til Camma. I har valgt en fantastisk virksomhed. Jeg har været her i 10 år, vi har været i stormvejr, eller stormvejr, det er det vi siger i Sønderjylland, vi er en af dem, der kommer styrket ud. Der er nogle, der knækker nakken, vi kommer styrket ud. Vi har altid haft en vitalitet i den her virksomhed, vi kan dreje os, det er helt vildt så stor en virksomhed - så mange ansatte - at vi kan det. Jeg har været i andre virksomheder, som drejede sig alt for langsomt efter markedet. De gik så også ned med flaget. Det er en af kunsterne at kunne flytte sig med markedet. Det er det, vi kan. Lur mig, om vi ikke efter denne her krise – jeg ved ikke hvor længe den varer – kommer styrket ud.⁸¹

Carsten Hansen svarer til en deltager om kompleksiteten hos Camma: ”Det er det, der er fedt. Det er super super komplekst. Det er hårdt for virksomheden, men som medarbejder er det fedt, for der er hele tiden noget, man kan kaste sig ud i”.⁸² Camma er en fantastisk virksomhed, den bedste man kan være i, og det skyldes blandt andet de her forskellige træk ved virksomheden, som et sted med muligheder, kompleksitet, vitalitet og styrke – og hvor man ikke mindst er bedre end de andre.

Omvendelsen af ikke-kunder

En del af missionen hos Camma handler om at omvende ikke-kunder, så de bliver kunder. Det sker eksempelvis ved at forbedre Cammas etos, hvor denne er dårlig. Kurt fortæller, hvordan han og teknologidirektøren holder møder med alle it-ordførere for at fortælle om Cammas gode handlinger, og ”hvorfør vi ikke er så store og slemme, som vi bliver udkaldt til i medierne. Hvorfor er det, at det offentlige skal bruge it”.⁸³ Det handler altså ikke om at ændre sig, hvis man møder kritik, men om at korrigere mediernes og offentlighedens opfattelse af Camma, så den bliver positiv. Det samme viser sig, når Kurt taler om at sælge til offentlige embedsmænd: ”Og så må vi huske på, at selvom vi i Camma synes vi har de allervigtigste produkter, så er der kunder derude,

⁸¹ TB, introduktionsdagen.

⁸² CH, introduktionsdagen.

⁸³ KA, introduktionsdagen.

der synes, at deres økonomisystemer er de allervigtigste. Det er noget pjat, jeg ved det godt, men der er altså kunder derude der [...] og det må vi huske på.”⁸⁴ Her kan det lyde som om, Kurt respekterer kundens opfattelse, men samtidig siger han, hvordan kundens opfattelse er noget pjat, og den eneste grund til, at man skal huske, at kunden kunne være interesseret i noget andet, er, for at man herigennem kan omvende dem.

Det samme kommer til udtryk til morgenmøderne. Her fortælles til det ene møde om, hvordan man skal imødegå kritik af et af Cammas produkter og styrkerne ved produktet fremhæves, hvorefter medarbejderne opfordres til at sige det videre til ”venner og familie”.⁸⁵ Ved det andet møde opfordres studentermedarbejdere til at sætte sig ved siden af vennen på studiet, der har en Mac, og fortælle om et af Cammas produkter, og ”hvordan man både kan få den og kan komme på skiferie for de penge [en mac koster]”.⁸⁶

Medarbejderen er på en mission for at omvende potentielle kunder til rigtige kunder, og den mission arbejder medarbejderen ikke kun på efter arbejde, men også ved middagsbordet og på studiet.

At tjene kunden

Endelig er en del af missionen at tjene kunden. Hvis vi vender tilbage til værdien ”passion”, bliver det hurtigt klart, at det er passion for kunden, der er tale om. Teksten startede som nævnt ”Passion is everywhere you look at Camma. People come to work each day because they have a zeal for technology and what it enables customers to do”.⁸⁷ Her får man først fornemmelsen af, at det handler om passion for teknologi, men straks herefter bliver det nævnt, at det handler om passion for kunden. Det bliver endnu tydeligere, når man når til andet afsnit:

But it's not enough to develop innovative technologies. We must develop them with the needs of our customer squarely in mind. A product feature may be cool, but if it doesn't address the real-world concerns of our customers, it will likely be irrelevant to them. How do we get to know their needs? By not assuming that we

⁸⁴ KA, introduktionsdagen.

⁸⁵ PA, morgenmadsmøde, 060309.

⁸⁶ PA, morgenmadsmøde, 040909.

⁸⁷ Værdierne: Passion.

will fully understand them. By giving our partners and customers ample opportunity to be heard. By listening intently to what they say. And, most importantly, by responding with products, programs, and services that demonstrate just how clearly we've heard them.⁸⁸

Passion for teknologi må aldrig stå over passion for kunden. Det er ham eller hende, man skal tjene ved at lytte og demonstrere, at man har hørt efter. Det allerførste punkt i den sædvanlige punktopstilling, hvor værdien konkretiseres, er da også "Build and maintain long-term relationship with customers".⁸⁹

At missionen er at hjælpe kunden, viser sig også på introduktionsdagen. Eksempelvis siger Charlotte om finanskrisen:

Mange taler om *finanskrise*. Jeg tænker på det som *forandring*. Vi skal være nysgerrige. Alt ændrer sig. Kunden ændrer sig. Måske fordi konen er blevet fyret. Alt ændrer sig. Det er lige i denne tid, at kunden er vigtig, for vi skal have forståelse for, at de køber ikke, og vi skal være okay med det og være klar til at hjælpe dem, når de er klar igen.⁹⁰

Som medarbejder skal man ikke bare sælge kunden de produkter, han eller hun har brug for. Man skal engagere sig i deres personlige liv såsom kundens parforhold. Man skal være nysgerrig og vise forståelse og være "klar til at hjælpe dem, når de er klar igen". Forholdet mellem medarbejder og kunde italesættes dermed snarere som et frelser-offer-forhold end et medarbejder-kunde forhold. Det samme taler Henrik om, omend det er noget mindre følelsesladet, når han fortæller, hvordan kunderne bliver gladere, når man viser dem interesse, og når man kommer ud og hjælper dem, samt når han refererer til deres afdeling som "kundernes advokat".⁹¹ Carsten taler ligeledes om "at bringe brugere og teknologi sammen".⁹² Det handler altså ikke om at *sælge* teknologi til brugere – det handler om at skabe et *værdimæssigt møde* mellem to aktører.

⁸⁸ Værdierne: Passion.

⁸⁹ Værdierne: Passion.

⁹⁰ CF, introduktionsdagen.

⁹¹ HT, introduktionsdagen.

⁹² CH, introduktionsdagen.

Medarbejderen får det dertil dårligt, hvis kunden har det dårligt. Således fortæller Charlotte en historie om, hvordan Cammas outsourcing førte til en kunde, der måtte vente en uge, før han fik hjælp. Historien slutter: ”altså det er bare sådan, jeg får det så dårligt, når jeg hører sådan noget [...], jeg kan jo ikke redde hele verden, men jeg kan råbe op, når der er noget”.⁹³ Kundens dårlige oplevelse (som ikke skyldtes en Camma-medarbejder) gjorde, at Charlotte fik det personligt dårligt, ligesom Torsten fik det personligt dårligt over hackere. Det bliver til et spørgsmål om menneskelig skyld over at have gjort et andet menneske uret. Det handler ikke om et forretningsmæssigt forhold, hvor man ønsker at sælge kunderne produkter; det handler om at give kunderne et bedre liv.

Den missionerende medarbejder

Det at være medarbejder hos Camma kan i høj grad sammenlignes med at være medlem i en forening. Et medlemskab som kræver særlige egenskaber og kvalifikationer, såsom det rigtige ”mindset” og det rigtige sprog. Derudover er medlemskabet en del af hele medarbejderens liv. Medarbejderen er altid i færd med at opfylde sin mission, hvad enten det gælder at holde sig selv mentalt og fysisk i form, så man kan yde sit bedste, at omvende potentielle kunder eller at tjene nuværende kunder. I den officielle epideiktiske kommunikation hos Camma skabes hermed en implicit medarbejder, der kan betegnes en ’missionerende’ medarbejder.

En købmand

Den missionerende medarbejder er imidlertid kun én side af identitetsdannelsens implicitte medarbejder. Analyserer man samme empiri, viser der sig en anden side af den implicitte medarbejder. Det er en medarbejder, som behøver klare instruktioner for at opføre sig ordentligt. En medarbejder som er drevet af at sælge, en medarbejder som anspores af materielle goder, og endelig en medarbejder der er konkurrencemenneske.

Behov for instruktioner

Hvis medarbejderen er så dedikeret til sit arbejde, som han og hun fremstår, kan man undre sig over, at der overhovedet er behov for at have retningslinjer for

⁹³ CF, introduktionsdagen.

forretningsadfærd. I Paul Hammers brev præsenteres retningslinjerne: "These Standards of Business Conduct provide information, education and resources to help you make good, informed business decisions and to act on them with integrity."⁹⁴ Retningslinjerne er tænkt som en hjælp; en hjælp nogle må have oplevet et behov for, og hermed antydes det, at medarbejderen ikke kan tage de rigtige beslutninger med mindre, han eller hun har klare (og underskrevne) retningslinjer at forholde sig til. At den implicite medarbejder er en medarbejder, der har brug for instruktioner, kommer ligeledes til udtryk i den epideiktiske kommunikation. Det gælder eksempelvis i værdierne. Hver værditekst indledes med tekst i prosaform. Derefter afsluttes de med en liste i punktform. Den kan eksempelvis se sådan ud:

People who have integrity and honesty:

- Communicate in a direct and truthful manner
- Consistently earn the trust of others
- Maintain confidentiality of information
- Readily admit mistakes
- [Osv.]⁹⁵

Punkterne står under overskriften: "People who have integrity and honesty", og det er derfor, de står som imperativer. Konsekvensen er dog, at punkterne fremstår som ordrer snarere end forklaringer. En fortolkning der understøttes af, at alle punkterne står med stort begyndelsesbogstav.

Dertil fremstilles den implicite medarbejder flere gange som en medarbejder uden moral. Det sker først og fremmest i gennemgangen af værdierne. Under "Integrity & honesty" står:

What does those smaller decisions look like? Admitting a mistake. Providing information that a colleague may find beneficial. Fixing an error today that could easily be left for someone tomorrow. Accurately recording vacation days. Refraining from making disparaging remarks about a coworker or partner.

⁹⁴ Brevet fra Paul Hammer.

⁹⁵ Værdierne: Integrity and Honesty.

Striving for excellence when no one else is looking. These things may seem small at first glance. But it is here that the kind of honesty and integrity needed to inform significant decisions takes root.⁹⁶

Integritet og ærlighed handler om, hvordan man reagerer, når man begår fejl. Det handler om at indrømme sine fejl og om at rette dem. Ligesom retningslinjerne i sig selv afspejler, at medarbejderen har brug for retningslinjer for at kunne tage gode beslutninger, afspejler ovenstående tekst, at integritet og ærlighed ikke kan tages for givet. Medarbejderen kunne finde på at begå fejl uden at indrømme dem eller rette dem, og medarbejderen kunne finde på alene at demonstrere integritet og ærlighed, når han eller hun var under opsyn. Hermed indikeres det, at medarbejderen er en potentielt løgnagtig person, og at integritet og ærlighed ikke er karaktertræk hos medarbejderen, men noget medarbejderen meget vel bare kunne foregive for ledelsens skyld.⁹⁷ Samme tendens ses i beskrivelsen af værdien ”accountable”. Den indledes:

Accountability is about keeping your word and taking responsibility for the commitments you make. When you say you’ll do something, you do it. If you promise a deliverable, it’s done. Trust is built over time in just this way. Not only with fellow employees, but with our customers, partners, and shareholders alike. Being accountable is not always easy. It takes vigilance. But it is the bar we always strive to clear.

Sometimes the unforeseen arises and what has been promised cannot be delivered. But even in those circumstances, we can find an accountable way to respond: Be honest. Explain the circumstances--not with the goal of defending yourself--but of maintaining the relationship. Find a solution. Make it right. The results may surprise you. Very often the deepest relationships are forged in times of difficulty.

⁹⁶ Værdierne: Integrity and Honesty.

⁹⁷ Sætningsstrukturen er i øvrigt interessant i dette afsnit. Tag fx de tre sætninger: ”Admitting a mistake. Providing information that a colleague may find beneficial. Fixing an error to day that could easily be left for someone tomorrow.” Sætningerne er alle korte og helt ens bygget op uden subjekt, og der skal kun lidt til, før de bliver imperativer. Herved fremstår teksten igen beordrene.

And the most loyal customers are those who've seen you respond on their behalf to a mistake.⁹⁸

Første afsnit er en beskrivelse af, hvad der menes med "accountable", hvormed det igen indikeres, at det ikke er noget, man ved. Dertil betyder de korte sætninger, der alle har samme længde, at teksten fremstår som beordrende snarere end forklarende. I slutningen af afsnittet bliver det dertil tydeligt, at her ikke er tale om en naturlig karakteregenskab. Det at skulle opføre sig ansvarligt kan godt føles svært: "Being accountable is not always easy. It takes vigilance." I andet afsnit gøres det klart, at fejl opstår. Man vil opleve ikke at kunne leve op til sine løfter, og her synes det først, som om Camma står klar til at hjælpe, i og med at de skriver "we can find an accountable way to respond" (min kursivering). Løsningen på problemet er dog ens egen, og den står som en direkte ordre: "Be honest. Explain the circumstances--not with the goal of defending yourself--but of maintaining the relationship. Find a solution. Make it right." Her er direkte, korte og kontante ordrer. Igen konstrueres en medarbejder, som alene opfører sig ordentligt for syns skyld; ikke fordi det falder ham eller hende naturligt. En læsning der endvidere understøttes af sætningen: "The results may surprise you". Medarbejderen er ikke vant til, at ærlighed kan være godt – eller vendt om: Medarbejderen er vant til, at løgnet virker.

En medarbejder uden moral bliver ikke konstrueret på helt samme måde i den øvrige kommunikation, men alligevel er der flere gange, hvor man ser samme tendens. Kurt siger eksempelvis:

Og husk, at ligegyldigt hvor meget I laver, så bliver der altid fyldt på. Så bliv ikke stresset. Der er ingen, der får ros for en tom mailbakke. Det er ikke et godt tegn for mig, så laver man ikke noget, så sidder man bare og ordner mails.⁹⁹

Medarbejderne hos Camma får rigtig mange mails, og ovenstående er selvfølgelig sagt for at berolige de nytilkomne medarbejdere, så de ikke bliver stressede. Samtidig konstrueres en medarbejder, der alene bestiller noget for at stille lederen tilfreds: Man

⁹⁸ Værdierne: accountable.

⁹⁹ KA, introduktionsdagen.

skal ikke tømme sin indbakke for syns skyld, man skal lave noget. Selvom det er i langt mindre grad, får man således fornemmelse af en medarbejder, der kun handler for at få ros. Det samme gør sig gældende, når Kurt fortæller om afdelingens mål: ”Men vi skal nå vores mål. Det er let at blive en helt, men det er ikke nok, at to når deres mål, og to ikke gør, så hvert kvartal lægger jeg vægt på, at vi hjælper hinanden, så alle når deres mål.”¹⁰⁰ Her giver Kurt udtryk for, at man skal hjælpe hinanden – en holdning der ellers ikke viser sig i teksterne. Samtidig afspejler teksten, at denne hjælp ikke kan tages for givet, for medarbejderen vil hellere være ”en helt”.

Drevet af at sælge

Når den implicite medarbejder fremstår som ’købmand’, er medarbejderen ikke interesseret i at tjene kunden, men i at *tjene på* kunden. Charlotte siger eksempelvis: ”Interesserer vi os for kunderne [...], så kan vi få solgt alle de produkter vi vil, for selvfølgelig har de brug for dem. De skal bare have dem på det rigtige tidspunkt.”¹⁰¹ Her handler interessen for kunden pludselig om at sælge. Det samme giver Kurt udtryk for, når han siger:

Når man læser i bladene, fremstår vi totalt dominerende på markedet, men det er vi ikke. På det offentlige marked er vi en kommafejl. Og det kan man bruge, når man sælger til det offentlige. Vi er en kommafejl; vi er ikke store. Vi er på pc’en, men det er noget andet.¹⁰²

Potentielle kunder skal ikke omvendes for at skabe en bedre verden. De skal omvendes for at tjene penge. Senere siger han også om de offentlige kunders udbudsforpligtning:

Hvis kunden ikke går i udbud, er mine folk forpligtet til at skrive en mail til kunden, hvor de påpeger, at de overtræder udbudsforpligtning. Ellers så sidder der pludselig en venstrefløjspolitiker i kommunen – intet ondt ord om

¹⁰⁰ KA, introduktionsdagen.

¹⁰¹ CF, introduktionsdagen.

¹⁰² KA, introduktionsdagen.

venstrefløjspolitikere – men de er ofte lidt mere skarpe end os andre – så opdager de det, og så kommer vi i avisen. Så vi prøver altså at beskytte vores kunder.¹⁰³

I dette citat sker flere ting. Camma skal gøre kunden opmærksom på deres udbudsforpligtning, ikke fordi det er den rigtige ting at gøre, men fordi Camma ellers får dårlig omtale. Dette kaldes at 'beskytte vores kunder'. Dertil er de personlige pronomener interessante. Først tales i jeg-form, og kollegerne er 'mine folk' (det vender jeg tilbage til). Derefter skiftes til 'vi', når der tales om politisk overbevisning. Hos Camma respekterer man venstrefløjspolitikere, men man er ikke en af dem – og de respekteres ud fra et konkurrenceorienteret synspunkt: De er skarpe, så de er en udfordring, man skal være opmærksom på. Igen bliver der konstrueret en medarbejder, som ikke er interesseret i omverdenen, men som er interesseret i bruge kunden, så forretningen går bedre. Samme opfattelse – at det ikke handler om at opføre sig ordentligt for at opføre sig ordentlig, men for at undgå dårlig omtale – går igen i følgende citat:

[...] uanset hvor intern vores kommunikation den er, så skal vi altid tænke på, at den kan ende på forsiden af Ekstra Bladet. Sender vi en mail til det offentlige, så ligger den i en postliste til avisen. Vi skal simpelthen kunne tåle den offentlighed i alt, hvad vi foretager os. Vi kan ikke genere nogen. Ikke kritisere nogen. Opføre os ordentligt.¹⁰⁴

Det handler ikke om, at man ikke *bør* genere nogen. Nej, man *kan* ikke. Man skal "kunne tåle offentlighed". Her konstrueres en medarbejder, som alene handler efter bundlinjen. God opførsel er opførsel, der har Cammas indtjening som det primære mål.

Materielt orienteret

Medarbejderen er altså interesseret i at sælge, ikke i at redde kunden. På samme måde er medarbejderen heller ikke drevet af altruistiske 'drømme'. Medarbejderen er drevet af penge og materielle ydelser.

¹⁰³ KA, introduktionsdagen.

¹⁰⁴ KA, introduktionsdagen.

At medarbejderen er materielt orienteret, viser sig på hele intranettet. For det første viser det sig i artiklerne, hvor alle overskrifter er vinklet, så de handler om, hvad medarbejderen får – også selvom det sjældent er det, selve artiklerne handler om. Artiklen ”Få dit helt eget Home Server software – gratis!” handler om, at Camma har brug for hjælp til at oprette hjemmesider på Camma-server-software. ”Camma Communicator Q11 kommer til dig NU” er titlen på en artikel, hvor man opfordrer medarbejderne til at melde sig til træning. ”Tænk grønt og vind en aften på restaurant Noma eller en HP Mini-Note PC!” handler om at tænke på miljøet. Ved at skrive overskrifter, der handler om ting, medarbejderen kan få, selvom artiklerne egentlig handler om noget andet, konstrueres en medarbejder, som skal have et materielt incitament, hvis han eller hun skal gide læse artiklerne.

Udover overskrifterne på forsiden ses medarbejderens materielle orientering også gennem det øvrige indhold på siden. Under HR kan man læse om punkterne ”Ferie”, ”Mobiltelefon”, ”Mærkedage, jubilæum og gaver”, ”Orlov”, ”PFA”, ”Videreuddannelse”, ”Andet arbejde”, ”Befordringsgodgørelse”, ”Betalte fridage” og ”Bilordning”. Stort set alle disse punkter omhandler materielle forhold for medarbejderen. Og under punktet personalegoder kan man endvidere læse om:

- Rensetøj
- Massage
- ESPP & Stock Awards
- Firma rabatter
- Firma klip
- Fitness medlemsskab
- Club sport n’more
- Skærm briller
- Employee Volunteering Program (EVP)
- Oversigt over personalegoder
- Shuttlebus

Hvert punkt uddybes yderligere. Under rensesetøj står eksempelvis, hvor man indleverer sit tøj, hvornår det vil blive afhentet osv. Under massage står, hvorfor det er godt, hvad

det indeholder, hvad man skal gøre osv. På den måde kommer en stor del af indholdet på siden til at omhandle personalegoder og altså materielle forhold for medarbejderen, hvorved det indikeres, at dette er vigtigt for medarbejderen hos Camma. Dertil er der menupunktet ”Café”. Det er en form for markedsplads på intranettet, hvor medarbejderne kan bytte, købe og sælge private ejendele af og til hinanden. Og der er et menupunkt med ”Input til forbedringer”. Her kan medarbejdere skrive ind om ting, de gerne vil have ændret på arbejdspladsen – mens resten af medarbejderne kan se, hvad der bliver foreslået. De forbedringsforslag, der kommer, er alle materielle og forholdsvis lavpraktiske. Det omhandler eksempelvis frugtordninger, ”roundtables” i eksterne mødelokaler, børnepasning, elektronisk rejseafregning etc. Det handler ikke om ændring i mødekulturen, overarbejde, adgangen til lederne eller noget andet mindre materielt. ”Input til forbedringer” er endvidere en feature, som der bliver linket til fra forsiden, hvor den fylder hele øverste hjørne. Her kan man se de tre sidste forslag, der er kommet ind, samt se, hvorvidt de er under behandling, eller om der allerede er blevet taget stilling til dem. ”Input til forbedringer” bliver altså brugt som en ’teaser’ for at skabe læsere på @work, hvilket afspejler, at man forventer, at medarbejderen finder det interessant at læse om, hvad andre medarbejdere gerne vil have ændret, samt hvorvidt det bliver ændret. Det, der gør en god arbejdsplads, er gode materielle forhold.

Konkurrencemindet

Medarbejderen er drevet af at være bedst. Det ses blandt andet gennem de konkurrencer, der optræder på intranettet. Indsatsen for miljøet var som nævnt lavet, som en konkurrence om et gavekort til Noma.¹⁰⁵ Sportspræstationerne bliver hyldet og belønnet. Der bliver skrevet en artikel, når en kvindelig medarbejder havner på Berlingske Nyhedsavis for at være på listen over top 100 talenter, ligesom der bliver skrevet en artikel, når ”Camma [er] blandt de bedst sejlene firmaer i Danmark.”¹⁰⁶ Medarbejderne er i konkurrence med hinanden. Og de er i konkurrence med sig selv. Det ses gennem alle de mål, som bliver sat for dem. Som Charlotte siger: ”Alt skal måles i Camma. Alt. Det er et stort scoreboard hos Camma, og det er det også hos B&C

¹⁰⁵ Noma er en dansk gourmetrestaurant.

¹⁰⁶ Artikel på @work.

[den afdeling, hun er leder for].”¹⁰⁷ Medarbejderne kan endvidere lide konkurrencen. Fx siger Hans:

Og det er jo det, som jeg også synes, er sjovt ved at være her. Det er, at på en god kammeratlig, men også lidt hidsig måde, så ligger vi jo også og konkurrerer med hinanden. Vi har så mange produkter, vi kan ikke undgå at træde ind over hinanden, hvilket jeg godt kan lide.¹⁰⁸

Konkurrencelysten viser sig også i den måde, lederne italesætter sig selv og deres afdelinger. Lederne ser typisk sig selv og deres medarbejdere som de bedste. Det kommer til udtryk, når Kurt kalder sit område for sit territorium: ”Det her er mit territorium [slide over Danmark, Island, Grønland og Færøerne].”¹⁰⁹ Eller når han taler om sine medarbejdere som ”sine folk”: ”Hvis kunden ikke går i udbud, er mine folk forpligtet til at skrive en mail til kunden.”¹¹⁰ På samme måde taler Henrik om medarbejderne i sin afdeling som de dygtigste: ”Hvorfor skal man så bruge Camma Services? Det skal man, fordi vi er gode til teknologi. I finder nok ikke nogen, der er tungere inden for deres område. Der sidder de tungeste specialister i services.”¹¹¹ Og han siger ligeledes: ”Og det er jo rigtigt, som Kurt han sagde, vi er ufattelig dyre, men vi er også ufattelig dygtige. Og det er der mange, der gerne vil betale for. [...]. Lige så dyre som advokater.”¹¹² Lederne refererer desuden til netop deres afdelings udfordringer som særligt store. Eksempelvis siger Carsten: ”Vi har jo altså et kæmpe arsenal af kunder, som det er vores ansvar at servicere [...]. Én mand skal lave alle de her penge. Han skal altså omsætte for [xxx]. Én mand.”¹¹³

Endelig viser konkurrencelysten sig til morgenmøderne. Her bliver de bedste sportspræstationer og væggtab som nævnt hyldet, som var der tale om en decideret præmieoverrækkelse. Det vil sige, i takt med at et givent navn nævnes, ændrer den adminstrerende direktør melodik, volumen og tempo a la: Peeeeeeter ANDersen!

¹⁰⁷ CF, introduktionsdagen.

¹⁰⁸ HL, introduktionsdagen.

¹⁰⁹ KA, introduktionsdagen.

¹¹⁰ KA, introduktionsdagen.

¹¹¹ HT, introduktionsdagen.

¹¹² HT, introduktionsdagen.

¹¹³ CH, introduktionsdagen.

Omvendt bliver der buh'et blandt deltagerne, når snakken falder på konkurrerende produkter. Selve tonen og stemningen konstruerer en konkurrenceidentitet.

Medarbejderen som købmand

I den officielle epideiktiske kommunikation fremstår således en implicit medarbejder, der har brug for instruktioner for at vide, hvad der er god opførsel, og som er drevet af bundlinje, materielle goder og konkurrence.

En missionerende købmand

Den kommunikerede identitet i den officielle identitetsdannelse er altså præget af to meget modsatrettede implicitte medarbejdere. På den ene side fremstår en 'missionær', som selvopofrende kæmper for en bedre verden, og som tjener Camma uanset, hvor han eller hun befinder sig. Det er en medarbejder, som vil gøre hvad som helst for at udbrede kendskabet til Camma og for at servicere kunder, samt en medarbejder, der brænder så meget for missionen, at han eller hun sørger for at holde sjælen og kroppen klar til at yde sit yderste. På den anden side fremstår en 'købmand', hvis mål er at opnå så mange materielle fordele som muligt. Det er en medarbejder, der alene tjener kunden for at tjene på ham eller hende, og som alene følger reglerne for ikke at blive indberettet og fyret.

Som jeg skrev i indledningen kunne man tænke, at der dermed gør sig to forskellige implicitte medarbejdere gældende. Det ville også give mening, hvis hver type viste sig i hver sin empiri. Men det er ikke tilfældet. Tværtimod synes teksterne at konstruere begge medarbejdere samtidigt. Det ses eksempelvis i den måde, handlinger for miljøet italesættes gennem to modsatrettede topoi: altruismen og egoismen. Du skal hjælpe miljøet, så får du en middag på Noma. Du skal samle ind til Red Barnet, så deltager du i en konkurrence om et gavekort. Du skal arbejde med kost og motion, så "belønne[s] den gode indsats mod et sundere liv."¹¹⁴ Ligesom det ses i alle de sammenblandinger, der er mellem at være der for kunden og at være der for ens egen målsætning, som når der siges: "Når det er sagt, så er der ingen tvivl om, at vi er nogle af de bedste til at håndtere kundernes problemer og klager [...]. Vi bliver målt på

¹¹⁴ @work.

det.”¹¹⁵ Dermed bliver der tale om én implicit medarbejder, der fremstår som en oxymoron, idet man kan kalde ham eller hende ’en missionerende købmand’.

2. Deltagelse

Andet perspektiv omhandler deltagelsen i identitetsdannelsen. Her er det kendetegnende, at deltagelsen svarer til deltagelsen ved konventionel identitetsdannelse, idet det generelt set er ledelsen, som kommunikerer identitet til medarbejderne. Som medarbejder har man mulighed for at deltage aktivt ved at stille opklarende spørgsmål på introduktionsdagen og på morgenmøderne eller ved at komme med forslag til forbedringer på @work. Dertil kan man sende artikler eller nyheder ind til @work, men disse artikler fremstår ikke personlige. Deltagelsesformen er desuden klassisk epideiktisk, idet de fleste tekster er fejrende.

I det følgende vil jeg først behandle den aktive deltagelse, dernæst den passive deltagelse og endelig deltagelsesformen.

Deltagelsesroller

Selvom der er medarbejdere, som optræder som aktive deltagere, er de primære aktive deltagere i identitetsdannelsen ledere eller institutionelle enheder. Resten af medarbejderne er primært passive deltagere.

Officiel aktiv deltagelse

Når de aktive deltagere primært fremstår som ledere og afdelinger, skyldes det den måde, medarbejderne deltager på.

Idet retningslinjerne – og dermed også værdierne – som nævnt indledes med et brev fra Paul Hammer, er den eneste synlige deltager bag værdierne ham. Brevet står under overskriften ”Letter from Paul Hammer”, ved siden af brevet er hans fotografi, og brevet afsluttes med hans underskrift og hans titel. Selvom brevet på denne måde knyttes til Paul Hammer, er der dog ikke tale om et personligt brev. Brevet indledes med ”Dear Fellow Employee.” Medarbejderen tiltales som *med*-arbejder, og brugen af

¹¹⁵ CF, Introduktionsdagen.

'kære' indikerer, at der er tale om en personlig henvendelse. Samtidig bryder kolonnet med brevets personlige form, og når man læser brevet, bliver det tydeligt, at kolonnets indikation af, at der er tale om instruktioner snarere end en personlig hilsen, er rigtig. Brevet gør ikke brug af jeg-person, men svinger mellem 'vi' og 'du', uden det er helt klart, om læseren er en del af 'vi-et' eller ej. Paul Hammer optræder således ikke som person noget sted i brevet. Dertil er brevet formuleret som fakta snarere end som holdninger. Der står eksempelvis: "Camma aspires to be a great company, and our success depends on you" og: "We must expect the best from ourselves". Her står, hvordan man *skal* opføre sig, ikke hvordan Paul Hammer *synes* eller *håber*, man opfører sig. Brevet er som nævnt det eneste sted ved værdierne, hvor der er en tydelig afsender. Paul Hammer bliver derfor afsender på hele dokumentet og giver med sin titel som administrerende direktør dokumentet legitimitet. Denne afsender fremstår dog ikke personlig, men institutionel, fordi Paul Hammer ikke selv fremstår som menneske, og fordi brevet er skrevet instruerende. Aktiv deltager i værdierne er snarere institutionen Camma repræsenteret gennem Cammas øverste ledelse.

Aktive deltagere på introduktionsdagen er først og fremmest de valgte repræsentanter fra hver afdeling. Som udgangspunkt er det lederne fra hver afdeling, der kommer og præsenterer deres afdeling, men hvis lederne er forhindret, sender de en medarbejder i stedet.¹¹⁶ Det vil sige, her er medarbejdere uden ledelsesfunktion, som deltager aktivt, men da de sendes i lederens sted, har de en særlig rolle. De er blevet valgt af deres leder, fordi lederen mener, at de kan vikariere. Deres rolle er at repræsentere afdelingen, sådan som lederen ville have gjort.¹¹⁷ Deres rolle er ikke at agere medarbejdere. De nyansatte medarbejdere er primært konstitueret som passive deltagere. Dog deltager de aktivt gennem opklarende spørgsmål, og en enkelt medarbejder kommer også med et kritisk spørgsmål sidst på dagen.

Den aktive deltagelse på morgenmøderne modsvarer i grove træk den aktive deltagelse på introduktionsdagene. Den administrerende direktør, Peter Andersen, er

¹¹⁶ Den dag jeg var på introduktionsdag, var der fem ledere og tre medarbejdere. Det fremstod som om, det var meget almindeligt fremmøde.

¹¹⁷ At medarbejderne tog denne rolle på sig, viste sig helt konkret på introduktionsdagen ved at de 'menige medarbejdere' var mere formelle end lederne. Hvor lederne typisk gjorde brug af storytelling og friske bemærkninger, var de 'menige medarbejdere' mere optaget af at komme omkring det rigtige stof og fremstå saglige.

ordstyrer. Talerækken er bestemt på forhånd, og udover Peter Andersens indlæg er der gerne indlæg fra fire til fem medarbejdere. Disse er typisk ledere fra andre afdelinger, men der kan også være medarbejdere uden ledelsesfunktion. I så fald er de blevet bedt om at tale. Eksempelvis fortæller en af respondenterne til første fokusgruppe, at hun blev bedt om at præsentere: ”Fordi jeg havde lavet citizenship i forhold til Office og Red Barnet og løbet inde i Parken.”¹¹⁸ Muligheden for de øvrige medarbejdere for at deltage er gennem opklarende spørgsmål. Til de morgenmøder jeg har observeret, har jeg ikke oplevet nogle medarbejdere gøre brug af det.

Den aktive deltagelse på intranettet består først og fremmest af kommunikationsafdelingen, der holder intranettet ved lige, og HR, som er bag en stor del af indholdet på siden. Dertil er der tre steder, hvor andre deltager aktivt. Det er gennem artiklerne, gennem ”Input til forbedringer” og gennem markedspladsen. Artiklerne skrives dels af ledere, dels af de øvrige medarbejdere. Om ledelsens rolle fortæller Anne, som er kommunikationsmedarbejder, hvordan der typisk skrives artikler, når der er sket nogle organisationsændringer eller ”de vil kommunikere noget nyt”.¹¹⁹ Artiklerne kan blive skrevet af hende selv eller den anden kommunikationsmedarbejder. Her står de som afsendere i nogle tilfælde. I andre tilfælde agerer de ’ghostwritere’. Artiklerne kan også blive skrevet af lederne selv, hvorefter Anne redigerer dem.¹²⁰ Om medarbejdernes artikler fortæller Anne, at ”jeg tror måske, vi får et par stykker om dagen eller sådan noget,”¹²¹ og hun vurderer, at størstedelen af indlæggene kommer fra medarbejdere: ”vi får faktisk flest fra medarbejdere, som har siddet med et eller andet, og holder et eller andet stort arrangement, som de gerne vil gøre opmærksom på, eller lancerer et produkt eller holder en konkurrence.”¹²² Af de indlæg medarbejderne sender, skønner Anne, at hver femte-sjette indlæg ikke bliver trykt, fordi hun fravælger dem (denne proces vender jeg tilbage til under femte og sjette blik om de strukturelle betingelser). På intranettet deltager medarbejdere således aktivt som mere end spørgsmålsstillere. Imidlertid er det indtryk, man får som læser, at der er tale om en institutionel afsender snarere end en

¹¹⁸ LL, første fokusgruppe.

¹¹⁹ AM, interview, 201008.

¹²⁰ AM, interview, 201008.

¹²¹ AM, interview, 201008.

¹²² AM, interview, 201008.

kollegial afsender. Det skyldes fremstillingen af afsenderen i artiklerne. Nogle steder står slet ingen afsender. Andre steder står afsenderen skrevet med slash-tegn, navn og afdeling som fx: ”/Tim Larsen, Business Group Lead.” Det er imidlertid ikke medarbejderen, der handler i artiklerne, men medarbejderens afdeling. I en artikel står fx:

Camma blev for en måned siden kontaktet af Daniel, en dansk soldat, som stod overfor sin største udfordring hidtil – den efterfølgende uge skulle han rejse til Afghanistan og indgå i den danske fredsbevarende styrke.

Daniel og hans mange soldaterkolleger var interesserede i at høre, hvorvidt Camma ville sponsorere en [spillekonsol] til ’opholdet’. B&D sagde hurtigt ja og har sendt 2 konsoller og en bunke spil til Afghanisten.

[Spillekonsollerne] har allerede skabt stor glæde hos de danske soldater.

[et stort billede af soldaterne, der åbner spillene]

/Birthe Nielsen, B&D

Underskriften i dette brev står under et stort billede af soldaterne, hvorfor man ikke umiddelbart ser den. Derudover er det handlende subjekt i teksten en afdeling – det er ikke personer. Man får derfor ikke fornemmelse af, at det er Birthe, der taler. Hun har blot indsendt artiklen som en del af hendes arbejde. Selvom medarbejdere deltager aktivt ved at indsende artikler, fremstår det ikke sådan for modtageren. Her fremstår det snarere, som om afdelinger deltager aktivt ved at indberette nyheder og arrangementer. Derved bliver den aktive deltagelse, som ved værdierne, snarere institutionel end personlig.

Der er dog to steder, hvor der er decideret personlig deltagelse. Det er som nævnt ”Input til forbedringer” og ”Café”. Her er særlig ”Input til forbedringer” interessant, fordi der som nævnt bliver linket til den fra forsiden gennem en decideret kasse. Det er med til at gøre den til en meget synlig del af intranettet. Som modtager kan man (som

nævnt under første perspektiv) se, hvilke kolleger der skriver forslag ind, hvad de foreslår, og hvordan forslagene bliver modtaget. Her er således tale om en synlig aktiv deltagelse fra medarbejderne.

Officiel passiv deltagelse

Alle medarbejdere, også lederne, har læst værdierne. Alle medarbejdere, også lederne, har været på introduktionsdag, da de blev ansat. Og alle medarbejdere, også lederne, går til morgenmøderne hos Camma. I disse tre fora er alle således passive deltagere. Det er sværere at sige, hvor mange passive deltagere der er på @work, samt hvem det er, der deltager passivt. De mange overskrifter om, hvad man kan vinde, signalerer, at interessen for artiklerne ikke kan tages for givet, men skal skabes gennem overskriften. Ifølge Anne, som står for intranettet, følger mange medarbejdere dog med på @work. Intranettet har omkring 250 unikke brugere om dagen, hvilket er over halvdelen, og selvom dette høje tal kan skyldes, at medarbejdere har intranettet som deres startside, er det Annes opfattelse, at @work er blevet ”husets informationsflow og ..ja.. sociale liv ikk?”¹²³ Hun fortæller, hvordan nyheder spredt sig i organisationen: ”Hvis der er et eller andet, man lægger på, som er sådan lidt... kontroversielt eller en nyhed i hvert fald [...] Det går som en steppebrand.”¹²⁴ Der synes altså at være mange officielt passive deltagere på intranettet, om end antallet formentlig er lavere end i de andre fora.

Traditionelle deltagelsesroller

De aktive deltagere i identitetsdannelsen er altså primært ledere og afdelinger. I værdierne oplever man en lille smule personlighed i form af billedet og underskriften af Paul Hammer, men ellers er der ikke nogen personlig afsender. Til introduktionsdagen er det ledere eller vikarer for ledere, der primært deltager aktivt. Til morgenmøderne og på @work er der rigtig nok medarbejdere uden ledelsesfunktion, der deltager aktivt. Her deltager de dog snarere som repræsentanter for deres afdelinger end som kolleger. De øvrige medarbejdere deltager kun aktivt gennem opklarende spørgsmål og forslag til forbedringer – ellers er de passive deltagere. Deltagelsesrollerne er således temmelig faste. Man er afsender eller modtager i traditionel forstand, idet man ikke går fra sin

¹²³ AM, interview, 201008.

¹²⁴ AM, interview 201008.

passive deltagelse som modtager til en aktiv deltagelse som afsender – kun ved eventuelt at stille opklarende spørgsmål. Det betyder, at selvom der måtte være uofficiel aktiv deltagelse blandt medarbejderne, er denne ikke interessant for den officielle identitetsdannelse. Der er ikke overlap mellem den uofficielle og den officielle identitetsdannelse.

Deltagelsesform

Som jeg skrev i kapitel 2, var den klassiske epideiktiske retorik lejlighedstalen, hvor formålet er at rose eller dadle med henblik på nutiden. Det handlede fx om at lovprise eller dadle konkrete personer, guder eller ting. Herigennem kunne man skabe samhørighed om fælles værdier. De tekster, der viser sig i den nuværende identitetsdannelse hos Camma, kan i høj grad karakteriseres som værende klassisk epideiktiske. I retningslinjerne roses Camma og de værdier, Camma står for. På morgenmødet fremhæves og hyldes personer og begivenheder. Og på @work bringes fejrende artikler om Cammas eller Cammas medarbejderes gode handlinger, hvad enten det gælder økonomiske resultater eller velgørenhed. Hvis kommunikation ikke er fejrende, er den informerende som eksempelvis på introduktionsdagen, til morgenmødet og på intranettet – både til morgenmødet og på intranettet gives informationerne dog ofte med henblik på at ruste medarbejderne til at skabe fejrende tekster om Camma og Cammas produkter uden for organisationen.

3. Forestillede spilleregler for kommunikeret identitet

Tredje perspektiv er forestillingen om, hvilke(n) identitet(er) det er passende at kommunikere. Denne forestilling skabes af den hidtidige identitetsdannelse, og her er tre forhold interessante: Den måde identiteten kommunikeres på gennem de retoriske handlinger på. Den måde de strukturelle betingelser skaber en forestilling om mange påbud på. Og den forestilling om passende kommunikeret identitet deltagerne i identitetsdannelsen giver udtryk for.

De retoriske handlinger og strukturelle betingelser

Ud fra de øvrige perspektiver i identitetsdannelsen er der to faktorer, der er interessante i forhold til, hvilken identitet det synes passende at kommunikere. For det første er det væsentligt, hvordan der kun er én identitet, identiteten som 'missionerende købmand', der går igen i alle tekster. En identitet som i øvrigt præsenteres som definitiv. For det andet er det væsentligt, at de strukturelle betingelser skaber en forestilling om, at der er noget, man ikke må, ved at indikere, at der er regler, der kan overtrædes, uden at det fremstår klart, hvad disse regler er.

Statisk identitet

Den identitet, der kommunikeres gennem de retoriske handlinger, fremstår statisk. Det er den eneste identitet, der kommunikeres. Den bliver præsenteret som værende faktisk snarere end mulig. Og den er ikke til debat.

Som nævnt under første perspektiv bliver der kommunikeret én identitet i den officielle identitetsdannelse. Denne identitet kan karakteriseres som en 'missionerende købmand'. Uanset hvilken empiri, man analyserer, er den implicitte medarbejder på en gang 'missionær' og 'købmand'. Kun enkelte steder er der undtagelser. Når lederne på introduktionsdagen omtaler Camma som en "klods" eller "maskine", udtrykker de kritik, og når der bliver sagt, hvordan det er let at være "helt", men at man skal have resten af holdet med, udtrykkes en norm om at være holdspiller. Disse er dog netop undtagelser, og ingen af eksemplerne bryder rigtigt med den implicitte medarbejder. I det første eksempel er der tale om en forklaring på, hvorfor det kan være svært at arbejde i Camma, og i det andet eksempel er pointen, at afdelingen skal overholde sine mål.

Identiteten som 'missionerende købmand' fremstår desuden som faktisk snarere end potentiel. Som modtager bliver man *informeret* om, hvem medarbejderen er. Den implicitte medarbejder er ikke til debat. Det viser sig dels i de faste deltagerroller, som jeg beskrev under andet blik, dels i den måde identiteten kommunikeres på. Medarbejderne er konstituerede som passive deltagere, og der lægges ikke som sådan op til, at de kunne have en anden mening end de aktive deltagere. Dertil præsenteres identiteten som 'missionerende købmand' uden styrkemarkører. I brevet fra Paul Hammer står eksempelvis ikke 'de fleste medarbejdere', 'for det meste' eller

'forhåbentlig', hvilket ellers kunne indikere, at der findes medarbejdere, der ikke er som teksten foreskriver. Tværtimod står der, at medarbejderen *er* 'innovativ', 'ansvarlig', 'dedikeret' osv. Det samme gælder under gennemgangen af værdierne. Her står formuleringer som "[w]hen you say you'll do something, you do it,"¹²⁵ "[a]fter each project they will ask themselves and coworkers"¹²⁶, " og "[p]eople come to work each day because they have a zeal for technology".¹²⁷ De formuleringer fortæller enten, hvordan medarbejderen *skal* være, eller hvordan medarbejderen *er*. Kun enkelte steder bruges styrkemarkører. Det ses i formuleringer, der omhandler medarbejdernes utilstrækkelighed, som eksempelvis "[s]ometimes the unforeseen arises and what has been promised cannot be delivered",¹²⁸ "[f]ind a solution. Make it right. The results *may* surprise you,"¹²⁹ og "being self-critical can *sometimes* be difficult. We're too close and *tend* to over-inflate or underestimate."¹³⁰ (Mine kursiveringer). Og det ses, når der står, "*Sometimes* our office lights are on after other businesses have closed for the evening"¹³¹ (Min kursivering). Man er ikke altid på arbejde om aftenen. Ovenstående styrkemarkører er imidlertid nødvendige undtagelser, hvorfor det overordnede indtryk, man efterlades med som læser, er, at den implicitte medarbejder er den eneste og rigtige medarbejder. Der er ikke andre måder at være medarbejder på, hvorfor det heller ikke er passende at kommunikere andre identiteter. Det samme gælder på introduktionsdagen, hvor lederne på samme måde *informerer* de nyansatte medarbejdere om, hvordan verden – og ikke mindst Camma – hænger sammen frem for at indikere, at deres perspektiv alene er ét blandt flere mulige. Her er følgende udtryk kendetegnende: "Vi har altid haft en partnermodel, og *det er* grunden til vores succes udover vores fantastiske produkter"¹³², "langt flertallet af hackere gør det bare for at vise, de kan, *det er* intet andet end en eller anden faglig stolthed."¹³³, "selvom *vi* i Camma *synes*, vi har

¹²⁵ Værdierne: accountable.

¹²⁶ Værdierne: self-critical.

¹²⁷ Værdierne: passion.

¹²⁸ Værdierne: accountable.

¹²⁹ Værdierne: accountable.

¹³⁰ Værdierne: self-critical.

¹³¹ Værdierne: passions.

¹³² TB, introduktionsdagen.

¹³³ TB, introduktionsdagen.

de allervigtigste produkter”¹³⁴, ”folk i Camma er relativt velbegavede”¹³⁵, ”det forventes, at man bidrager”¹³⁶, ”det er det, *der er fedt* [...] *som medarbejder er det fedt*, for der er hele tiden noget, man kan kaste sig ud i”¹³⁷ og ”vores konsulenter skal bare være de bedste”¹³⁸ Lederne fortæller, hvordan ting *er*. Der står ikke, ”selvom jeg synes” eller ”vi har altid haft en partnermodel, og det *tror jeg kunne være* grunden til vores succes.” Der er dog undtagelser. Charlotte siger ”jeg synes,” flere gange gennem sin præsentation, og Hans bruger også ”jeg synes” om hans forhold til at være hos Camma. Dertil er der udtalelser som ”vi er *nogle* af de bedste”,¹³⁹ hvor der gøres brug af en styrkemarkør, eller ”lur mig, om vi ikke efter denne her krise – jeg ved ikke hvor længe, den varer – kommer styrket ud.”¹⁴⁰ Det er dog netop undtagelser. Fordi de ikke bruger styrkemarkører, og fordi de bruger ”vi” og ”man” frem for ”jeg”, får man som modtager indtryk af, at den identitet, der konstrueres er færdig. Den *rapporteres* snarere end *konstrueres*.¹⁴¹

Endelig fremstår identiteten statisk gennem den måde, hvorpå lederne modtog kritik på introduktionsdagen. Som jeg beskrev under andet perspektiv, var der i løbet af dagen én kritisk kommentar. Her lyder replikudvekslingen:

Nyansat: ”Man mærker, der er meget, der bliver bremset [...]”

Hans: ”[...] Det er jo klart, at selvom det er unge, og det er meget kreativt, så er man jo nødt til at have nogle regler for, hvad man gør.”

Nyansat: ”Når jeg kommer udefra [så oplever jeg] nogle få arbejdsgange, man med fordel kunne ændre, så får jeg at vide, at det er i hvert fald ikke noget man bare lige, [...]. Det er lidt tungt at danse med en gang i mellem”.

¹³⁴ KA, introduktionsdagen.

¹³⁵ HL, introduktionsdagen.

¹³⁶ HL, introduktionsdagen.

¹³⁷ CH, introduktionsdagen.

¹³⁸ HT, introduktionsdagen.

¹³⁹ CF, introduktionsdagen.

¹⁴⁰ TB, introduktionsdagen.

¹⁴¹ Som nævnt i kapitel er disse udsagn skrevet ned, mens de blev sagt. Der er derfor mulighed for, at jeg har overset styrkemarkører. Når det er sagt, var indtrykket på dagen, at lederne docerede. De kom ikke med deres holdninger, de fortalte, hvordan verden er.

Hans: ”Jeg er fuldstændig enig med dig, men forklaringen er [...] Det er sgu da imponerende, og det kan du altså kun, fordi vi gør sådan, som vi gør.”¹⁴²

Hans har selv forinden fortalt, hvordan Camma er ”en stor klods”, og det kan være ”skræmmende”. Den nyansatte medarbejders kritik er således ikke grebet ud af den blå luft, men er derimod sagt i forlængelse af Hans’ kommentar. Hans imødekommer da også kritikken, men han tager den ikke til sig. Han forklarer, hvorfor praksis nødvendigvis må være, som den er. Der lægges på denne måde ikke op til, at ens mening som medarbejder kan have betydning.

Ved at kommunikere den samme identitet i stort set alle tekster, ved at præsentere identiteten som absolut og faktisk og ved at afvise kritik, fremstår identiteten meget statisk. Der er én måde at være god medarbejder på, og det er den måde, der kommunikerer fra ledelsen.

En forestilling om forsigtighed

Udover at de retoriske handlinger har betydning for, hvad der er passende, har de nedskrevne regler det også. Her er det relevant, hvordan man som medarbejder skriver under på at overholde reglerne, samtidig med at disse ikke er helt klare. Og det er relevant, hvordan en stor del af reglerne handler om, hvad der sker, hvis de bliver brudt.

Retningslinjerne består primært af juridiske regler. Man skal behandle forretningsinformationer ærligt og præcist, man skal bruges Cammas ejendele med omtanke osv. Det vil sige, når man skriver under på, at man har læst og accepteret retningslinjerne, skriver man umiddelbart under på, at man vil følge almindelig praksis på arbejdspladsen. Dog er det væsentligt, at teksten består af en masse links. I de 33 afsnit, som retningslinjerne består af, er der ikke mindre end 20 links. Det vil sige, når man skriver under, skriver man også under på at have læst den tekst, hver af de 20 links linker til. Måske er der medarbejdere, som læser alle 20 dokumenter i gennem. Muligheden foreligger dog, at mange ikke gør. I så fald ved man, at der er noget, man ikke har sat sig ind i, og at man har skrevet under på, at man har sat sig ind i det.

Udover at man ved, at man ikke helt ved, hvad man har skrevet under på, er det væsentligt, at en stor del af retningslinjerne omhandler, hvordan retningslinjerne skal

¹⁴² Som citatet afspejler, fik jeg ikke hele citatet med. Derfor hullerne.

overholdes, og hvad man skal gøre, hvis man oplever kolleger bryde dem. Ud af de atten sider, som retningslinjerne udgør, består otte sider af metakommunikation. Her står dels, hvordan man skal efterleve retningslinjerne, dels hvordan man skal indberette kolleger. Eksempelvis står der:

Violations of Camma's Standards of Business Conduct cannot and will not be tolerated. Consequences for such violations may include disciplinary action up to and including termination of employment. Individuals who have willfully failed to report known violations will also be subject to disciplinary action.

At så meget plads bruges på metakommunikation signalerer, at retningslinjerne skal tages meget alvorligt. Det vil sige, udover at man ved, man har skrevet under på mere, end man er klar over, oplever man også, at det man har skrevet under på har stor betydning.

På den måde er de strukturelle forhold med til at skabe en forestilling om, at der er noget, man ikke må som medarbejder, og at det er vigtigt. Det fordrer ikke uenighed, men fordrer snarere, at man gør, som ledelsen siger, så man er på den sikre side.

Deltagernes forestilling om kommunikeret identitet

For at analysere deltagernes forestilling om, hvilken identitet det er passende at kommunikere, afholdte jeg som nævnt en fokusgruppe. Her gav deltagerne overordnet set udtryk for, at den passende identitet at kommunikere var en 'missionerende købmand'. Nogle af respondenterne forholdte sig dertil skeptisk til den missionerende dimension. De tog afstand fra selv at skulle missionere, og de gav udtryk for, at det at missionere alene handler om markedsføring: Motivet er indtjening – ikke velgørenhed. I det følgende vil jeg først vise, hvordan 'missionæren' kommer til udtryk. Dernæst vil jeg vise, hvordan 'købmanden' kommer til udtryk.

Man bør være missionær

Respondenterne anser først og fremmest sig selv som positive, passionerede og flittige og giver dermed også udtryk for, at det er den passende medarbejder. Til de adjektiver, jeg som nævnt i kapitel 4 viste dem, siger en eksempelvis:

Altså jeg synes, du mangler positiv. Eller det er i hvert fald en af de ting, der slår mig i Camma [...] generelt har vi, synes jeg en positiv indstilling til tingede, der er ikke så meget brokkeri, man kan jo godt brokke sig, men generelt synes jeg faktisk, vi er meget positivt indstillede for de fleste ting.

De øvrige respondenter bakker op om dette: Hos Camma kan man lide sit arbejde. Dertil er det vigtigt, at man er passioneret. Som en af respondenterne siger: ”Man gider ikke at have nogle, der er [...] ligeglade med teknologi.”¹⁴³ Og den gode medarbejder er endvidere flittig. Det viser sig, når Henrik siger: ”det er ikke bare sådan, ’nårh men jeg skal ind og drikke noget kaffe og hygge mig lidt og have det rart’”,¹⁴⁴ ligesom det viser sig, når respondenterne i øvrigt italesætter sig selv som ” flittige”¹⁴⁵ og ”energiske medarbejdere”.¹⁴⁶ ”Vi arbejder”¹⁴⁷, som de siger.

Respondenterne giver dertil udtryk for, at man skal være dedikeret. Da jeg spørger: ”Er der noget, man ikke må synes hos Camma? Er der nogen holdninger, der er tabu?”¹⁴⁸ bliver spørgsmålet først mødt med tavshed. Herefter siger Michael og Carsten:

Michael: Ja

Carsten: Jeg tror ikke man...

Michael: ...man må ikke synes, andres produkter er bedre....

Tanja: Nej

Carsten: Man må ikke...

Michael: Det overraskede mig meget, da jeg startede i virkeligheden, fordi jeg har altid brugt google og gmail og alt muligt... Så pludselig... jeg kan huske, jeg sendte sådan et skærbillede ud [...], fordi jeg skulle vise nogle kolleger noget, hvor jeg så ikke fik slukket for min google-toolbar. Og der kom bare reaktioner tilbage: ’årh hvad jeg havde brugt den til?’ og sådan noget. Altså der er ligesom

¹⁴³ MR, første fokusgruppe.

¹⁴⁴ HT, første fokusgruppe.

¹⁴⁵ HT, første fokusgruppe.

¹⁴⁶ MC, første fokusgruppe.

¹⁴⁷ LL, første fokusgruppe.

¹⁴⁸ Første fokusgruppe.

sådan en... en mantra om, at man skal synes, Cammas produkter er de fedeste. Også selvom de ikke er.¹⁴⁹

Man må ikke sige, at andre produkter kan være bedre end Cammas. Man skal være dedikeret. Man skal missionere. Michael fortæller, at ”der er [...] en vis evangelisme i det, ikk?”, og at man skal være ”ambassadør over for eksempel [sin] familie og sådan noget.” Det er ”lige som om, man lægger pres på”. Hvis man fortæller, at ”mine børn selvfølgelig alle sammen har iPods,” vil det ifølge ham blive mødt med: ”hvad?!”¹⁵⁰ Dedikationen til Cammas produkter skal vise sig hjemme, hvor man skal ’missionere’ og ’omvende’ sine familiemedlemmer.

Respondenterne giver også udtryk for, at den gode medarbejder er loyal. Det viser sig gennem den loyalitet, de selv udviser undervejs, og det viser sig i den måde, de interagerer på. Respondenterne kommer med mange positive kommentarer om Camma. Om Camma som arbejdsplads fremhæver de eksempelvis, hvordan:

vi [er] rigtig meget med på beatet [...] man [har] jo netop vundet altså *best place to work* og så videre fire år i træk, [...] der er man jo rigtig meget med på beatet i forhold til mange andre virksomheder [...] fordi man har den her kæmpe altså frihed under ansvar [...].¹⁵¹

Camma er et ”meget ungt firma [...] alle gider høre på din idé”,¹⁵² kollegerne er ”smadderdejlige og imødekommende”¹⁵³ og ”folk [er] ret dygtige”.¹⁵⁴ Desuden afspejler respondenternes interaktion, hvordan det er upassende at kritisere. Dennis påpeger eksempelvis, at han synes ordet ”forkælet” mangler på flip-over’en¹⁵⁵, hvortil en anden respondent siger: ”Jeg tror faktisk mere, jeg ville sige forvænt end forkælet”.¹⁵⁶ Dennis indvilliger og siger: ”Jamen så, jamen det er også” og flere andre giver udtryk for, at det

¹⁴⁹ Første fokusgruppe.

¹⁵⁰ MR, første fokusgruppe.

¹⁵¹ MC, første fokusgruppe.

¹⁵² HT, første fokusgruppe.

¹⁵³ LL, første fokusgruppe.

¹⁵⁴ HT, første fokusgruppe.

¹⁵⁵ DL, første fokusgruppe.

¹⁵⁶ MC, første fokusgruppe.

tror de også, de ville sige.¹⁵⁷ På den måde bliver Dennis' ordvalg korrigeret ved, at respondenterne finder en eufemisme. Det samme sker, da Michael problematiserer, at hans børn ifølge kolleger ikke må eje en iPod. Her siger Linea: "Ej, men det er der da i alle virksomheder. Jeg har førhen [...] arbejdet for Puma, hvis jeg var kommet gående ned ad gangen i et par Adidas, jeg var blevet lynchet [høj latter fra andre]"¹⁵⁸. Camma er ikke anderledes end andre steder: At forvente dedikation blandt medarbejderne er naturligt. Det samme sker senere, hvor én respondent siger: "jeg synes faktisk, den kan være lidt usund nogle gange, den der med at skulle elske sit eget produkt for meget",¹⁵⁹ og en anden fortsætter: "jeg har for eksempel fået udleveret et klistermærke "shame on you" eller "shame on me, I used google".¹⁶⁰ Også her gribes ind, og Camma forsvarer.¹⁶¹ Et enkelt sted i løbet af interviewet henviser respondenterne til at blive optaget. Det sker i forbindelse med deres diskussion af, om Camma er gammeldags. "Gammeldags" er et af de adjektiver, der står på den flip-over, som omhandler Camma som virksomhed. Det får en af respondenterne til at nævne ordet som et kendetegn ved Camma, hvortil en anden straks siger: "gammeldags passer ikke", og de andre erklærer sig hurtigt enige. Lidt efter når de dog frem til, at "med på beatet" i hvert fald heller ikke passer, hvortil en begynder: "det er lige før gammeldags...".¹⁶² Og en anden fortsætter: "sluk for båndet".¹⁶³ Her er tegn på, at der er nogle adjektiver, der er for kritiske til, at man skal bruge dem, og snakken ender med endnu en eufemistisk omskrivning: "Man kan sige, vi er blevet lidt konservative [...]" og: "Ja, det synes jeg også, konservative".¹⁶⁴ Dette med "at slukke for båndet" viser, at respondenterne ikke bryder sig om at kritisere officielt. Det samme kommer til udtryk, når Dennis siger, om de evalueringer, der foretages i Camma: "man har faktisk et talerør alt efter, hvor øh..., hvor interesseret man er i at blive offentliggjort".¹⁶⁵

¹⁵⁷ DL, første fokusgruppe.

¹⁵⁸ LL, første fokusgruppe.

¹⁵⁹ HT, første fokusgruppe.

¹⁶⁰ OP, første fokusgruppe.

¹⁶¹ MC, første fokusgruppe.

¹⁶² DL, første fokusgruppe.

¹⁶³ LL, første fokusgruppe.

¹⁶⁴ Første fokusgruppe.

¹⁶⁵ DL, første fokusgruppe.

Respondenterne udstråler stor loyalitet, og selvom de kritiserer nogle sider hos Camma og laver sjov med andre, er det tydeligt, at der er en klar grænse for, hvor kritisk man må være. Flere respondenter gør endvidere en indsats for at forsvare Camma og Cammas produkter – en indsats, som resten af flokken i høj grad accepterer og retter sig efter. Dertil italesætter respondenterne sig selv som positive, passionerede og flittige. Dette kan siges at afspejle en forestilling om, at den passende identitet er en identitet som 'missionær'.

Man bør være købmand

I indledningen af seancen bad jeg som nævnt alle respondenter præsentere sig ved blandt andet at fortælle, hvad der gjorde indtryk på dem på deres allerførste arbejdsdag. Her fortalte alle respondenterne, hvordan de var blevet overraskede over mængden af informationer, hvad enten det gjaldt mails, templates eller e-learning programmer. Da jeg senere spørger, om man skal være af en særlig støbning for at arbejde hos Camma, tager de informationsmængden op igen. Henrik siger: ”nu vi snakker om mails... hvis man sætter sig ned og får det dårligt over alt det der, så tror jeg, man har et problem”.¹⁶⁶ Oliver supplerer:

Jeg tror, at hvis man er en type, der ikke er i stand til at håndtere, at rigtig ofte får man for meget information om noget og ingen information om noget, man egentlig skulle have haft [...]. Hvis ikke man kan navigere i det, så tror jeg ikke, man holder til det... ”¹⁶⁷

Og Henrik bidrager: ”Min første chef sagde til mig, at det er lidt, når man starter i Camma, så er det ligesom at få en brandslange ned i halsen, og så skal man selv lære at lukke munden ikk? Med information”.¹⁶⁸ Mængden af information og det arbejdspress, informationsmængden medfører, er ikke noget, man brokker sig over. Det er noget, man skal kunne navigere i det. At være hos Camma kræver, at man er selvkørende. Respondenterne siger det også direkte i formuleringer som: ”Noget, der slog mig, var, at

¹⁶⁶ HT, første fokusgruppe.

¹⁶⁷ OP, første fokusgruppe.

¹⁶⁸ Første fokusgruppe.

man var meget meget selvstændig”¹⁶⁹, ”man er sådan meget selvkørende fra starten”¹⁷⁰, ”man skal også være god til at netværke”¹⁷¹ og ”man skal også selv opsøge [...] viden [...], altså jeg har ikke oplevet, der kom nogen hen til mig og fortalte, ’nu skal du gøre det’”.¹⁷² Det at være selvkørende er en vigtig egenskab, og heri ligger også at være individualist. Det kommer til udtryk i udsagn som: ”Vi er individualister alle sammen,”¹⁷³ ”Folk har stærke holdninger, alle, og de kæmper komplet”¹⁷⁴ og ”Du skal altså kunne tale din sag”.¹⁷⁵ Og det kommer til udtryk, når jeg spørger, om alle er enige hos Camma. Hertil svarer en respondent intuitivt: ”Det tror jeg bestemt ikke”¹⁷⁶, og straks efter er der flere, som supplerer: ”Neej, nej, nej”.¹⁷⁷ Dennis siger:

Og det, jeg synes, der er rart, det er et eller andet sted, at bare fordi man tilfældigvis har været eller gjort det samme, som man gjorde i forgårs eller sådan noget, så at alle har ret til at skyde ind og sige: ’Ved du, det er fuldstændig latterligt, det du siger.’ [...] Man kan sige til alle på alle niveauer: ’Har du... har du drukket? Eller har du bare taget en bane?’ ikk’? Altså det, synes jeg et eller andet sted, er ufatteligt øh rart. At man kan få lov til at skyde ind, uden at man bliver skudt ned, og [nogle] siger: ’jamen jeg er chefen, og du skal gøre sådan og sådan’.¹⁷⁸

Her giver Dennis udtryk for, at man kan have lige præcis den holdning, man vil – også selvom den er imod ledelsens. Man kan endvidere give udtryk for den temmelig direkte.

Selvom respondenterne giver udtryk for, at det er positivt og nærmest påkrævet at være uenig, søger de dog selv konsensus i løbet af fokusgruppen. Det sker, når de som nævnt ændrer ”forkælet” til ”forvænt” og ”gammeldags” til ”konservativ”, ligesom det sker i en længere diskussion om, hvorvidt man er kreativ eller ej, hvor de ender med at

¹⁶⁹ MR, første fokusgruppe.

¹⁷⁰ MR, første fokusgruppe.

¹⁷¹ KL, første fokusgruppe.

¹⁷² SM, første fokusgruppe.

¹⁷³ HT, første fokusgruppe.

¹⁷⁴ LL, første fokusgruppe.

¹⁷⁵ DI, første fokusgruppe.

¹⁷⁶ Første fokusgruppe.

¹⁷⁷ Første fokusgruppe.

¹⁷⁸ Første fokusgruppe.

mødes om en ny definition af kreativitet. På den måde afspejler respondenterne et behov for konsensus. Selvom man er selvkørende hos Camma, og man meget gerne skal have sine egne holdninger, er respondenterne ikke interesserede i at skille sig ud fra mængden. Det er formentlig også årsagen til, at de retter ind, hvis deres ordvalg er for kritisk.

Udover at være selvkørende tænker den gode medarbejder endvidere i bundlinje. Michael siger eksempelvis, at Camma er krævende: ”altså nu er jeg nystartet hos Camma. Denne her virksomhed tjener så ufattelig mange penge, og så alligevel kræver og skubber man hele tiden folk.”¹⁷⁹ Hvortil Dennis humoristisk svarer: ”Jamen vi tjener slet ikke nok, der er noget, du har misforstået”¹⁸⁰ Og Michael siger: ”Ja, der er krav, man bliver presset.”¹⁸¹ Dertil fortæller Oliver, hvordan alle ideer skal begrundes med indtjeningspotentiale. Han siger:

Man kan ikke komme med en eller anden idé og sige, det her er en helt vild god idé, og vi tjener jo rigelig til at kunne gøre det. Man skal argumentere: Hvorfor sælger vi flere licenser ved at gøre det? Hvor mange licenser sælger vi mere? [...] Forretningsmæssigt [skal det] give mening.”¹⁸²

At bundlinjen er vigtig kommer i øvrigt til udtryk, når respondenterne taler om ledelsen. I forbindelse med debatten om, hvorvidt medarbejdere hos Camma er kreative, siger Henrik: ”Jeg hørte Paul Hammer sige en eller anden gang øh ’we would rather be popular than creative’ [Michael: Ha ha ha] for at sammenligne med Apple ikk?”¹⁸³ Heri ligger en opfattelse af, at hvad der er vigtigt for Camma, er i sidste ende indtjening. Det bliver også tydeligt, når en anden siger om Cammas måde at gøre forretning på: ”Vi ser, hvad markedet kommer med, og så kopierer vi eller pakker det ind, og så med stædighed masseproducerer vi det og presser det ud på markedet, så vi til sidst har en komponent”.¹⁸⁴ Camma er en forretning med økonomiske mål, ikke en forening med en

¹⁷⁹ MR, første fokusgruppe.

¹⁸⁰ DL, første fokusgruppe.

¹⁸¹ MR, første fokusgruppe.

¹⁸² OP, første fokusgruppe.

¹⁸³ HT, første fokusgruppe.

¹⁸⁴ MR, første fokusgruppe.

mission. Samme holdning gør sig gældende, når jeg spørger, hvad ledergruppen ville sige til de forskellige stikord, jeg har skrevet. Her svarer Michael prompte: ”Skruppelløse ville de gå efter”¹⁸⁵ og flere griner højt. Det er dog vigtigt, at de ikke *virker* skruppelløse: ”Vi skal ikke opdage, at vi er det”, siger Oliver.¹⁸⁶ Her kan man sige, at respondenterne begynder at diskutere ’missionæren’ i forhold til ’købmanden’. Camma er skruppelløse, men skal ikke fremstå skruppelløse. Det samme kommer til udtryk, når de kommenterer Cammas velgørenhedsprojekter. Her siger Michael sarkastisk: ”Dem, der ejer Camma eller har de der aktier, de er så enormt rige i forvejen, så de kan alligevel ikke bruge deres penge på andet end velgørenhed”,¹⁸⁷ hvorefter flere respondenter opremser Cammas forskellige velgørende initiativer, og herigennem argumenterer for, at Cammas velgørende handlinger er oprigtige. Det får Oliver til at sige: ”jeg kan godt sige dig, Paul Hammer sidder ikke lige nu og kigger på citizenship-rapporten, der kom ud i sidste uge. Han sidder og kigger på, at aktiekursen aldrig har været lavere”.¹⁸⁸ Herefter synes respondenterne at blive enige om, at Camma rigtig nok har mange velgørende projekter, men det skyldes ikke altruistiske motiver. Det skyldes alene den potentielle positive omtale, der ligger i at udføre projekterne. Det er i sidste ende et spørgsmål om bundlinjen. Camma er ”sat i verden for at lave penge”.¹⁸⁹

Endelig er den gode medarbejder et konkurrencemenneske. ”Der er meget konkurrence,”¹⁹⁰ lyder det. ”Man fokuserer på de der tre grønne pinde, man har på det der scoreboard”,¹⁹¹ og ”man skal være rigtig konkurrenceminded for at kunne synes, at det sjovt at være i Camma”.¹⁹² Det vil altså formentlig ikke være passende at fremstille sig selv som ligeglad med personlige sejre og mere interesseret i kollegialt samarbejde. Til tillægsordet ”holdspiller” på flip-over’en lyder det også: ”folk er meget meget koncentreret om deres individuelle mål, og det gør måske også, at det der holdspiller er sådan lidt... Måske skulle [det] have være i parentes”.¹⁹³ ”Vi er ikke et hold”,¹⁹⁴

¹⁸⁵ MR, første fokusgruppe.

¹⁸⁶ OP, første fokusgruppe.

¹⁸⁷ MR, første fokusgruppe.

¹⁸⁸ OP, første fokusgruppe.

¹⁸⁹ MR, første fokusgruppe.

¹⁹⁰ MR, første fokusgruppe.

¹⁹¹ MR, første fokusgruppe.

¹⁹² HT, første fokusgruppe.

¹⁹³ MR, første fokusgruppe.

fortæller de, for ”folk er rigtig meget styret af mål og bonusser og alt muligt”.¹⁹⁵ Da jeg henviser til bordfodboldbordene, som er placeret flere steder i huset som et eksempel på, noget de gør sammen uafhængigt af arbejdsmæssige mål, er responsen ligeledes: ”Det er også konkurrence”.¹⁹⁶ Som en siger: ”Der skal være konkurrence, for at vi gider”.¹⁹⁷

En missionerende købmand

Den identitet, som respondenterne giver udtryk for, er passende, svarer på mange måde til den ’missionerende købmand’, der kommunikerer i Cammas officielle identitetsdannelse, dog er vægtningen i højere grad på ’købmanden’ end på ’missionæren’. Flere respondenter tager afstand fra Cammas kommunikerede ’missionær’. De bryder sig ikke om selv at skulle missionere, og de forholder sig skeptiske til ledelsens missioneren. Det skal ’se ud som om’, man hos Camma er altruistiske, men i sidste ende handler det om at tjene penge. Derved sonder respondenterne indirekte mellem den passende identitet udadtil og indadtil i organisationen. Udadtil bør man fremstå dedikeret og missionere; indadtil er det bundlinjen og konkurrencen, der tæller.

Respondenterne giver udtryk for, at man skal være loyal, men er det dog ikke selv hele tiden. Når de tager afstand, er der imidlertid andre respondenter, som forsvare Camma. Som Barbour påpeger, er det mest interessante ved fokusgrupper ikke altid svaret på spørgsmålet, men lige så ofte interaktionen (Barbour 2007, s. 30), og her viser interaktionen i sig selv, at loyalitet og konsensus er vigtigt.

Forestillede spilleregler for kommunikeret identitet

De retoriske handlinger afspejler en forestilling om, at den passende identitet er en ’missionerende købmand’. For det første er det den identitet, der gentages overalt i empirien. For det andet præsenteres identiteten som faktisk snarere end mulig. Der lægges ikke op til, at identiteten er til forhandling, da det er ledelsen, der kommunikerer identitet til medarbejderne, og da de gør dette på en meget definitiv måde.

¹⁹⁴ MR, første fokusgruppe.

¹⁹⁵ HT, første fokusgruppe.

¹⁹⁶ HT, første fokusgruppe.

¹⁹⁷ OP, første fokusgruppe.

De strukturelle betingelser understøtter en forestilling om, at det er ledelsen og ikke medarbejderne, der bestemmer identiteten. Det sker ved, at der i retningslinjerne på den ene side bruges meget plads på at understrege vigtigheden af retningslinjerne, og på den anden side linkes til øvrige dokumenter, som man formentlig ikke læser, inden man skriver under.

Spørger man medarbejderne selv, er det på mange måder samme forestilling, der gør sig gældende, men så alligevel ikke helt. Respondenterne til fokusgruppen giver udtryk for, at loyalitet med Camma og dedikation til Cammas produkter er vigtigt, samt at der er en klar grænse for, hvor kritisk man må være. Samtidig synes de at sondre mellem intern og ekstern kommunikation. Udadtil skal medarbejdere fremstå som 'missionærer'; indadtil skal de fremstå som 'købmænd'.

4. Forestillede spilleregler for deltagelse

Det fjerde perspektiv omhandler forestillingen om deltagelse. Her er det interessant, hvordan medarbejderne giver udtryk for rige deltagelsesmuligheder, samtidig med at de stort set ikke er konstituerede som aktive deltagere i den nuværende identitetsdannelse.

Rig adgang til deltagelse

Jeg spørger respondenterne til fokusgruppen, om de har noget sted at ytre sig, hvis de har noget på hjerte. Her fortæller en respondent som nævnt, hvordan hun havde talt på et morgenmadsmøde kort efter sin ansættelse, fordi hun blev bedt om det. Dertil falder snakken på intranettet, hvor der bliver sagt:

Hvis der er issues, har du det her @work eller infopoint, hvor man kan lægge ud og sige 'prøv at høre, kan vi ikke lige få det her ordnet?' eller sådan et eller andet. Det næste, jeg rent faktisk kommer til at tænke på, [er] infopoint, vores hjemmeside. Der har man rent faktisk også [mulighed for at spørge] [...] 'kan vi ikke få lov til at have nogle æbler?' 'Eller kan vi ikke få lov til at få noget slik?'

Eller et eller andet. [...] Og så er der rent faktisk nogle, der sidder og besvarer nogle af de her spørgsmål.¹⁹⁸

Her giver Dennis udtryk for en oplevelse af, at man som medarbejder kan skrive artikler til @work, og at man kan skrive forslag til forbedringer. Han siger i øvrigt, hvordan disse gerne må handle om 'issues' og ting, man ikke synes fungerer. Man må altså gerne brokke sig. Hvis man har forbedringsforslag, vil de i øvrigt blive behandlet. Dennis oplever, at medarbejderne ikke alene har adgang, de bliver også hørt.

Respondenterne kommer desuden omkring en række andre deltagelsesmuligheder. Her nævner de spørgeskemaer, som de udfylder jævnligt. De nævner en-til-en-samtaler med den nærmeste leder, som typisk afholdes en gang om måneden, og hvor der desuden er mulighed for at tale med lederens leder en gang om året. Og de nævner alle de hjemmesider, de har mulighed for at lave. Hertil siger Michael:

Da jeg var i HP, der havde man også sådan en portal, men det var sådan totalt styret en, hvor alt var sådan under en struktur altså, sådan strukturfacismen [...]. Og det er virkelig noget af det, jeg elsker ved Camma, at sådan er det ikke. Der er meget mere plads til, at der er forskellige websites alle mulige mærkelige steder, hvor man så skal ud at finde ting, ikk?
[...] Og der er redskaber til selv at lave sin egen, hvis man pludselig synes man har et projekt, hvor man kan lave et site, så øh går man bare i gang.¹⁹⁹

Hertil supplerer de andre gennem formuleringer som: "Vi har så også mange sites, der er 21 sites per medarbejder." Og: "Det er jo som en græsrod, det er jo fedt på den måde".²⁰⁰ Her afspejler respondenterne en følelse af, at deltagelsesmulighederne er uendelige og kaotiske til forskel fra andre virksomheder, hvilket er positivt. "Maskinen" eller "klodsen" omtales som en "græsrod".

Hvis man holder sig til de fora, som jeg har inkluderet som værende en del af identitetsdannelse, ses en forestilling om fri adgang til både morgenmødet og intranettet

¹⁹⁸ DL, første fokusgruppe.

¹⁹⁹ Første fokusgruppe.

²⁰⁰ Første fokusgruppe.

samt en oplevelse af at måtte være brokkende og at blive hørt. Dertil nævner respondenterne adskillige andre deltagelsesmuligheder og giver udtryk for stor begejstring i forhold til det kaos, der kendetegner de mange hjemmesider og mindre netfællesskaber, hvilket endvidere understøtter en forestilling om at kunne deltage. Den deltagelsesform respondenterne har i tankerne er den fejrende deltagelse på morgenmødet, den faglige deltagelse i særlige netfora, den evaluerende deltagelse i spørgeskemaet og til mødet med lederen og den efterspørgende deltagelse på @work.

Rollen som deltager

Den oplevelse af at have rige muligheder for deltagelse, som respondenterne giver udtryk for, er interessant, når man ser på, hvad det er for en deltagelsesrolle, medarbejderne tilbydes i identitetsdannelsen.

For det første er medarbejderne ikke konstituerede som aktive deltagere. Medarbejderne tilbydes at stille opklarende spørgsmål, de har mulighed for at komme med forslag til forbedringer, og de har mulighed for at annoncere begivenheder og tiltag på @work. Derudover er deres rolle at være passive deltagere. De skal tage imod ledelsens kommunikation.

For det andet er den identitet, der kommunikeres, en tilfreds medarbejder. Den implicite medarbejder er en 'købmand', som er drevet af materielle goder. Det er en medarbejder, som værdsætter løn, personalegoder, gavekort, præmier, rensetøj, æbler og slik etc. Og denne medarbejder er tilfredstillet. I og med at der på @work står så meget om alle de materielle goder, som medarbejderne får hos Camma, indikeres det ikke kun, at medarbejderne er drevet af materielle goder. Det understreges også, at de får dem. Det understøttes endvidere af featuren "Input til forbedringer". Hvis der er noget, medarbejderen mangler, vil man hos Camma gøre, hvad man kan, for at medarbejderne får det. Hermed lægges der ikke op til, at medarbejderne har behov for at deltage aktivt i identitetsdannelsen. Deres ønsker er allerede opfyldte. Hvis man vender tilbage til respondenternes udsagn i fokusgruppen, er det på sin vis samme forestilling, de afspejler. De er "forkælede" eller "forvante", og den deltagelse, de forestiller sig, handler i stor udstrækning om at kunne bede om flere æbler og mere slik. Ligesom det gør sig gældende for den kommunikerede identitet, oplever respondenterne desuden, at de får, hvad de beder om. Deres materielle ønsker bliver efterkommet.

Forestillede spilleregler for deltagelse

Når man taler om medarbejdernes forestilling om deres egen deltagelse, oplever de rig deltagelsesmulighed. Man har mulighed for at brokke sig eller komme med materielle ønsker, og man bliver hørt. Denne forestilling afspejler samtidig en forestilling om, at det man primært kan have på hjerte, er materielt. Ingen af deltagerne taler om et sted, hvor man kan tale om dilemmaer i løbet af en arbejdsdag, eller hvilke værdier de finder vigtige som medarbejdere. Den deltagelse de tænker på, er den fejrende, faglige, evaluerende eller efterspørgende, og her kan man se, hvordan genrekonventionerne jf. tredje perspektiv, ikke kun har indflydelse på, hvad, man forestiller sig, der er passende at sige, men også på, hvordan man forestiller sig, at man kan deltage. Ingen nævner den debatterende deltagelse eller den nuancerende deltagelse i forhold til, hvad Camma er for en arbejdsplads, og hvad det vil sige at være medarbejder hos Camma. Formentlig fordi der ikke er noget forum, hvor en sådan deltagelse ville være mulig.

5. Strukturelle betingelser for kommunikeret identitet

Det femte perspektiv omhandler, hvilken identitet man må kommunikere. Her er det relevant at se på retningslinjerne for forretningsadfærd, retningslinjerne for intranettet og *gatekeepere*.

Retningslinjerne for forretningsadfærd

Hvor retningslinjerne som nævnt har betydning for forestillingen om, hvad man må sige, i kraft af på en gang at være uoverskuelige og vigtige, sætter de kun meget få strukturelle betingelser for, hvad man må og ikke må sige. De eneste formuleringer, der har direkte relevans for identitetsdannelsen, handler om, hvordan man opfører sig over for hinanden. Her står fx:

Each day we interact with a variety of individuals and groups – including our customers, partners, competitors, co-workers, shareholders, vendors, government and regulatory agencies, and the communities in which we operate. We are

committed to interacting with all of these audiences in a respectful, ethical manner and in compliance with applicable laws and regulatory requirements.²⁰¹

Man skal med andre ord behandle hinanden med respekt. Det går også igen andre steder, som når der står: ”In our relationships with each other, we strive to be open, honest, and respectful in sharing our ideas and thoughts, and in receiving input.”²⁰² og under overskriften ”Communication” står ligeledes: ”We establish and maintain clear, honest, and open communications; listen carefully; and build our relationships on trust, respect, and mutual understanding.” Man skal være klar, ærlig og åben. I forbindelse med brugen af informationsteknologi står endvidere, hvordan man ikke må være vred og truende:

In using these company assets and systems, we do not create, access, store, print, solicit, or send any material that is intimidating, harassing, threatening, abusive, sexually explicit, or otherwise offensive or inappropriate, nor do we send any false, derogatory, or malicious communications.²⁰³

Endelig må man ikke diskriminere. Således står der, hvordan Camma tager mangfoldighed alvorligt og søger at skabe et arbejdsmiljø, som tiltrækker og engagerer forskellige talenter: ”We do not unlawfully discriminate on the basis of race, color, sex, sexual orientation, religion, national origin, marital status, age, disability, or veteran status in any personnel practice.”²⁰⁴

Selvom der henvises til retningslinjerne for forretningsadfærd, hver gang snakken falder på, hvad man må sige og ikke må sige i Camma, er der således meget få deciderede regler. Man skal behandle hinanden ordentligt og ærligt. Det er på denne måde langt mere fremtrædende, at reglerne skal overholdes, end hvilke regler der er tale om.

²⁰¹ Retningslinjerne for forretningsadfærd.

²⁰² Retningslinjerne for forretningsadfærd.

²⁰³ Retningslinjerne for forretningsadfærd.

²⁰⁴ Retningslinjerne for forretningsadfærd.

Retningslinjerne for intern kommunikation

Om Cammas interne kommunikationspolitik står der:

Intern kommunikation er et strategisk forretningsmål for ledelsen, som indgår som fast punkt i væsentlige beslutninger. Det betyder, at hvis en beslutning, ændring eller nyhed skal kommunikeres til medarbejderne, bør der være taget højde for hvordan, hvornår og igennem hvilken kommunikationskanal relevante medarbejderne skal informeres.

Ved en given beslutning, ændring eller nyhed skal følgende derfor være klart:

- Hvad er budskabet?
- Hvornår skal budskabet ud?
- Hvilke medarbejdere er budskabet relevant for?
- Hvilke kanaler skal bruges? Afdelingsmøder, mellemedere, 1:1, @work, morgenmøder eller mails?

Ansvarlig: Den respektive leder.

Rådgivning: Kontakt Anne Madsen eller [tidligere kommunikationsdirektør], hvis du har brug for rådgivning om, hvordan en beslutning, ændring eller nyhed skal kommunikeres internt.

@work

Hvis du gerne vil have information på @work, sal du sende et tekstforslag + forslag til billede til atwork@camma.com.²⁰⁵

Heraf kan man igen udlede, at der ikke som sådan er noget, man ikke må sige. Samtidig er det klart, at det er et bestemt indhold, man søger i den interne kommunikation. Det er ”en beslutning, ændring eller nyhed” som ”skal kommunikeres til medarbejderne”.

²⁰⁵ @work.

Gatekeepere

Udover retningslinjerne for den interne kommunikation og for intranettet, er der strukturelle forhold, som ikke er helt så synlige. Det gælder den censur, der finder sted ved adgangen til @work og til morgenmøderne. Selvom deltagerne oplever, at de kan sende indlæg til @work, hvis de har noget at brokke sig over, eller at de kan deltage på morgenmøderne med indlæg, er det ikke helt tilfældet, da adgangen ikke er ubegrænset. Begge steder er der personer, som beslutter, om medarbejdernes eventuelle indlæg har relevans. I forbindelse med @work fortæller Anne, hvordan hun sorterer i de artikler, som bliver sendt ind: ”Jeg synes især, det er i forhold til relevans. Altså hvis det kun er relevant for en meget lille gruppe.. en lille afdeling eller sådan noget, [og] det ikke [er] relevant for hele huset, [så] lægger vi [det] ikke på...”²⁰⁶ Indlæggene bliver sorteret i forhold til relevans, og her gælder, at det skal være relevant for hele huset. Dertil sorterer Anne i forhold til tonen. Hun fortsætter:

Og så kan der selvfølgelig også være nogle [...] sådan mere [...] personalemæssige hensyn. Sådan noget med [at nogle skriver]: ’jeg vil bare gerne sige tak til den og den medarbejder, som nu er holdt op, og det er også bare så uretfærdigt og sådan noget, fordi han blev nærmest fyret.’ Altså der man kan jo godt være ude for nogle ting, som man bare ikke skal have ud i [...] hele huset, ikk’?

Hvis man brokker sig og skriver om uretfærdigheder, bliver det frasorteret. Det betyder, at de adgangsmuligheder respondenter gav udtryk for til fokusgruppen, ikke er tilstede. Man får ikke bare trykt artikler, hvis man har ”issues”. Anne siger om antallet af frasorterede artikler, at ”måske [...] hver femte-sjette stykker eller sådan noget, [...] ryger ikke ud [på @work]”.²⁰⁷ Om de, der ryger ud – og altså lægges på @work – siger hun endvidere: ”Jeg har normalt redigeret dem rigtig rigtig kraftigt”.²⁰⁸

²⁰⁶ AM, interview, 201008.

²⁰⁷ AM, interview, 201008.

²⁰⁸ AM, interview, 201008.

Som ved retningslinjerne er her ikke tale om, at der er ting, man ikke *må* kommunikere, men hvis man kommunikerer dem, bliver de ikke publiceret. Kun bestemte indlæg bliver trykt, og de indlæg bliver først redigeret kraftigt.

6. Strukturelle betingelser for deltagelse

Analysens sidste perspektiv omhandler de strukturelle betingelser for at deltage. Her er det relevant at se på, hvilke adgangsmuligheder medarbejderne har, hvilken deltagelsesform, der er mulig, samt hvilken rolle, man tildeles som medarbejder.

Adgangsmuligheder og mulige deltagelsesformer

Som jeg skrev under andet perspektiv, var det kendetegnende, at størstedelen af deltagerne primært deltager gennem opklarende spørgsmål. Det skyldes formentlig, at det er de deltagelsesmuligheder, der rent strukturelt er til stede.

I værdierne er den eneste deltagelsesmulighed at læse dokumentet og skrive under. Deltagelsen er stort set passiv. Til introduktionsdagen er der adgang for alle, men deltagelsesmulighederne for de nyansatte er begrænsede: Man kan lytte, og man kan stille spørgsmål. På det tidspunkt, hvor en deltager søger at bidrage yderligere ved at komme med en decideret holdningstilkendegivelse, bliver den korrigeret. Det er altså ikke som sådan umuligt at komme med en holdningstilkendegivelse, men magtforholdene i situationen befordrer det ikke.

På intranettet og til morgenmøderne er det muligt at deltage yderligere, men her er adgangen som sagt begrænset af *gatekeepere*, der beslutter, om man må deltage aktivt, og som yderligere redigerer i ens deltagelse. Hvis man vender tilbage til retningslinjerne for intern kommunikation er det dertil en bestemt deltagelsesform, der her er mulig. Eksempelvis står der, hvordan intranettet er noget, man kan få ”information på”. Der er ikke regler for, at man ikke må give egne holdninger til kende eller udfordre andres, men det er samtidig tydeligt, at det ikke er den form for deltagelse, der efterspørges. Det er snarere den fejrende eller informerende deltagelse. Dertil er deltagelsen pludselig forholdsvis krævende. På intranettet skal man skrive en decideret artikel, og til morgenmøderne skal man forberede slides og være klar til at tale i mikrofon foran 400 kolleger. Dog er der på intranettet mulighed for at komme med forslag til forbedringer.

Rent strukturelt er der dermed ikke et forum, hvor man officielt kan give sine holdninger til kende. Der er alene forskellige fora, hvor man kan bidrage med fejrende eller informerende tekster, der har relevans for alle ansatte hos Camma, og det kræver, at man enten skriver en artikel eller stiller sig op foran hele virksomheden med slides og mikrofon.

Deltagelsesroller

Disse adgangsmuligheder stemmer i høj grad overens med de deltagelsesroller, der tilbydes. I forbindelse med den interne kommunikation stod som nævnt: ”hvis en beslutning, ændring eller nyhed skal kommunikeres til medarbejderne, bør der være taget højde for hvordan, hvornår og igennem hvilken kommunikationskanal relevante medarbejderne skal informeres”.²⁰⁹ Her er medarbejderen i tredje person, og en man kommunikerer *til* – ikke en man kommunikerer med. Medarbejderen er en, man informerer, og som man kan informere på mere eller mindre hensigtsmæssige måder. Medarbejderen selv informerer ikke. Han eller hun er objekt. Her tales ikke om at høre medarbejderne eller om at give holdninger til kende. I selve retningslinjerne for den interne kommunikation lægges op til, at medarbejderen er passiv deltager og alene deltager aktivt gennem opklarende spørgsmål.

Identitetsdannelsen før medarbejderbloggene

Analyserer man identitetsdannelsen ud fra de seks perspektiver, fremstår identitetsdannelsen hos Camma før implementeringen af bloggene som udpræget konventionel. Konventionel identitetsdannelse er som nævnt i kapitel 2 kendetegnet ved, at en statisk identitet kommunikeres fra ledelsen til medarbejderne. Identitet er således ikke til forhandling, og medarbejderne er alene modtagere af identitet. De deltager ikke aktivt i den officielle identitetsdannelse.

Hos Camma kommunikeres netop én fast identitet. I samtlige tekster går den samme implicitte medarbejder igen. En medarbejder der kan benævnes en ’missionerende købmand’. På den ene side er medarbejderen dedikeret en mission om at

²⁰⁹ @work.

skabe en bedre verden både på arbejdspladsen og uden for arbejdspladsen, og han eller hun holder hjerne og krop i form til at gøre dette. Denne implicitte medarbejder kan i nogen grad sammenlignes med medarbejderen hos Hephaestus. Som nævnt i kapitel 2 beskriver Casey denne medarbejder således: ”The archetypical new Hephaestus employee is one who *enthusiastically* manifests the values of dedication, loyalty, self-sacrifice and passion for the product and customer” (1996, s. 320). Dette dækker dog netop kun den implicitte medarbejder som ’missionær’ og ikke den implicitte medarbejder som ’købmand’. På den anden side er medarbejderen nemlig fokuseret på sejre, materielle goder og indtjening og skal have klare instruktioner for at kunne træffe fornuftige beslutninger.

Medarbejdernes mulighed for at deltage i denne identitetskonstruktion er begrænset, da medarbejderne alene kan stille opklarende spørgsmål, komme med forslag til materielle forbedringer og skrive indlæg om begivenheder og tiltag med relevans for ’hele huset’ til @work. Der er ikke noget officielt forum, hvor medarbejdere har mulighed for at diskutere, hvad det vil sige at være medarbejder, eller hvor medarbejdere kan erklære sig enige eller uenige med den kommunikerede identitet.

Ser man på normerne for identitetsdannelsen afspejler også de, at der kun er én passende identitet at kommunikere, og at der kun er bestemte deltagere, der har indflydelse på denne kommunikation. Det skyldes især de uskrevne regler. Den måde, hvorpå identiteten fremstår statisk og definitiv, og den måde, hvorpå det gøres klart, at man kan træde ved siden af, uden deltagerne helt har sat sig ind i, hvordan man træder ved siden af, er med til at skabe en forestilling om, at man hellere må gøre som hidtil. Dertil har medarbejderne ikke nogen forestilling om, at der kunne være andre måder at deltage på, ligesom de heller ikke giver udtryk for et ønske om dette. Dog oplever de en lettere adgang til og mindre censur på @work, end de strukturelle betingelser afspejler.

Cammas interne officielle identitetsdannelse er således udpræget konventionel. Den svarer til den identitetsdannelse, Kunde som nævnt advokerer for, hvor medarbejdere forventes at tro, som var deres arbejdsplads en kirke (1997, s. 119-120), og det svarer til den identitetsdannelse, Deetz refererer til, når han beskriver ”the ’greedy corporation’” (1995, s. 113).

Det betyder, at der meget vel kan være diskrepans mellem den officielle og den uofficielle identitetsdannelse. Da den officielle identitetsdannelse ikke inkluderer

medarbejderne som aktive deltagere, er det ikke til at sige, om de kan identificere sig med den identitet, der bliver kommunikeret eller ej. Det er med andre ord ikke til at vide, om det er *medarbejdernes selvforståelse som medarbejdere*, der kommunikeres, eller om det alene er *ledelsens forståelse af, hvordan medarbejderne bør være*.

Analysen peger på, at medarbejderne er meget loyale og glade for deres arbejdsplads. Samtidig fremgår det til fokusgruppen, at ikke alle medarbejdere identificerer sig med at være 'missionerende købmand'. Det virker ikke "sundt" at skulle synes, Cammas produkter altid er de bedste. De velgørende initiativer handler i virkeligheden om at tjene penge. Man bliver hele tiden presset til at yde mere etc. Denne kynisme kan måske undgås ved en mere refleksiv identitetsdannelse, hvor medarbejdernes identitetsdannelse bliver en del af den officielle identitetsdannelse.

Dertil skaber en identitetsdannelse med så fast en identitet meget let en uønsket homogenisering. At medarbejderne alene tilbydes én måde at være en god medarbejder på, og at de ikke opfordres til at udfordre denne, fordrer ikke kreative og innovative medarbejdere. Medarbejderne identificerer sig da heller ikke med at have en mening i relation til Cammas epideiktiske kommunikation, men alene i relation til materielle forhold, ligesom de søger konsensus under fokusgruppen, selvom de italesætter sig selv som individualister. Hvis der kommunikeres flere identiteter og mindre statiske identiteter, øges medarbejdernes mulighed for at være en god medarbejder, hvilket i højere grad fordrer kreativitet og innovation.

Endelig fremstår identitetsdannelsen som meget kontrollerende. Når man analyserer identitetsdannelsen, får man indtryk af en organisation, som sætter store krav til medarbejdernes selvdisciplinering og forventer, at medarbejderne ikke kun dedikerer sig til deres arbejde i arbejdstiden, men at de derimod også opfører sig som medarbejdere sammen med familie og venner. Ved at lade medarbejdere være med til at definere, hvad det vil sige at være medarbejder, kan man måske skabe involvering på en mere konstruktiv måde end gennem et krav om fuldstændig identifikation.

Det næste spørgsmål er, hvordan man opnår en sådan refleksivitet i identitetsdannelsen, og om blogs kan være med til dette.

KAPITEL 6:

MEDARBEJDERBLOGS SOM REFLEKSIVITETSFREMMENDE

En ting er at mene, at refleksiv identitetsdannelse er den mest hensigtsmæssige identitetsdannelse; noget andet er, hvordan man gør. Der er et indbygget paradoks i ønsket om at skabe refleksiv identitetsdannelse, for hvordan skaber man noget, der netop *ikke* skal skabes af en selv, men af andre? Det er langt nemmere at kommunikere identitet end at få andre til det. Det er her, bloggen som medie er interessant. Flere forskere har peget på, hvordan kommunikative praksisser kan ændres gennem indførelsen af nye genrer. Eksempelvis peger Asen på, hvordan nye litterære og kulturelle former kan ændre offentligheder og politiske institutioner (2004, s. 202)²¹⁰, og inden for en organisationskontekst har Orlikowski og Yates påpeget, hvordan nye genrer kan påvirke organisationers kommunikative praksisser (1994, s. 570-573). Til nye genrer hører nye genrekonventioner. Det vil sige, nye genrer påvirker både de forestillede spilleregler og de strukturelle betingelser, og derigennem påvirkes retoriske handlinger. At implementere blogs i en organisation vil være at implementere nye genrer, og derfor vil det være en måde at forandre organisationens kommunikation. Dertil synes bloggernes genrekonventioner at fordre refleksiv identitetsdannelse, hvilket gør blogs særlig oplagte at eksperimentere med i ønsket om en mere refleksiv identitetsdannelse.

Dette kapitel er opdelt i to dele. Første del omhandler bloggen som medie, og hvorfor netop bloggen har potentiale til at facilitere en refleksiv identitetsdannelse. Anden del omhandler selve bloggingen i Camma. Her redegør jeg for, hvordan de to blogs blev implementeret hos Camma, og hvilken rolle jeg havde heri, hvorefter jeg præsenterer de to blogs og redegør for, hvordan de analyseres.

²¹⁰ Asen henviser her til Benedict Anderson, Jürgen Habermas og Michael Warner.

1. Refleksiv identitetsdannelse på blogs

Der er ikke forsket meget i, hvordan blogs bruges internt i organisationer.

Argumentationen for at blogs har potentiale til at skabe refleksiv identitetsdannelse i organisationen bygger derfor primært på forskning i bloggens brug i den offentlige sfære samt bloggens brug i organisationers eksterne kommunikation. Det gør det nødvendigt først at redegøre for denne forskning, hvorefter den kan sammenlignes med den sparsomme forskning, der findes om interne blogs. Argumentationen i dette afsnit foretager derfor flere bevægelser. Indledningsvist redegør jeg for, hvad en blog er.

Dernæst indkredser jeg bloggens genrekonventioner i relation til blogs i den offentlige sfære samt undersøger, i hvor høj grad disse genrekonventioner også gør sig gældende, når organisationer blogger med omverdenen. Først herefter inddrager jeg et studie af interne blogs, hvilket sammenlignes med den øvrige forskning i blogs. Afsnittet afsluttes med en diskussion af, hvilke betingelser der skal opfyldes, hvis bloggens potentiale til at facilitere refleksiv identitetsdannelse skal realiseres.

Hvad er en weblog?

Termen weblog blev brugt første gang af Jorn Barger i 1997 (Blood, 2004; Miller og Shepherd, 2004; Herring m.fl., 2004). En weblog – eller blog, som den forkortes – er en hjemmeside, som løbende opdateres med kortere tekster (Gurak m.fl. 2004) også kaldet 'blogposter' eller bare 'poster'. Posterne på en blog er datostemplede, og de står i omvendt kronologisk rækkefølge, så den nyeste post altid er den første post, man ser (Herring m.fl. 2004, s. 1). Oprindeligt havde blogs alene én afsender, men i dag findes også gruppeblogs med flere afsendere.

Fordi blogs ofte indeholder kommentarer fra læsere, er blogs ikke hjemmesider i traditionel forstand, men kan siges at lægge sig mellem den personlige hjemmeside og asynkrone diskussionsfora. Bloggen bliver typisk opdateret oftere end en hjemmeside, og dertil lægger den op til interaktion gennem dens mulighed for kommentarer (Schmidt 2007, s. 1412). Derfor kan bloggen sammenlignes med asynkrone diskussionsfora som eksempelvis wikis. Bloggen er dog ikke et decideret diskussionsforum, idet bloggen stadig har én vært (eller en gruppe som sammen er værter), som skriver blogposterne: Det er bloggeren, der sætter dagsordenen for, hvad der skal blogges om, og bloggeren kan for så vidt også vælge at udelukke kommentarer eller slet ikke tillade dem. Derfor

har bloggeren mere kontrol over indhold og form, end man har på andre former for sociale medier (Schmidt 2007, s. 1412).

Typer af blogs

Oprindeligt, da Jorn Barger startede med at blogge, sås webloggen som en 'log'. Det vil sige, det handlede primært om at rapportere links til hjemmesider, man anså for relevante: dels for at arkivere dem, dels for at dele dem med andre. Disse links kunne enten stå alene, eller de kunne være præsenteret sammen med bloggerens personlige refleksioner og kommentarer (Blood 2004, s. 54). Lige før århundredeskiftet ændrede bloggen imidlertid natur. Her begyndte man at lancere software, der gjorde, at enhver kunne lave sin egen blog uafhængig af, hvor meget de i øvrigt vidste om it. Det ændrede fundamentalt på, hvem der bloggede, og hvad der blev blogget om. Pludselig optrådte linkløse blogs med "whatever came to mind" (Blood 2004, s. 54), og hermed startede webloggen som den personlige dagbogsform, mange siden hen har anset som den 'typiske' blog.

Bloggen er i dag meget andet end en personlig dagbog. Blogs bruges også i politiske kampagner. Nyhedsmedier har blogs som en naturlig del af deres onlinemedier. Organisationer markedsfører sig gennem blogs. Medarbejdere bruger blogs som vidensdeling. Blogs bruges i undervisningen etc. (se fx Nardi m.fl. 2004a, s. 222). Indholdet på blogs, kan derfor også svinge fra jokes, minder, holdninger, forskning, faglig viden, billeder, essays og madopskrifter, ligesom en blog ikke behøver at være tilegnet et specifikt emne, men ligeså vel kan svinge i emne fra post til post og således dække adskillige af en given bloggers interesser. Derfor er det heller ikke indholdet af en blog, der definerer bloggen, men snarere bloggernes form og funktion (Gurak m.fl., 2004). Selvom mange søger at sortere blogs i kategorier, kan man således ikke tale om typiske blogs (Kent 2008, s. 34).

Bloggens popularitet

Blogs anses for at være den hurtigst voksende teknologi i historien (Scoble and Israel 2006, s. 25) og er et globalt fænomen (Kumar m.fl. 2004, s. 36). Antallet af bloggere udvikler sig så hurtigt, at det er svært at komme med præcise tal på, hvor mange der blogger, men et par nedslag kan måske give et indtryk af omfanget: I 2006 fandt *Pew*

Internet & American Life Project, at 57 millioner amerikanske voksne læste blogs, og at 12 millioner selv havde en (Lenhart og Fox 2006, s. 22). I 2007 viste en undersøgelse refereret af technorati.com, at disse tal var steget til 94,1 million læsere og 22,6 millioner, der har selv har en blog. Der er altså tale om en fordobling inden for blot et år. I marts 2008 viste en anden undersøgelse (også refereret af technorati.com), at der var 346 millioner i verden, som læste blogs, og 184 millioner der selv havde en blog.²¹¹ Disse tal er formentlig ikke fuldstændig sammenlignelige, men som technorati.com skriver: "The numbers vary but agree that blogs are here to stay."²¹²

Mange mennesker enten læser eller bestyrer blogs, og disse brugere lader sig heller ikke kategorisere. Bloggere er ikke længere unge veluddannede mænd med computerkendskab, som det oprindeligt var tilfældet. Selvom amerikanske mænd mellem 18-43 med en længere uddannelse end gennemsnittet ifølge technorati.com's årlige rapport i 2009 udgør den største gruppe af bloggere, er 33 % kvinder, 14 % er over 54 år, 4 % er over 65 år, 26 % er fra Europa, 10 % er fra APAC-landene og 25 % har ikke en studentereksamen.²¹³ Hvis man forestiller sig, at i hvert fald 184 millioner har en blog, sådan som tallene lød i 2008, er der altså temmelig mange ældre, ufaglærte, kvinder, europæere osv., der blogger.

At blogging er blevet så populær tilskrives forskellige faktorer. For det første er blogs utrolig nemme at gå til. Det kræver som nævnt intet særligt computerkendskab at have en blog. Enhver kan "be up and blogging in minutes" (Rosenbloom 2004, s. 32). Dertil kommer, at bloggen ikke er emne-specifik. Der er ingen regler for, hvilke emner man kan blogge om (Kaiser m.fl. 2007, s. 402), og når emnerne kan svinge fra at dele strikkeopskrifter (Wei, 2004) til at handle om softwareudvikling (Kaiser m.fl., 2007), er det oplagt, at det appellerer til mange meget forskellige brugere. Endelig synes bloggen at tilfredsstille et socialt behov. På den ene side giver bloggen mulighed for social interaktion; på den anden side er det stadig bloggeren alene, der styrer kommunikationsrummet (Herring m.fl. 2004, s. 11).

²¹¹ <http://technorati.com/blogging/article/state-of-the-blogosphere-introduction/>. Hentet 09022010

²¹² <http://technorati.com/blogging/article/state-of-the-blogosphere-introduction/>. Hentet 09022010

²¹³ <http://technorati.com/blogging/article/day-1-who-are-the-bloggers1/>

Bloggens genrekonventioner

Selvom blogs ikke lader sig afgrænse til at handle om bestemte kategorier af emner, og selvom motivationen for at blogge kan variere fra at handle om personlig refleksion, vidensdeling eller omsætning, er der alligevel visse genrekonventioner, der går på tværs af alle disse blogs, og som bloggere i et vist omfang må følge, hvis de skal være succesrige.²¹⁴ Disse genrekonventioner er i vid udstrækning en konsekvens af den kultur, bloggen udspringer af.

Blogging har som nævnt sin oprindelse i en vidensdelingskultur bestående af softwareudviklere. Der er visse normer knyttet til blogging (Schmidt 2007, s. 1413). Brun (2008) skriver i *Blogs, Wikipedia, Second Life, and Beyond from production to produsage*, hvordan bloggen er en del af en ny deltagelseskultur. Hvor individer før var forbrugere (*consumers*) og siden brugere (*users*), er de nu både medskabere og brugere. Brun kalder dette for ”produsage”, som er en sammenskrivning af ”producers” og ”usage” (s. 13-15). ”Produsage” er kendetegnet ved tre faktorer: 1) Åben deltagelse, hvilket bygger på en ideologi om, at jo flere deltagere, der er, des bedre er kvaliteteten. 2) Ad hoc meritokrati, hvilket vil sige, at deltagelsen både er ikke-hierarkisk og i konstant forandring. 3) Ufærdige artefakter, hvilket (selvsagt) vil sige, at produktet aldrig bliver færdigt (s. 25-27). Til bloggen som medie hører altså visse normer, og lever blogs ikke op til disse normer, risikerer de at blive ’hængt ud’ i blogosfæren. At blive ’hængt ud’ i blogosfæren vil sige at blive kritiseret af andre på deres blogs. Det er fx set i tilfælde, hvor virksomheder har blogget under pseudonym eller har sendt gratis tilbud til andre bloggere i håb om at få positiv omtale (se fx Scoble og Israel 2006, s. 149-168). Blandt bloggere synes således at gælde et fælles ideal om ikke-hierarkisk deltagelse og samproduktion. Hoff-Clausen skriver om webbloggen som socialt rum, at den:

på én gang tildeler retoren en rolle som blogger og som eksponent for et givent værdisæt, som de øvrige deltagere i bloggens sociale rum forventer, bliver efterlevet. Rollen som blogger er kort sagt ikke værdineutral, men ledsages af en bestemt ideologi og social orden.

²¹⁴ Det gælder naturligvis kun blogs, der er skrevet til et eksternt publikum. Der findes også blogs, som er skrevet til skribenten selv som en traditionel dagbog.

De mange populære udlægnings af, hvad en blog er, vidner om, at der til genren ikke mindst knytter sig en udbredt, idealistisk entusiasme (2008, s. 147).

Denne ideologi kommer til udtryk gennem særlige genrekonventioner, der synes at gælde uafhængig af, hvilken type blog der i øvrigt er tale om. Disse konventioner kan betegnes gennem følgende tre kendetegn: autenticitet, refleksion og interaktion.

Autenticitet

Blogging skal være personlig. Det vil ikke blot sige, at der skal være et virkeligt menneske bag frem for en institution. Det betyder også, at den virkelighed, der præsenteres på bloggen, er personlig. Der er ikke tale om en officiel virkelighed, men en perspektiveret virkelighed. En virkelighed der tager sit afsæt i bloggerens personlighed (Miller og Shepherd, 2004). Miller og Shepherd argumenterer for, at blogs tilfredsstiller et nyt behov for voyeurisme og ekshibitionisme: det handler om at se og blive set i den virkelighed, der udspiller sig gennem de nye medier. En virkelighed der på mange måder er mere virkelig end den fysiske. Ved at se og blive set udvikler bloggeren fællesskaber med andre. Når blogs handler om strikkeopskrifter, restauranter eller software, er det altså ikke så meget strikkeopskrifterne, restauranterne og softwaren, der som sådan skaber fællesskabet, så meget som det er deltagernes delte personlige erfaringer med disse.

Refleksion

Hermed når vi til det næste punkt: refleksion. Blogging handler om refleksion og ikke mindst selvrefleksion. Hoff-Clausen sammenligner bloggen med essayet og skriver:

Webbloggen kan anskues som hverdagsessayistik online: her forsøger individer at afsøge og fortolke deres omverden, egne og andres forestillinger, og ikke mindst deres selv i en hastigt fluktuerende kultur, hvor det passer sig med et tekstformat, der lader den seneste tanke, det nyeste indlæg, få forrang. Omdrejningspunktet i bloggen er ligesom i det personlige essay det talende subjekt, der forholder sig erfaringsbaseret til sin verden. Det er bloggerens personlige måde at erfare verden og reflektere i skrift, spørgende, argumenterende, polemisk, ofte skeptisk over for

egne og andres forestillinger, og dermed også udleverende en del af sig selv, der er bloggens attraktion for læseren (2008, s. 143).

Det er altså bloggerens refleksioner om et givent emne, der er blogstof, snarere end videregivelsen af informationer eller faste holdningstilkendegivelser. Heri ligger også, at man ikke behøver at være ekspert i det, der blogges om. På blogs skriver almindelige mennesker med hinanden, og det kræver derfor ikke et forudgående etos at skrive om et givent emne (Nardi m.fl. 2004b, s. 44).

Interaktion

Blogposter er dog ikke alene refleksioner. Blogs lægger op til interaktion. Og her mener jeg, bloggen adskiller sig fra essayet. Et essay bliver ikke nødvendigvis skrevet med henblik på respons; det gør en blog langt hen ad vejen. De fleste blogs giver mulighed for, at læseren kan kommentere direkte på bloggen. Eksempelvis fandt Lenhart og Fox i 2006, at hele 87% af alle bloggere tillader kommentarer på deres blogs (s. 20). For mange er blogs uden mulighed for kommentarer decideret utænkelige (Blood 2004, s. 55). Bloggeren forventes at indgå i en ligeværdig dialog med læseren frem for at være ”agiterende eller missionerende” (Hoff-Clausen 2008, s. 143). Selvom blogging ofte sammenlignes med den personlige dagbog, er den altså væsensforskellig fra denne. Til forskel fra dagbogen er bloggen nemlig fundamentalt social (Nardi m.fl. 2004a, s. 225). En personlig weblog er et offentligt dokument, og bloggere er selvbevidste skribenter (Kent 2008, s. 33), som forventer feedback på deres tanker (Stefanone og Jang 2008, s. 125). Blogs skaber et publikum, ligesom de skabes af publikum (Nardi m.fl. 2004a, s. 224). Det sker først og fremmest gennem forestillingen om et publikum og dertil gennem de kommentarer, blogposter afføder (Nardi m.fl. 2004a, s. 224). Det vil sige, når man læser en blog, har man mulighed for ikke kun at læse bloggerens post, men også at læse de kommentarer, som bloggen har medført og endelig at indgå i denne dialog, hvis man har lyst. Det kan skabe diskussion og en følelse af fællesskab – både for bloggeren, kommentatorerne og læserne. Bloggen lægger op til en kompleks form for deltagelse.

Blogging i organisationer

Organisationer og herunder særligt virksomheder er også begyndt at se blogging som et attraktivt medie. Som Dearstyne skriver: "They're taking the business world by storm" (2005, s. 39). Blogging i organisationer er dog endnu et nyt forskningsområde, og der eksisterer derfor langt mindre viden om blogs i organisationer end om blogs i øvrigt (Jackson m.fl. 2007, s. 1). Meget af den litteratur, der findes, er desuden skrevet af praktikere såsom medarbejderbloggere som fx Levine m.fl. (2009) samt Scoble og Israel (2006). Dertil kommer, at blogging i en organisationskontekst er et vidt begreb. Man kan eksempelvis tale om interne blogs versus eksterne blogs (Jackson m.fl. 2007, s. 1), hvor de interne kun kan læses inden for organisationen, mens de eksterne er offentlige. Man kan ligeledes tale om medarbejderblogs, journalistiske blogs, kundeserviceblogs, markedsføringsblogs, ledelsesblogs og vidensdelingsblogs (se fx Dearstyne 2005, s. 42). Det betyder, at de forskningsspørgsmål, der undersøges, spænder fra spørgsmål om bloggens rolle i magtforholdene mellem medarbejdere og ledelse (se fx Edelman and Intelliseek 2005, s. 3) til juridiske implikationer ved blogging (se fx Terilli m.fl., 2008) til hvilken betydning specifikke tekniske applikationer har for at bruge bloggen som projektblogs (se Grudin, 2006).

Ingen har forsket specifikt i bloggens potentielle rolle i identitetsdannelsen, hvorfor diskussionen af, hvorvidt og hvordan blogging kan bruges hertil, alene må baseres på litteratur, der som udgangspunkt handler om noget andet. Her er det først og fremmest interessant at se på, hvordan blogs bruges eksternt i organisationer. Ikke mindst fordi organisationers anvendelse af blogs som markedsføring har medført en bevægelse væk fra centreret og integreret kommunikation mod en mere decentral, dialogisk og flerstemmig kommunikation. En bevægelse fra konventionel markedsføring til reflektiv markedsføring kunne man kalde det. Dernæst er særlig ét studie inden for interne blogs interessant. Det peger nemlig på, at den sociale motivation, medarbejdere har for at blogge inden for organisationen, modsvarer den motivation, der ses i den offentlige sfære og i organisationers eksterne anvendelse af blogs. I det følgende vil jeg uddybe disse to forhold.

Medarbejderblogs som en del af organisationens markedsføring

Den måde, hvorpå medarbejderblogs anses som en del af organisationers markedsføring, afspejler et nyt kommunikationsideal inden for organisationskommunikation. Sådan var det ikke, da medarbejdere først begyndte at blogge. Her blev medarbejderblogs anset for at være problematiske.

Efimova og Grudin definerer medarbejderblogs som enhver blog, der har med arbejdslivet at gøre (2007, s. 1). Det vil sige, termen medarbejderblogs dækker både over blogs, der skrives af hensyn til virksomheden, og blogs, der skrives af egen drift (s. 2). Medarbejderblogs kan variere fra anonyme bloggere, der kritiserer deres arbejde i fritiden (Schoneboom, 2007) til medarbejdere, der blogger som 'evangelister' og har det som en decideret del af deres målbeskrivelse (Kolari m.fl., 2007). Oprindeligt var medarbejderblogs blogs, som medarbejdere startede på eget initiativ. Medarbejderblogs sås som en mulighed for at give sin mening til kende til offentligheden om arbejdspladsens produkter, politikker og standpunkter, og bloggere oplevede, at de herved indtog en meget magtfuld position, fordi de faktisk blev hørt (Edelman and Intelliseek 2005, s. 3). Medarbejderblogs sammenlignes derfor også af nogle med fagforeningernes opståen omkring forrige århundredeskifte (Edelman and Intelliseek 2005, s. 3). Efimova og Grudin skriver: "For an employee, a weblog can provide a space to share passion for work, to document and organize ideas and work practices, to find and engage others inside and outside the organization" (2007, s. 9). At medarbejderblogs i flere tilfælde bestod af kritiske kommentarer, offentliggørelse af hemmeligheder og diskussioner af arbejdsmiljøet medførte i starten flere fyringer, som efterfølgende fik stor medieomtale (Kent 2008, s. 33). Oprindeligt blev disse fyringer anset som rimelige, men det har ændret sig. En undersøgelse viser, at hvor 59 % i 2006 fandt det i orden, at medarbejdere blev disciplineret, hvis de kritiserede deres arbejdsplads via blogging, var det tal faldet til 27 % allerede året efter (Wright og Hinson 2008, s. 7). Klimaet i organisationerne ændrede sig herefter. Allerede i 2005 ville en mindre afsløring fx ikke længere føre til en fyring i en organisation som Microsoft (Efimova og Grudin 2007, s. 4).

I dag har organisationer taget medarbejderblogs til sig – også selvom de indeholder kritik. Det skyldes dels, at det ganske enkelt er svært at kontrollere, om medarbejdere blogger i deres fritid, samt hvad de skriver, uden at denne kontrol

medfører dårlig medieomtale;²¹⁵ dels at medarbejdere, som blogger, faktisk ofte skaber en attraktiv kontakt til organisationens interessenter. Amerikanske virksomheder som eksempelvis Microsoft og IBM opfordrer derfor nu deres medarbejdere til at blogge aktivt (Du og Wagner 2006, s. 789), og flere virksomheder opretter blogs til medarbejderne ved ansættelsen (Scoble og Israel 2006, s. 61). Blogs er billig markedsføring, og den uredigerede og ufiltrerede tekst, som kendetegner bloggen, får blogging til at fremstå med en anderledes troværdighed end traditionel markedsføringskommunikation (Dearstyne 2005, s. 40). Medarbejderne bliver ambassadører for organisationen (Edelman and Intelliseek 2005, s. 6), og medarbejderblogs kan bruges til at udvikle og vedligeholde relationer mellem organisationer og deres omverden (Kelleher og Miller 2006, s. 395). Når man blogger med omverdenen, giver man omverdenen mulighed for at være med til at skabe indhold (Kent 2008, s. 35), ligesom man giver sig selv mulighed for indsigt i omverdenen (Dearstyne 2005, s. 40).²¹⁶ Som Scoble og Israel skriver: "The most important aspect of the blog is that it is conversational" (2006, s. 27). Bloggen er dermed blevet et medie, som organisationer også benytter sig af med henblik på at opnå de samme formål som i det private: at skabe deltagelse og engagement.

Brugen af medarbejderblogs som en strategisk del af organisationers eksterne markedsføring udspringer af og har været med til at skabe et nyt ideal inden for organisationskommunikation. Frem for at efterstræbe konventionel markedsføring, hvor målet er integreret kommunikation, begynder flere organisationer at efterstræbe en mere refleksiv markedsføring, hvor organisationen taler med forskellige stemmer, og hvor organisationen taler *med* omverdenen snarere end *til* omverdenen. Det er årsagen til, at praktikere som Scoble og Israel udnævner blogging til at udgøre en ny æra inden for organisationskommunikation (2006, s. 232). De ser blogs som en del af en uundgåelig revolution, der går ud på en fundamental forandring af forholdet mellem organisationer og deres omverden (s. 228). Gennem blogging går organisationers kommunikation fra at være centreret til at være decentreret (s. 5).

²¹⁵ Jf. den måde hvorpå blogs kritiserer andre blogs. Hvis en organisation fyrer medarbejdere på grund af deres blogs, kan det meget vel føre til dårlig omtale i blogosfæren.

²¹⁶ Omend man ikke kan være sikker på, at det er præcist de mennesker, man ønsker at få i tale, man faktisk får i tale (Kent 2008, s. 37).

Den sociale motivation bag intern blogging

Medarbejderblogs synes således at påvirke en bevægelse fra et ideal om integreret kommunikation, hvilket som nævnt vil sige konsistent og enstemmig kommunikation (Christensen og Morsing 2008, s. 34) til et ideal om flerstemmighed og flertydighed. Denne bevægelse er imidlertid relateret til organisationers eksterne blogs. Det vil sige, det omhandler alene identitetskommunikation som markedsføring (jf. sondringen i kapitel 2 mellem virksomhedsidentitet og organisationsidentitet). Spørgsmålet er, om blogs også kan bruges til refleksiv identitetsdannelse internt i organisationen. Kan de bruges til, at medarbejdere taler med medarbejdere?

Litteraturen om interne blogs er som nævnt sparsom, da det naturligvis er sværere at få adgang til interne blogs end eksterne blogs. Hvilken betydning blogs specifikt kan have for identitetsdannelse, er der så vidt vides slet ikke forsket i. Der findes dog et interessant studie af interne medarbejderblogs, som omhandler medarbejderes motivation for at blogge (Jackson m.fl. 2007). Studiet er foretaget af en stor, international it-virksomhed under pseudonymet Mega. I studiet viser Jackson m.fl., at de fordele, medarbejdere oplever ved at blogge, fordeler sig over tre områder: Informationsmæssige fordele, sociale fordele og andre fordele (s. 5). Her er de sociale fordele interessante. Jackson m.fl. identificerer nemlig en deltagelsesrelateret motivation og en identitetsrelateret motivation, som til sammen relaterer sig til refleksiv identitetsdannelse.

Respondenterne i undersøgelsen giver udtryk for, at den sociale motivation for at blogge handler om at engagere sig i dialogen, at skabe fællesskab, at kommunikere, at samarbejde, at få perspektiv og at fornemme virksomhedens puls (Jackson m.fl. 2007, s. 5). Det handler altså først og fremmest om selve det at *deltage* i kommunikationen. Jackson m.fl. skriver: "This was interesting as people often think of communication as a way to accomplish something else" (s. 5). Hvor man normalt ville tænke kommunikation som et middel, synes respondenterne at give udtryk for, at kommunikationen i sig selv er målet. Det er deltagelse, der er den sociale motivation. Hertil kommer særlige karakteristika ved deltagelsen, som respondenterne fremhæver. Det handler om at kunne kommunikere "quickly", "easily", "widely", "freely", "without bureaucracy", "informally", "in an unstructured manner" og "in context" (s. 5). Som Jackson m.fl. skriver: "On blogs, people lower down in the organization can be 'heard'

by people higher up in the organization” (s. 7). Det skaber mulighed for, at nye stemmer kan ytre sig, ved at nye aktive deltagere kommer til. Det handler om autentisk, fri, horisontal kommunikation.

Respondenterne giver dertil udtryk for en social motivation, som relaterer sig til indholdet på bloggene. Det bliver set som værdifuldt, at man kan få andres perspektiv og få en fornemmelse for virksomhedens puls. Det vil sige, det er godt at kunne få indsigt i andre afdelinger end ens egen samt indsigt i, hvad der bliver værdsat i organisationen (s. 7). Som en af respondenterne siger: ”[Blogging in Mega] ... has given me a peep into what other(s) are thinking” (s. 6). Det synes altså at handle om at få en fornemmelse for, hvem de andre er, hvad de tænker, og hvad de anser for værdifuldt. Blogging bliver en måde, hvorpå sociale bånd skabes og forstærkes på tværs af organisationen (s. 9), og meget sigende lyder titlen på artiklen ”Corporate Blogging: Building Community through persistent talk”. Fordi blogposter og blogkommentarer endvidere arkiveres, kan nyankomne forholdsvis problemfrit læse tidligere blogsamtaler (s. 7). Dermed kan de få et mere uformelt indblik i organisationen i tillæg til den øvrige kommunikation, de indgår i ved ansættelsen. Den sociale motivation for at blogge synes at være knyttet dels til en epideiktisk kommunikation, dels til muligheden for at deltage i denne.

Det er dog væsentligt, at den sociale motivation for at blogge kun var én blandt flere. Det er derfor ikke til at sige, om den sociale motivation for at blogge vil være der, hvis de andre slet ikke er til stede. Det vil sige, der kan være forskel på at have en faglig blog om en bestemt software og opleve sociale fordele heraf, og så at have en epideiktisk blog. Alligevel er studiet interessant, for det peger på, at i hvert fald en del af medarbejdernes motivation for at blogge knytter sig til selve bloggernes genrekonventioner. Det handler om at have en fortsat og fri interaktion om, hvem man er som medarbejdere.

Potentiale for reflektiv identitetsdannelse på interne blogs

Blogging i den offentlige sfære er af mange kilder blevet set som et fænomen, der vil øge retorisk agency. Warnick skriver om internetkommunikation generelt: ”Communication on Internet sites gives play to many voices without assimilating them into a single voice” (2001, s. 62), og som jeg skrev i kapitel 1, er blogs særligt

interessante i denne sammenhæng. Blogs anses blandt forskere som særligt velegnede til at etablere og vedligeholde fællesskaber (Rosenbloom 2004, s. 32), til at skabe politisk engagement og deraf øget demokrati (Rojas og Puig-i-Abril 2009, s. 918) og til at vende traditionelle hierarkier (Kaiser m.fl. 2007, s. 402). Dette potentiale ligger i bloggens genrekonventioner. Fordi blogging oprindeligt bygger på idealet om fri, horisontal kommunikation, ligger der i genrekonventionerne, at blogs skal være autentiske, reflekterende og interagerende. Det er disse genrekonventioner, der gør bloggen oplagt som et medie til at facilitere refleksiv identitetsdannelse. Genrekonventionerne medfører nemlig, at mening fortsat dannes snarere end fastlægges og rapporteres. Individets selvopfattelse og individets relationer er selve omdrejningspunktet (Miller og Shepherd, 2004). Meningsdannelsen er kollaborativ (Gurak m.fl., 2004). Deltagelsen er ikke tvunget. Man kan selv vælge, hvor involveret, man vil være, og hvor ofte, man vil skrive (Kaiser m.fl. 2007, s. 400-401). Og selve normerne for meningsdannelsen – normerne for det retoriske fællesskab – skabes bottom-up (Wei, 2004).

Disse genrekonventioner gør sig også gældende, når organisationer blogger med deres omverden, hvor flerstemmighed, flertydighed og interaktion med omverdenen er blevet til god markedsføring. Spørgsmålet er, om de samme idealer kan gøre sig gældende internt i organisationen. Her viser i hvert fald ét studie, at medarbejderes sociale motivation for at blogge med hinanden er knyttet til samme genrekonventioner.

Forudsætninger for succes

Ovenstående peger på, at interne medarbejderblogs kan være med til at facilitere refleksiv identitetsdannelse. Her er det imidlertid ikke nok at implementere blogs. Hvis bloggene skal være succesrige hos Camma, skal de *skrive sig ind i genrekonventionerne*, da det netop er genrekonventionerne, der lægger op til refleksivitet. Dertil synes der at være bestemte *praktiske forudsætninger*.

Blogs skal skrive sig ind i genrekonventionerne

Blogs skal skrive sig ind i genrekonventionerne. Det vil sige, blogposterne skal først og fremmest afspejle autenticitet. Kristensen og Mygdal, som arbejder med den praktiske brug af blogs i danske virksomheder, skriver:

Men hvad er det vi finder på en weblog? Det er først og fremmest et menneske – en blogger. På en weblog er det en enkeltperson, der er afsender, og ikke en organisation, en forening eller et upersonligt brand. For det meste er bloggeren en navngiven person, som både lægger stemme, ansigt og personlighed til bloggen. Bloggeren træder som person frem i skrivestilen i indlæggene, som er langt mere uformelle end teksterne på et traditionelt website. Bloggeren tager typisk afsæt i sig selv og i egne oplevelser, når han skriver på sin weblog. Han bruger noget af sig selv og giver noget af sig selv (2007, s. 14).

I samme ånd skriver Seltzer og Mitrook, hvordan det er vigtigt, at organisationer finder bloggere, som har en distinkt og individuel stemme (2007, s. 229), og Hoff-Clausen påpeger, hvordan bloggenren kræver en følelse af umiddelbarhed, nærvær og spontanitet (2008, s. 150). Det vil sige, frem for at blogs skrives af en kommunikationsafdeling, og alle blogposter er gennemredigeret, bør blogposterne skrives spontant og af virkelige medarbejdere – medarbejdere, som viser sig tydeligt i teksten som individer med hver deres stemme. Det kan fx være gennem personlige holdninger, fortællinger, udtryk, stavemåder eller lignende. Her er vi ved den næste genrekonvention. Indlæggene skal nemlig være refleksioner snarere end informationer. De skal være ”originale og relevante bidrag til det forestillede fællesskab” (2008, s. 152). Det handler om at bidrage med sine personlige overvejelser. Og det handler om at bidrage på en måde, der lægger op til interaktion:

Indlæggene er ikke færdige artikler med gennemtygget argumentation, men er oftere fragmenterede overvejelser eller tanker om et emne, som så lægges ud på bloggen i håb om, at læserne har ideer eller forslag, der kan gøre bloggeren klogere eller sagen mere klar (Kristensen og Madsen-Mygdal 2007, s. 26).

Indlæggene inviterer således læserne til at kommentere, og Kristensen og Madsen-Mygdal taler om bloggere som ”generøse mennesker,” der er ”interesserede i andres mening” (s. 15). Det vil sige, når de får kommentarer, bør de ikke bare lade dem stå. De bør derimod kommentere tilbage, så der startes en decideret samtale mellem de aktive deltagere. ”[M]an er deltager frem for afsender” (Kristensen og Madsen-Mygdal 2007,

s. 17), og ”[n]år en blogger får kommentarer på sin blog, forventes det, at han svarer på dem” (s. 27). I den forbindelse skriver Hoff-Clausen:

Reaktionerne på publikums respons er ligefrem et springende punkt for online ethos, fordi et betydeligt element i bloggerens ethos, som den knytter sig til genrens iboende ideologi, er villigheden til at invitere andre ind, at vise sig modtagelig for andre stemmer og at respektere dem i deres egen ret (2008, s. 158).

Forudsætningerne for at opnå refleksiv identitetsdannelse er altså, at det er ‘virkelige’ medarbejdere, som skriver på bloggen, og at de fremstår som sådan. Dertil kommer, at det de tilbyder på bloggen, bør være refleksioner snarere end informationer, og at de herigennem inviterer til kommentarer, som de svarer respektfuldt på – også selvom kommentarerne er i uoverensstemmelse med deres egne holdninger.

Praktiske forudsætninger

Udover at bloggen skal leve op til genrekonventionerne for at kunne skabe refleksiv identitetsdannelse, er der praktiske overvejelser, som synes at være nødvendige. De knytter sig til tid, kontrol og retningslinjer.

For at bloggen skal være succesrig, skal den skrives. Mange blogs bliver startet, men ikke vedligeholdet: ”In reality, however, most blog authors make only one or a few entries in their blog and then stop writing in it” (Miura og Yamashita 2007, s. 1456). Man skal altså prioritere tiden til at blogge. Her påpeger Hoff-Clausen, at jævnlige indlæg er vigtige, for at bloggeren fremstår nærværende og engageret (2008, s. 150), og Kristensen og Madsen-Mygdal anbefaler, at man skriver indlæg minimum tre gange om ugen (2007, s. 98). Det kan hurtigt blive meget tidskrævende, og det er måske ikke ønskværdigt i en organisationskontekst, at medarbejdere dagligt bruger tid på at skrive indlæg. Imidlertid er det spørgsmålet, om det virkelig er nødvendigt at skrive indlæg dagligt. Andre studier viser nemlig, at bloggere ikke bruger så meget tid på at blogge, som man typisk har tænkt. En undersøgelse foretaget mellem 2005 og 2006 af amerikanske bloggere viser, at kun 13 % af bloggerne kom med indlæg dagligt (Lenhart og Fox 2006, s. 7), og at hele 19 % af bloggerne havde hele uger eller mere mellem hvert indlæg (s. 12). At vedligeholde en blog indebærer måske ikke nødvendigvis, at

man skriver på den dagligt. Det kunne også være, at man skrev på den hver anden uge. Og her kan man måske være med til at sætte forventningerne selv, så man ligefrem skriver på bloggen, hvor tit man forventer at komme med indlæg. Hermed vil indlæggene stadig leve op til idealitet om kontinuitet, selvom frekvensen ikke er så høj.

En anden overvejelse man må gøre sig handler om kontrol. Hvis man som organisation implementerer blogs, må man acceptere, at blogs ikke kan kontrolleres på samme måde som eksempelvis tekster på intranettet. Hvis bloggen skal have autenticitet, kan indlæggene ikke være gennemredigerede eller censurerede. Dertil kommer, at det er svært at afskedige medarbejdere som konsekvens af blogging, da man i blogosfæren som nævnt overvåger, hvordan organisationer bruger blogs (Edelman and Intelliseek 2005, s. 12). Det kan meget hurtigt skabe dårlig omtale. Samtidig er det spørgsmålet, hvor stort et kontroltab der reelt er tale om. For det første skriver Edelman og Intelliseek, at “[p]erhaps surprisingly, the overall tone expressed in employee blogs is generally positive” (2005, s. 7). For det andet kan man stille spørgsmål ved, om organisationen mister kontrol eller snarere opnår kontrol. Den meningsudveksling, der finder sted på bloggen, er netop offentlig. Det vil sige, der vil formentlig foregå en hvis grad af selvcensur.

En tredje overvejelse (som relaterer sig til ovenstående) handler om retningslinjer. Flere kilder påpeger, at virksomheder skal have en blogpolitik, hvis de skal have blogs (fx Dearstyne 2005, s. 44; Edelman and Intelliseek 2005, s. 14; Kolari m.fl., 2007). Dette er ikke kun et spørgsmål om at have kontrol med mediet jf. ovenstående diskussion, men også et spørgsmål om at skabe motivation hos medarbejderne. Et studie af interne blogs hos IBM viste fx, at hvis medarbejdere skal tage bloggen til sig, er det vigtigt, de har nogle retningslinjer (Kolari m.fl., 2007). En blogpolitik er også en tryghed for medarbejderne. Det er dog vigtigt, at disse retningslinjer ikke er for strikse. Som Efimova og Grudin skriver:

If pushed to specify limits up front, an organization could be too restrictive and lose potential benefits. At the same time, it may be good for bloggers to constantly consider limits and consequences – personal judgment and responsibility are inescapable elements of employee blogging (2007, s. 9).

Som nævnt er grænserne for, hvad der er passende blogging blevet rykket væsentligt på ganske kort tid. Det synes derfor vigtigt, at retningslinjerne ikke er mere detaljerede, end at de kan forhandles, og at de ikke er så strikse, at mulighederne for fri, horisontal og autentisk interaktion helt forsvinder.

2. Implementeringen af blogs hos Camma

Interne blogs i organisationen har altså potentiale for at facilitere reflektiv identitetsdannelse, men det kræver formentlig, at bloggene efterlever genrekonventionerne, ligesom det kræver, at man som organisation dels forholder sig til, hvordan bloggen vedligeholdes, dels forholder sig til, hvordan man finder en balance i relation til kontrol og retningslinjer. I det følgende vil jeg redegøre for, hvordan vi helt konkret arbejdede med dette hos Camma. Først vil jeg redegøre for processen bag implementeringen af bloggene. Dernæst vil jeg redegøre for min rolle som aktionsforsker i denne proces. Endelig vil jeg præsentere de to blogs samt redegøre for, hvordan de analyseres.

Fra observation til idé

Da jeg indledte mit samarbejde med Camma, forventede jeg at analysere de blogs, der allerede eksisterede hos Camma inden, jeg startede. I efteråret 2007 fulgte jeg derfor alle de forskellige danske medarbejderblogs, og da jeg rejste væk i foråret 2008 var det med en opfattelse af, at Camma bloggede, og at deres blogs kunne bruges til at analysere, hvordan blogs skaber reflektiv identitetsdannelse. Først i løbet af efteråret 2008 gik det op for mig, at disse blogs alene fungerede som markedsføring. Internt i organisationen var der stort set ingen, som kendte til bloggene. Det ville derfor være misvisende at behandle dem som en del af den interne identitetsdannelse. Mens jeg gjorde denne erkendelse, fortsatte jeg imidlertid mine planlagte observationer hos Camma. Jeg var med til morgenmadsmøder, jeg brugte dage ved skrivebordene, hvor jeg udforskede deres intranet, og jeg deltog i morgenmøderne i min kontaktperson, Carstens, afdeling og fik på den måde større og større indblik i organisationen. I løbet af denne periode begyndte ideen om at implementere blogs så småt at spire.

Det var dog først i begyndelsen af 2009, at ideen rigtigt begyndte at tage form – ikke mindst fordi en af mine kontaktpersoner selv bragte blogging på banen. Det førte til, at jeg indledte et samarbejde med flere forskellige medarbejdere hos Camma – dels om at lave en storytellerblog, dels om at lave en mangfoldighedsblog.

Bloggenes tilblivelse

Den 26. januar 2009 mødtes jeg med den daværende direktør for HR, Mette Kaas for at høre hendes refleksioner om intern kommunikation og identitetsdannelse. Under interviewet fortalte jeg naturligvis om min afhandling, og at den handlede om blogs. Samtidig fortalte Mette en masse om et mangfoldighedsråd, som var blevet nedsat hos Camma. Disse to emner i kombination fik Mette til at udbryde, at ”vi kunne have en diversity-blog” og ”[d]et kunne jeg enormt godt tænke mig at lave”.²¹⁷ Og her kom den første konkrete idé om at implementere interne blogs og bruge dem som empirisk materiale i stedet for de eksterne blogs, der allerede eksisterede.

Tre dage senere, den 29. januar 2009 deltog jeg i introduktionsdagen hos Camma. På dagen kom lederen fra B&C (Business & Costumer Experience), Charlotte, og fortalte om, hvordan hun havde taget en uddannelse i storytelling og gik meget op i at dele historier internt i virksomheden. Det fik mig til at tænke, at her var endnu en oplagt mulighed for en blog. Dagen efter skrev jeg to forskellige mails til Mette og Charlotte, hvor jeg foreslog dem at oprette gruppeblogs. Begge var med på ideen fra starten, og i midten af marts havde det også været omkring direktionen.

Efterfølgende mødtes jeg nogle enkelte gange med kontakter på hver af de to blogs, og én gang mødtes vi samlet, hvor også kommunikationsdirektøren og Anne, kommunikationsmedarbejderen, var til stede. Dette møde blev holdt for at sikre, at de ansvarshavende i Camma var klar over, at bloggene formentlig ville ændre Cammas kommunikative praksisser – også mere end de måske var opmærksomme på. Her holdt jeg et oplæg om bloggen som medie, om hvad jeg mente, de kunne få ud af at blogge, om hvad der gjorde en blog god og ikke mindst om, hvilke forholdsregler de skulle være opmærksomme på, hvis de valgte at implementere bloggene. Derudover fortalte jeg om, i hvilket omfang jeg ville kunne hjælpe dem i processen. I starten af juni mødtes jeg dertil med gruppen bag storyteller-bloggen. Her holdt jeg ligeledes et oplæg om,

²¹⁷ MK, interview, 260109.

hvad der gør en god blog. Begge disse oplæg var baseret på min redegørelse for bloggene ovenfor. Det vil sige, det handlede om bloggernes idealer og genrekonventioner, samt hvilke praktiske forhold der er at være opmærksom på.

Min rolle som aktionsforsker

Implementering af to nye interne blogs hos Camma var en stor fordel, da det betød, at medarbejdernes interaktion på bloggene var selve omdrejningspunktet.

Identitetsdannelsen var hermed i centrum frem for en sideeffekt ved nogle eksterne blogs. Beslutningen betød dog samtidig, at min position som forsker ændrede sig. Fra at analysere min case og alene interagere med den gennem interviews og deltagerobservationer, begyndte jeg et reelt samarbejde, hvor jeg selv var en aktiv del af casen. Mit casestudie var nu ikke længere blot et studie af en case, men aktionsforskning.

Aktionsforskning som begreb blev først anvendt af Lewin, som i 1946 brugte termen om at generere viden om et socialt system samtidigt med, at man søger at ændre samme (se fx Elden & Chisholm, 1993; Whitehead og McNiff, 2006; Herr og Anderson, 2005). Når man laver aktionsforskning, foretager man en intervention i den case, man studerer (Herr og Anderson 2005, s. 5). Man kan sige, at det er et eksperiment udført i naturlige omgivelser frem for i et laboratorium (Elden og Chisholm 1993, s. 125). Det vil sige, hvor forskerens påvirkning af casen traditionelt ses som et forhold, der helst skal begrænses, er forskerens påvirkning selve udgangspunktet ved aktionsforskning. Elden og Chisholm opstiller fem kriterier, der er kendetegnende for aktionsforskning (1993, s. 126-130). For det første udføres aktionsforskning med en ambition om at forbedre social praksis. For det andet er aktionsforskning kontekstorienteret. Det vil sige, aktionsforskning er ikke styret af generelle teorier. De aktioner der foretages, foretages med baggrund i den konkrete case og de problemstillinger, der her gør sig gældende. For det tredje indebærer aktionsforskning, at data indsamles over tid. Da aktionsforskning er handlingsorienteret, er det nødvendigt med data, som kan hjælpe til at vise denne handling og dens konsekvenser. For det fjerde indgår aktionsforskning i en dialog med sine forskningssubjekter. Man forsker ikke *i* mennesker, men *med* mennesker (Herr og Anderson 2005, s. 3). For det femte skal aktionsforskning være forskning. Det vil sige, det skal bidrage til en mere generel

vidensproduktion end den specifikke intervention alene. Disse kendetegn ved aktionsforskning gør aktionsforskning endnu sværere at styre end traditionelle casestudier. Når man foretager casestudier, kan det være svært at håndtere data, da der ikke er tale om historiske tekster, statistikker eller andre mere statiske former for data, men derimod om data, der produceres i øjeblikket af de mennesker, der udgør casen. I aktionsforskning forstærkes dette forhold, da man ikke blot studerer casen, men bevidst påvirker den gennem decideret intervention. Dertil indebærer aktionsforskning som nævnt samarbejde. Som forsker har man ikke autoriteten over projektet, og man udfører ikke selv interventionen. Tværtimod sker dette sammen med organisations medlemmer (Greenwood m.fl. 1993, s. 176). Eksperimentet er ofte i lige så høj grad deres som ens eget, og man kan ikke bestemme præcis, hvordan en given intervention skal være, og hvornår den skal finde sted. Selvom jeg eksempelvis gerne så, at vi havde mødtes mere hyppigt gennem forløbet, at bloggene var blevet implementeret et par måneder tidligere, at der var kommet blogposter hver anden dag, og at blogværterne havde svaret på de kommentarer, de fik undervejs, var det ikke en beslutning, jeg kunne styre. Det er nogle andres hverdag, det handler om, og derfor må man i vid udstrækning indordne sig. Som min analyse vil vise, er denne manglende kontrol endt med at være et mindre problem. Selvfølgelig kunne der have været mindre frekvens mellem blogposterne og større interaktion mellem blogværterne og blogkommentatorerne, men samtidig er der forholdsvis mange kommentarer til hver blog og derfor stadig en rimelig mængde data til at kunne vise og diskutere forandringen i identitetsdannelsen.

Min rolle i implementeringen

Når man foretager aktionsforskning, kan man være involveret i større eller mindre omfang. Herr og Anderson skelner fx mellem, om man er insider eller outsider (2005, s. 3). Hvis man er insider, er man typisk ansat i organisationen. Denne form for forskning er altså forskning udført af praktikere (s. 32). Er man outsider, står man som mig uden for organisationen og samarbejder i større eller mindre grad med insidere. Herr og Anderson skitserer dertil forskellige mulige relationer mellem insiderne og outsideren (s. 40). Der er dog ingen af disse forslag, der decideret passer på min relation til mine kontaktpersoner, hvilket understreger, at aktionsforskning er svært at planlægge. Aktionsforskning er en fortsat reflektiv proces (Elden og Chisholm 1993, s. 129), og det

sker ofte, at aktionsforskning opstår uventet i løbet af et givent forskningsprojekt (Greenwood m.fl. 1993, s. 188). Derfor er roller sjældent afklarede på forhånd eller bliver fulgt fast undervejs. Samarbejdet er derimod et, der opstår undervejs (Greenwood m.fl. 1993, s. 180). Mit samarbejde med Camma var netop et sådant samarbejde, idet ideen om at implementere blogs opstod spontant i samtaler med andre medarbejdere end min oprindelige kontaktperson. De personer, der var en del af dette samarbejde, var altså nogle andre, end ham der oprindeligt havde sagt ja til at bidrage, og derfor var rollerne ikke klare. Mine kontaktpersoner i forbindelse med bloggene havde ikke indvilliget i, at jeg kunne forske i Camma, og derfor skyldte de som sådan ikke noget. Jeg var derfor snarere i deres magt end de i min. Min rolle var i den grad outsidersens. Jeg brugte ikke mine kontakter som rådgivere; de brugte mig, og mine aktioner i casen bestod alene i mit forslag om at implementere bloggene samt i mine råd og vejledning ved implementeringen. Selve udførelsen – tidsplanen og indholdet – har jeg haft meget lidt kontrol over. Det betyder også, at samarbejdet var mest intensivt i foråret 2009 og op til lanceringen i september. Hvor Greenwood m.fl. beskriver at samarbejder ofte udvikles og intensiveres løbende gennem hele projektet (1993, s. 180), kan man altså snarere tale om at mit intensiveredes op til bloggenes implementering. Herefter var samarbejdet igen som i traditionelle casestudier, hvor jeg primært har observeret casen.

Min relation til empirien

Selvom mit samarbejde med Camma ikke har haft samme intensitet som i meget aktionsforskning, har samarbejdet og min rolle i implementeringen af bloggene stadig betydning for min dataindsamling. Gennem mine konkrete råd til Camma har jeg været med til at skabe mine egne data. Eksempelvis er blogpolitikken nogle steder en ordret gengivelse af slides brugt i mine oplæg. Det sætter naturligvis begrænsninger for, hvad jeg kan bruge mine data til. Eksempelvis er det ikke overraskende, at blogposterne lægger op til interaktion, når jeg netop argumenterede for, at de skulle gøre det. Det viser blot, at blogværterne har gjort, som jeg foreslog. Det er dog interessant, *hvordan* disse blogposter virker, og *hvilken betydning* de har for identitetsdannelsen. På samme måde, er det ikke overraskende, at blogpolitikken lægger op til samtale og ikke information. Det er dog væsentligt for identitetsdannelsen, at samtalen nu er blevet en del af de strukturelle betingelser, hvor samtale slet ikke optrådte i identitetsdannelsen

før implementeringen – uagtet at disse strukturelle betingelser i princippet er formuleret af mig.

Præsentation af bloggene hos Camma

Der er som nævnt blevet implementeret to blogs hos Camma: Diversity Bloggen og B&C Bloggen. I det følgende vil jeg præsentere dem begge samt redegøre for nogle generelle forhold ved analysen af dem.

B&C Bloggen

B&C Bloggen er oprettet af tidligere leder for B&C, Charlotte.²¹⁸ B&C står for "Business & Customer Experience". Det er altså i virkeligheden en afdeling, der er udadrettet, idet det er forholdet til kunder og partnere, der er i centrum. Charlotte ser dog forholdet til kunderne som et resultat af organisationskulturen, og derfor har hun gerne villet dele historier (ikke mindst kundehistorier) internt i organisationen. Selvom Charlotte står bag B&C Bloggen, og navnet indikerer, at bloggen hører under B&C, er det ikke kun medarbejdere fra denne afdeling, som er værter på bloggen. B&C Bloggen køres af ti frivillige medarbejdere, som arbejder i forskellige afdelinger hos Camma.

Bloggen blev åbnet med en indledende tekst, skrevet af Charlotte, som præsenterer formålet med bloggen, deltagerne på bloggen og de rent praktiske ambitioner. Her står, at bloggen er oprettet, fordi "vi føler der er rigtig mange, der har noget at ville sige om rigtig meget", ²¹⁹ og at blogværterne med bloggen ønsker at "dele ud af vores holdninger og forundringer", ²²⁰ for i fællesskab at "skabe konstruktive og udviklende dialoger". ²²¹ Derudover inviteres læseren til "at deltage aktivt og komme med [sine] uforbeholdne meninger på kryds og tværs af organisationen". ²²² Alle bloggerne er listet med navn og afdeling, og der står, hvordan gruppen forventer at poste

²¹⁸ Charlotte arbejder i dag ikke længere hos Camma. Allerede ved bloggens lancering gik hun på orlov, og januar 2010 skiftede hun arbejdsplads. Derfor har det reelt været Helle Petersen, som har været ansvarshavende for bloggen gennem hendes position som vikar for Charlotte. 1. april 2010 ophørte dette vikariat imidlertid, og Helle sidder nu et andet sted i organisationen. 1. maj tiltrådte en ny leder for B&C, som nu er ansvarshavende.

²¹⁹ CF, blogpost: *Velkommen til Camma Danmarks B&C-blog*

²²⁰ CF, blogpost: *Velkommen til Camma Danmarks B&C-blog*.

²²¹ CF, blogpost: *Velkommen til Camma Danmarks B&C-blog*.

²²² CF, blogpost: *Velkommen til Camma Danmarks B&C-blog*.

hver 14. dag ”men der kan komme flere hvis vi har noget vi ”bare” må sige”.²²³ Endelig fortælles det, at bloggen forventes at løbe i seks måneder, hvorefter de vil vurdere, om den skal fortsættes.

12. april 2010 var der udover den introducerende blogpost i alt fem blogposter, hvor den sidste blev lagt på bloggen 1. februar 2010. Der har altså ikke en gang været en blogpost hver måned. Til de fem blogposter har der været i alt 20 kommentarer. To af blogposterne har fået én kommentar, en tredje blogpost har fået to. Resten af de sytten kommentarer fordeler sig på to blogposter. Disse to blogposter er den første blogpost *Er jeg utro?*, som affødte elleve kommentarer, og den tredje blogpost *Køber du ”også” en bil der er ridset?*, som affødte seks kommentarer. Nedenfor er en liste over blogposterne, hvor man kan se, hvornår de er lagt på bloggen, hvor mange der har kommenteret, og hvor mange der ca. har besøgt siden.²²⁴

B&C Bloggen			
Måned	Indlæg	Læsere	Kommentarer
Sep.	Er jeg utro? 030909	12 daglige unikke brugere I alt 360 besøgende	11
Okt.	Må jeg være digital asocial? 09102009	7 daglige unikke brugere I alt 210 besøgende	2
Nov.	Køber du ”også” en bil der er ridset? 101109	11 daglige unikke brugere I alt 330 besøgende	6
Dec.	Bristede forventninger... 111209	4 daglige unikke brugere I alt 120 besøgende	1
Jan.	Ikke noget indlæg	3 daglige unikke brugere I alt 90 besøgende	

²²³ CF, blogpost: *Velkommen til Camma Danmarks B&C-blog*.

²²⁴ Camma fører ikke statistik over, hvor mange unikke brugere hver blogtråd har haft. Det er derfor kun muligt at sige, hvor mange unikke brugere der gennemsnitligt har været om dagen. Det gælder i øvrigt for kalendermånederne. Det vil sige, når en blogpost er publiceret i midten af en måned, dækker tallet kun over to uger – eller over to blogtråde.

Feb.	Hold kæft hvor er jeg god! 010210	7 daglige unikke brugere I alt 210 besøgende	1
Mar.	Ikke noget indlæg	1,5 unik daglig bruger I alt 45 besøgende	

Diversity Bloggen

Diversity Bloggen indgår som en del af mangfoldighedsrådets (Diversity Council) arbejde. Mangfoldighedsrådet blev nedsat i efteråret 2008 med henblik på at skabe fokus på mangfoldighed hos Camma. Det består af en gruppe medarbejdere, som er valgt ud fra deres nationalitet, seksualitet, titel og køn.

Ligesom B&C Bloggen indledes Diversity Bloggen med en introducerende tekst. Den er skrevet af mangfoldighedsrådets daværende leder (og leder af HR) Mette.²²⁵ I denne tekst fortæller Mette først, hvordan mangfoldighed hos Camma handler om at ”forbedre forretningen” gennem medarbejdernes forskellige styrker samt at værdsætte forskellighed. Det handler om at udnytte ny teknologi til at skabe fleksible arbejdsforhold. Og det handler om at ”skabe et miljø præget af respekt, accept og påskønnelse”.²²⁶ Dernæst står, hvordan Diversity Bloggen vil omhandle ”fokusområderne: Alder, Etnicitet, Køn, Religion, Seksuel orientering, Afhængighed, Handicap, Kriminalitet”,²²⁷ og at medarbejderne bag bloggen vil skrive en blogpost om hvert område i løbet af det følgende år. Endelig står der, at det er op til medarbejderne selv, om de vil kommentere indlæggene, men at de ikke kan være anonyme.²²⁸

Den 12. april havde mangfoldighedsrådet skrevet fire indlæg. Her var den første post skrevet af den administrerende direktør, Peter Andersen. Den handlede ikke om et af fokusområderne, men om mangfoldighed i Camma generelt. De næste tre poster omhandlede køn (kvinder i ledelse), alder og seksualitet. De fire poster har i alt affødt ni kommentarer. Peter Andersens blogpost har fået én kommentar, posten om køn har fået tre kommentarer, posten om alder har fået én kommentar, og posten om seksualitet har

²²⁵ I dag er Mette Kaas ikke længere ansat hos Camma.

²²⁶ MK, blogpost: *Velkommen til Diversity Blog!*

²²⁷ MK, blogpost: *Velkommen til Diversity Blog!*

²²⁸ MK, blogpost: *Velkommen til Diversity Blog!*

fået fire kommentarer. Nedenfor er, som for B&C Bloggen, en liste over blogposter, datoer, kommentarer og besøgende.

Diversity Bloggen			
Måned	Indlæg	Læsere	Kommentarer
Okt.	Kan man blogge om Diversity? 081009	3 daglige unikke brugere I alt 90 besøgende	1
Nov.	”Det er kvinderne som skal styre verden...” 181109	7 daglige unikke brugere I alt 210 besøgende	3
Dec.	Intet indlæg	2 daglige unikke brugere I alt 60 besøgende	
Jan.	Alder gør en forskel – også for Camma! 080110	8 daglige unikke brugere I alt 240 besøgende	1
Feb.	Ikke noget indlæg	5 daglige unikke brugere I alt 150 besøgende	
Mar.	Hvor er de åbne homo- og biseksuelle? 050310	11 daglige unikke brugere I alt 330 besøgende	4

Analysen af bloggene

På de to blogs har været i alt ni blogposter, som til sammen har affødt 29 kommentarer. Blandt alle disse indlæg har Charlotte skrevet kommentarer to gange, Søren Christensen har skrevet én blogpost og én kommentar, og Trine Johansen har skrevet én blogpost og én kommentar. Ellers er der ikke nogen gengangere. Det vil sige, i alt har 35 medarbejdere skrevet på bloggene. Hvis man går ud fra en medarbejderstab på 400, vil det sige, at knap 9 % af medarbejderne har deltaget aktivt i den officielle identitetsdannelse. Størstedelen af blogposterne giver udtryk for dilemmaer. Det handler eksempelvis om, hvilket forhold man som medarbejder bør have til konkurrenternes produkter, det handler om, hvorvidt forskellige praksisser er hensigtsmæssige over for kunderne, det handler om, hvordan man sikrer flere kvinder i ledelse, det handler om,

hvordan man gør sin leder opmærksom på sine succeser etc. Disse blogposter danner (i nogle tilfælde) afsæt for en efterfølgende diskussion gennem kommentarer fra kollegerne. Disse diskussioner har jeg valgt at henvise til som blogtråde. Det vil sige:

- **Indlæg** bruges som samlebetegnelse for både blogposter og kommentarer.
- **Blogpost** bruges om de indlæg, som blogværterne lægger på bloggen.
- **Kommentar** bruges om de indlæg, der hører til en blogpost.
- **Blogtråd** bruges for en blogpost og dens tilhørende kommentarer.

Flere forskere har problematiseret retorisk kritik af computermedieret kommunikation. Eksempelvis har Warnick påpeget, at kommunikation på nettet ændrer på afsender- og publikumsforhold, og at nettekster er svære at afgrænse, da de er ustabile og ubegrænsede (1998). Hun argumenterer for at retorisk kritik af kommunikation på nettet, derfor bør være af tekstsyste­mer snarere end af enkelte tekstenheder (s. 82). Hvis man vender tilbage til sondringen i kapitel 4 mellem 'nærlæsning' og 'kritisk retorik', argumenterer hun for, at retorisk kritik af nettekster bør være 'kritisk retorik'.²²⁹ Hermed begrænser hun i nogen grad, hvilke forskningsspørgsmål det er muligt at belyse ved retorisk kritik af netkommunikation. Warnick behandler dog alene netkommunikation i den offentlige sfære, og spørgsmålet er, om netkommunikation internt i organisationer indebærer de samme problemstillinger. Warnick påpeger, at det ved netkommunikation er vanskeligt at afklare afsenderforhold, da afsendere kan være anonyme, og da tekster kan indeholde klip fra andre afsendere, hvorved det bliver svært at afgøre, hvem den egentlige afsender er (s. 79). Warnick påpeger endvidere, at det er vanskeligt at afgrænse publikum, idet tekster eksempelvis kan videresendes og genudsendes i nye retoriske situationer (s. 77). I Camma, hvor medarbejderne ikke må være anonyme, og hvor antallet af potentielle deltagere er begrænset til de, der har adgang til intranettet, er det tydeligt, hvem der har skrevet teksten, og det er langt mere klart end i mange andre retoriske situationer, hvem der læser den. Det er altså lettere at afgrænse afsendere og publikum end i mange andre retoriske situationer. Dog er det vigtigt, som Warnick påpeger, at afsendere typisk også er modtagere og omvendt (s.

²²⁹ Warnick er i det hele taget en fortaler for denne tilgang til retorisk kritik – også når genstanden ikke er netkommunikation (se fx 1992).

77). Det er netop derfor, jeg bruger betegnelsen deltagere. Endelig påpeger Warnick, at netteksters natur som hypertexter betyder, at de er forholdsvis ustabile og ubegrænsede (s. 75). Tekster linker til hinanden og bliver klippet sammen, hvorfor det bliver svært at bestemme, hvad der udgør en tekstuel enhed. I Camma, hvor analysen er begrænset til at være af to interne blogs, er der anderledes tale om en forholdsvis begrænset mængde tekst. Teksterne indeholder ikke eksterne links, og blogtrådene ender efterhånden. Man kan kommentere på tidligere blogposter også efter, at nye er kommet til, men det sker ikke. Det er derfor muligt at behandle en blogtråd som forholdsvis afsluttet, når en ny kommer til. Når det er sagt, gør der sig naturligvis samme grad af intertekstualitet gældende som ved enhver retorisk ytring, og det er endvidere nødvendigt at forholde sig til, hvad der anses for at være en tekstuel enhed.

I denne afhandling, hvor sigtet er at analysere, hvordan medarbejderne deltager i forhandlingen af identitet, er det som nævnt i kapitel 4 nødvendigt både at forholde sig til normerne for identitetsdannelsen i form af forestillede spilleregler og strukturelle betingelser samt til de konkrete retoriske handlinger. Det er nødvendigt både at forholde sig til diskursen generelt set og til den enkelte tekst som retorisk handling. Ved analysen af identitetsdannelsen på bloggene varierer det derfor, hvad der anses for at udgøre en tekstuel enhed. Når forestillingen om identitetsdannelsen er i centrum, behandles begge blogs eksempelvis som en slags samlet tekst. Når den enkelte deltagers identitetsforhandling er i centrum, er fokus naturligt på forholdet mellem det enkelte indlæg og forestillingen om identitet. Og når det er deltagernes måde at interagere på, der er i centrum, er fokus på de forskellige blogtråde. Af samme årsag er det forskelligt, hvordan teksterne er repræsenteret i analysen. Nogle gange citerer jeg på tværs, andre gange gengiver jeg hele indlæg.

Allersidst skal det nævnes, at både blogposter og kommentarer indeholder mange stavefejl. At skrive [sic] ved hver af disse stavefejl bliver derfor let forstyrrende for læseren. Samtidig er stavefejlene netop et kendetegn ved indlæggene, hvorfor de er relevante for forståelsen af identitetsdannelsen. Jeg har derfor, som ved den øvrige empiri, valgt at gengive samtlige stavefejl uden at angive dem.

KAPITEL 7

IDENTITETSDANNELSEN PÅ BLOGGENE

Den officielle identitetsdannelse hos Camma er udpræget konventionel før bloggene bliver implementeret. Spørgsmålet er nu, hvad der sker, når medarbejdere begynder at blogge. Det er omdrejningspunktet for dette kapitel, som udgør afhandlingens anden analyse: analysen af identitetsdannelsen på bloggene. Her vil jeg vise, hvordan identitetsdannelsen på bloggene er væsensforskellig fra identitetsdannelsen i den øvrige kommunikation. På bloggene er der eksempelvis ikke ledere, som skriver til medarbejdere. Her 'taler' medarbejdere med medarbejdere. På bloggene er der heller ikke tale om, at præstationer roses eller begivenheder fejres. Her debatteres, hvordan man bør opføre sig, når medarbejdere eksempelvis skriver om at eje konkurrerende produkter, at være åben homoseksuel hos Camma og at anvende sociale medier som en del af deres arbejde. Samtidig kan man ikke sige, at der som sådan kommer anderledes identiteter til. Som i den øvrige identitetsdannelse fremstiller medarbejderne sig selv og hinanden som 'missionerende købmænd', og de har en klar forestilling om, at dette også er den passende selvfremstilling. Hvor den implicite medarbejder var statisk og absolut i den hidtidige identitetsdannelse, er det dog ikke tilfældet på bloggene. Gennem retoriske manøvrer formår medarbejderne både at holde sig inden for den dominerende identitet og at udfordre denne. Dermed er identiteten som 'missionerende købmand' ikke lige så veldefineret og stabil. Disse forandringer på bloggene kan forklares ved nye strukturelle betingelser, et brud mellem tidligere og nye genrekonventioner samt retorisk kompetence, motivation og selvforståelse blandt medarbejderne. Analysen bidrager således ikke kun til indsigt i identitetsdannelsen på bloggene. Den bidrager også til indsigt i begrebet retorisk agency.

Kapitlet er på sin vis opbygget parallelt med kapitel 5, idet identitetsdannelsen analyseres ud fra de seks perspektiver, som blev opstillet i kapitel 4. Dog vil jeg af formidlingshensyn begynde med de strukturelle betingelser og først derefter bevæge mig over til, hvordan identitetsdannelsen faktisk udfolder sig. Det vil sige, først

forholder jeg mig til femte og sjette perspektiv. Derefter til første, andet, tredje og fjerde perspektiv.

5. og 6. Strukturelle betingelser på bloggene

De strukturelle betingelser på bloggene adskiller sig fra de strukturelle betingelser i den øvrige identitetsdannelse. For det første er adgangsmulighederne nogle andre, for det andet skaber blogpolitikken grobund for en anden deltagelsesform. Det har både betydning for, hvilken identitet og hvilken deltagelse der er mulig.

Adgangsmuligheder

De roller, man kan indtage som medarbejder, er blogvært, blogkommentator og/eller bloglæser. Medarbejdere kan kun være blogværter, hvis de er en del af de to bloggrupper (eller hvis de vælger at åbne deres egen blog). Til gengæld kan alle kommentere på bloggene, idet de kan skrive indlæg, der relaterer sig til den enkelte blogpost. Hvor deltagelse gennem indlæg i den øvrige identitetsdannelse skal gennem en ordstyrer eller *gatekeeper*, er der ikke nogen på bloggene, som bestemmer, om man kan få taletid eller spørgetid. Der er alene en, der sætter et emne på dagsordenen, som man herefter kan vælge at følge eller ignorere i sine kommentarer. Det vil sige, man skriver sit indlæg og publicerer det, og så er man med. Den eneste adgangsbetingelse er, at man ikke må være anonym.

Det betyder også, at der ikke bliver censureret i forhold til, hvad der kommunikeres. Hvor der på @work fx sidder en kommunikationsmedarbejder og overvejer, om indlæg er egnede til at blive publiceret, bliver indlæg hverken frasorteret eller revideret på bloggene. Hvis en medarbejder skriver et indlæg, som ledelsen ikke finder hensigtsmæssigt, kan ledelsen først reagere, efter at indlægget er offentliggjort – ikke før. Rent praktisk kan man altså – til forskel fra før – kommunikere en hvilken som helst identitet på en hvilken som helst måde som en del af den officielle identitetsdannelse.

Blogpolitikken

Selvom adgangsmulighederne er ændrede, eksisterer der imidlertid formelle regler og anvisninger for, hvordan man må og bør deltage. De er formuleret i blogpolitikken (jf. som nævnt mine anbefalinger og med afsæt i mine oplæg om blogging). Blogpolitikken består af tre afsnit. Først står der, hvad der kendetegner en god blog. Dernæst står der anvisninger til, hvad man skal gøre, hvis man selv vil starte en blog. Endelig står der deciderede regler for intern blogging hos Camma. Hermed indeholder blogpolitikken dels retningslinjer for, hvad man må skrive, dels anvisninger til, hvordan man bør deltage.

Hvad må man kommunikere?

I blogpolitikken henvises til de øvrige politikker hos Camma. Det vil sige, at reglerne, for hvad man må kommunikere, er først og fremmest relateret til retningslinjerne for forretningsadfærd. Hvad angår epideiktisk kommunikation, foreskriver de som nævnt i kapitel 5, at man skal behandle hinanden og kunder ærligt, åbent og respektfuldt. Dertil står der i selve blogpolitikken:

Interne blogs er ikke et medie at diskutere individuelle forhold. Hvis en blogger eller en kommentator har et personligt forhold der kræver opmærksomhed skal dette adresseres til ledelse eller HR.

Blogging om konkurrenter bør foregå med gentlemanship, dvs. uden at tale dårligt om konkurrenters produkter eller organisation, mens det er uproblematisk at rose konkurrerende produkter eller organisation.

Blog-kommentarer der overtræder til blogpolitikken kan fjernes fra bloggen

Blogposts og kommentarer optræder ikke med anonym afsender.²³⁰

Man må ikke diskutere individuelle forhold på bloggen, hvilket vil sige, at man ikke må fremstille en implicit medarbejder, der er utilfreds med sin løn, sine kolleger, sin chef, sit arbejdspress etc., med mindre det sker løsrevet fra konkrete medarbejdere. Dertil står der, at man godt må rose konkurrenterne, men ikke kritisere dem. Hermed er de strukturelle betingelser, for hvad man må kommunikere, meget vide. Så længe man

²³⁰ *Intern Blogging i Camma – Guidelines og Best Practice.*

opfører sig respektfuldt og holder sig fra chikane af kolleger, personlige forhold og kritik af konkurrenterne, er der ikke begrænsninger.

Hvordan bør man deltage?

Blogpolitikken indeholder endvidere anvisninger til, hvordan man bør deltage. Her står blandt andet, at bloggen for at være vedkommende skal ”holde fast i en personlig tone i stemme og holdning”, og at den skal ”anlægge et nysgerrigt udgangspunkt – i stedet for at fortælle hvordan det ER, undersøger blogger hvordan og måske hvorfor eller undrer sig og lægger op til debat.” Dertil opstilles en række punkter, hvor der blandt andet står, at den gode blog skal være imødekommende, lystbetonet og nærværende, og til den enkelte blogger står der: ”Tro på dig selv og argumenter for dit synspunkt” og ”[v]ær klar til at indrømme, hvis du har taget fejl”. Endelig bør man ikke ”skæde ud eller være kort for hovedet” eller ”bruge bloggen som information frem for konversation”.²³¹ Hvor man i den øvrige kommunikation ikke konkret opfordres til at deltage på en anden måde end gennem opklarende spørgsmål, opfordrer blogpolitikken til deltagelse i form af holdningstilkendegivelser, samtaler og accepten af uenigheder.

Strukturelle betingelser for kommunikeret identitet og deltagelse

Før bloggene eksisterede ikke et forum, hvor man officielt kunne give sine holdninger til kende. Der var alene forskellige fora, hvor man kunne bidrage med fejrende eller informerende tekster. Nu eksisterer der et forum med fri adgang, hvor man principielt kan skrive hvad som helst på en hvilken som helst måde. Før bloggene blev der heller ikke lagt op til, at man som medarbejder skulle deltage aktivt. Man var primært konstitueret som passiv deltager. Nu opfordres der i selve blogpolitikken til, at man bidrager med sine personlige holdninger og refleksioner. Selve implementeringen af bloggene ændrer dermed væsentligt ved de strukturelle betingelser for identitetsdannelsen. Det næste spørgsmål er, om de retoriske handlinger også er anderledes.

²³¹ *Intern Blogging i Camma – Guidelines og Best Practice.*

1. Kommunikeret identitet på bloggene

Principielt kan deltagerne kommunikere mange forskellige identiteter på bloggene, så længe de viser respekt for andre mennesker, holder sig fra rent personlige forhold og taler pænt om konkurrenterne. Imidlertid er bloggene en del af en større kontekst. Selvom de strukturelle betingelser er anderledes på bloggene, betyder det ikke, at der vil blive artikulert fundamentalt nye identiteter på fundamentalt nye måder. Bloggens genrekonventioner og den hidtidige identitetsdannelse har også indvirkning på de retoriske handlinger. Det ses helt konkret ved, at der ikke som sådan artikuleres nye identiteter på bloggene. Tværtimod fremstiller de aktive deltagere på bloggene den samme implicitte medarbejder som i den øvrige identitetsdannelse. Det vil sige, også her er den dominerende identitet en 'missionerende købmand'. Selvom den dominerende identitet er en 'missionerende købmand', bliver denne identitet dog ikke kun repeteret. Den bliver også forhandlet. I det følgende vil jeg indledningsvist eksemplificere, hvordan den dominerende identitet er en 'missionerende købmand', omend der ikke er tale om helt samme type af 'købmand'. Dernæst vil jeg vise, hvordan denne identitet nuanceres, gennem det jeg med inspiration fra Phillips (2006) kalder retoriske manøvrer. Endelig vil jeg samle op på disse eksempler og perspektivere dem i forhold til retorisk agency.

En missionerende købmand

Den dominerende identitet i form af en 'missionerende købmand' viser sig på bloggene gennem dedikerede, missionerende, bundlinjeorienterede, konkurrencemindede og selvkørende medarbejdere. Her er erklæringer som "Jeg er meget tro mod Camma",²³² "Camma [...] tilfredstiller mig hver eneste dag med den fantastiske teknologi"²³³ og "jeg er mega trofast".²³⁴ Her er understregninger af, at Camma har "virkelig højt til loftet"²³⁵ og opleves som en "moderne arbejdsplads".²³⁶ Her er ytringer som, at det "burde være direkte fyringsgrundlag, at benytte konkurrerende produkter".²³⁷ Disse er alle

²³² BA, kommentar: *Er jeg utro?*

²³³ PK, blogpost: *Er jeg utro?*

²³⁴ CF, kommentar: *Er jeg utro?*

²³⁵ TA, kommentar: *Hvor er det åbne homo- og biseksuelle?*

²³⁶ TJ, kommentar: *Hvor er det åbne homo- og biseksuelle?*

²³⁷ FB, kommentar: *Er jeg utro?*

med til at kommunikere dedikerede loyale medarbejdere. Medarbejdere som i høj grad er Camma, hvilket fx ses, når Frank Hansen skriver: ”Den tid, hvor vi som virksomhed og ansatte kunne gemme os [...], er endegyldigt ved at være forbi. Og det kan vi lige så godt indrette os på”.²³⁸ Her sonderer Frank godt nok mellem virksomhed og ansatte, men som ansat skriver han alligevel på hele Cammas vegne; ikke på sine egne. Dertil kommunikerer ikke kun loyale medarbejdere, men også missionerende medarbejdere. Det ses fx, når der står: ”når I søger med jeres venner og familie så brug CLASH, vis dem hvad vi kan! Vis dem [xxx] og [xxx]!”²³⁹ Og når der står: ”Vi er selv sat i søen for at være de ypperste ambassadører for Camma. Det er i mine øjne den værste for for utroskab ,og burde være direkte fyringsgrundlag [...] Vi SKAL være proud”.²⁴⁰ Når man er sammen med familie og venner, skal man ”vis[e] dem, hvad vi kan”, for det er man ”sat i søen” for at gøre. Det at missionere bliver til et kald. På samme måde ”tillader” Brian Andreasen ikke ”fremmede devices i [sit] hjem”.²⁴¹ Kurt har over for sine børn ”holdt fast i”, at ”[n]år Camma har teknologien, så bruger vi den”.²⁴² Aksel Fjerritslev har ”kraftigt overveje[t]” at give en spillekonsol til sin ”knap 2-årige søn”.²⁴³ Gitte Holten sidder ”[e]n aften ved middagsbordet” og fortæller om ”alle de træffeligheder som CRM indeholder” fuld af ”begejstring” og ”entusiasme”.²⁴⁴ På bloggene fremstilles en dedikeret medarbejder på arbejdspladsen og en missionerende medarbejder uden for arbejdspladsen – en medarbejder der modsvarer den ’missionerende’ medarbejder, der sås i den øvrige identitetsdannelse.

Dertil kommunikerer en ’købmand’. Det vil sige en bundlinjeorienteret, konkurrencemindet og selvkørende medarbejder. Bundlinjetænkning og konkurrencementalitet ses, når Frederik Brandes skriver: ”vi skal IKKE lægge æg i konkurrenternes reder...”,²⁴⁵ når Knud Erik Schmidt forklarer, hvordan ”En stærk utilfreds kunde eller partner vil være illoyal mod Camma, måske bagtale os og

²³⁸ FH, kommentar: *Må jeg være digital associal?*

²³⁹ KM, kommentar: *Er jeg utro?* CLASH er navnet på en Camma-produceret søgemaskine.

²⁴⁰ FB, kommentar: *Er jeg utro?*

²⁴¹ BA, kommentar: *Er jeg utro?*

²⁴² KA, kommentar: *Er jeg utro?*

²⁴³ AF, kommentar: *Er jeg utro?*

²⁴⁴ GH, blogpost: *Køber du ”også” en bil der er ridset?”*

²⁴⁵ FB, kommentar: *Er jeg utro?*

sandsynligvis snakke med andre leverandører,”²⁴⁶ når Søren Christensen skriver om alderssammensætningen, at ”selv om de yngre sikkert er billigere i løn får vi næppe flere headcounts”²⁴⁷ og når Kim Mortensen nærmest udsældende og råbende understreger, at: ”VI skulle YTD ha’ solgt 16.000 [xxx] – men vi har kun solgt 7.000, så der er vi RØDE på Sub Scorecardet! SÅ KÆMP! Stop med at brug Google, Salesforce, iPhone, Linux, PlayStation, VMWare, Oracle, Firefox... ! Brug Camma!”²⁴⁸ Her ses igen dedikerede medarbejdere, og her handler dedikationen om bundlinje og konkurrence. Konkurrencementaliteten viser sig ligeledes, når Anne understreger, hvordan ”der er mange ambitiøse kvinder i Camma, der godt tør stå ved det, hvilket er befriende”,²⁴⁹ og når janteloven ifølge Bjarne Bentsen er noget, vi i Danmark er ”belastede” af.²⁵⁰ Endelig ses en selvkørende medarbejder, når det understreges, hvordan ”der er forskellige årsager til, at der ikke er mange kvinder i ledelse generelt og topledelse specifikt”, fordi ”for den enkelte kvinde vil årsagerne sikkert være forskellige fra kvinder omkring hende”.²⁵¹ Eller når homoseksuelle opfordres til ”bare” at springe ud på arbejdspladsen.²⁵² Her fremstilles ikke medarbejdere, som eksempelvis kan have brug for hjælp, eller som arbejder for at realisere sig selv. Derimod fremstilles individuelle, selvkørende medarbejdere, hvis mål er en rigere forretning.

Der er dog en væsentlig forskel på den ’købmand’, der fremstilles i den øvrige identitetsdannelse og den ’købmand’, medarbejderne fremstiller på bloggene. Medarbejdernes konkurrencementalitet og fokus på bundlinje er ikke relateret til dem selv som enkeltpersoner, men til Camma. Kun et sted er der en medarbejder, som taler om ”mine surt tjente kroner”.²⁵³ Ellers skriver deltagerne eksempelvis om at kæmpe for Cammas målsætninger,²⁵⁴ at ”lægge æg i” Cammas konkurrenters ”reder”²⁵⁵ og at undgå, at kunder ”bagtaler” Camma og ”snakker med andre leverandører”.²⁵⁶ Det

²⁴⁶ KES, blogpost: *Bristede forventninger...*

²⁴⁷ SC, kommentar: *Alder gør en forskel – også for Camma!*

²⁴⁸ KM, kommentar: *Er jeg utro?*

²⁴⁹ AM, kommentar: *”Det er kvinderne som skal styre verden...”*

²⁵⁰ BB, blogpost: *Hold kæft hvor er jeg god!*

²⁵¹ PT, kommentar: *”Det er kvinderne som skal styre verden...”*

²⁵² Fx TA, kommentar: *Hvor er de åbne homo- og biseksuelle?*

²⁵³ BA, kommentar: *Er jeg utro?*

²⁵⁴ KM, kommentar: *Er jeg utro?*

²⁵⁵ FB, kommentar: *Er jeg utro?*

²⁵⁶ KES, blogpost: *Bristede forventninger...*

handler ikke om, at den enkelte medarbejder vil have ”renset tøj”, vil ”vinde en middag på Noma” eller kun arbejder, ’når chefen kigger’, som det gjorde i kapitel 5. Det handler om Camma. Dermed fremstiller medarbejderne ikke sig selv som nogle, der skal have instruktioner for at opføre sig ordentligt, men som nogle der alene har Cammas forretningsmæssige mål for øje.

Retoriske manøvrer

Kommunikationen på bloggene er således kendetegnet ved, at det næsten er den samme identitet, der gør sig gældende, som i den øvrige identitetsdannelse. Det betyder dog ikke kun, at identiteten repeteres. Den udfordres også, og det sker gennem retoriske manøvrer.

I artiklen ”Rhetorical Maneuvers: Subjectivity, Power and Resistance” (2006) definerer Phillips en retorisk manøvre som: *”the articulation of an inappropriate alternate form of subjectivity within an already defined subject position”* (s. 321). Ud fra denne definition kan en retorisk manøvre forstås som en retorisk strategi, hvor individer *inden for* en given identitet artikulerer en alternativ og umiddelbart upassende identitet.²⁵⁷ Phillips konkretiserer ovenstående definition, idet han alene medtænker artikulationer, hvor afsenderen taler *fra* en anden subjektposition. Det kalder Phillips ”speaking out of place” (s. 315), hvilket jeg har oversat til ’at tale uden for kontekst’. Jeg mener, at man med fordel kan se det ’at tale uden for kontekst’ som én slags retorisk manøvre blandt flere mulige. Som jeg vil vise, er der nemlig andre måder, hvorpå individer kan artikulere alternative identiteter inden for en given identitet. Jeg mener endvidere ikke, at det behøver at være deciderede upassende identiteter, der bliver artikulert. Jeg mener også, det er en retorisk manøvre, når den dominerende identitets stabilitet udfordres. Således er min brug af retoriske manøvrer inspireret af Phillips’, men ikke lig Phillips’. Jeg ser retoriske manøvrer som *artikulationen af alternative identiteter inden for den dominerende identitet*. Disse alternative identiteter kan stå i kontrast til den dominerende diskurs, men behøver det ikke.

²⁵⁷ Når jeg vælger ikke at bruge retorisk strategi, skyldes det, at denne betegnelse let indikerer, at der skulle være tale om en intentionel handling. Det mener, jeg ikke nødvendigvis, der er.

I det følgende vil jeg vise, hvordan medarbejderne på bloggene udfordrer den dominerende identitet gennem fem forskellige retoriske manøvrer. For det første anvendes den retoriske manøvre, Phillips kalder 'at tale uden for kontekst'. For det andet begrundes alternative identiteter gennem den dominerende identitets rationale. For det tredje bruges sløret argumentation, hvor den dominerende identitet fungerer som en form for røgslør under hvilket, alternative identiteter kan artikuleres. For det fjerde bruges ironi til at så tvivl om tilslutningen til den dominerende identitet. For det femte bruges ustabilitet til at udfordre den dominerende identitets status som absolut og statisk.

1. At tale uden for kontekst

Den første retoriske manøvre er den manøvre, Phillips egentlig havde i tankerne med betegnelsen 'retorisk manøvre'. Phillips skriver: "At the root of this concept is the notion of 'speaking out of place' – or, what happens when one speaks the discourse appropriate to a *different* subject position" (s. 315). Phillips eksemplificerer denne manøvre ved at skrive om en studerende, som undskylder sin manglende indsats ved at fortælle sin professor, at hans kæreste er gravid. Derfor har de begge været meget oprevede (s. 317). Ved at fortælle om sin kæreste og hendes graviditet taler den studerende ud fra en anden subjektposition end den forventede. Han taler ikke som studerende, men som potentiel far. Det betyder, at professoren skal vælge mellem at fortsætte samtalen som professor eller ligeledes at skifte subjektposition og fortsætte som en far, der taler til en potentiel far. At tale uden for kontekst handler altså om at indtage en anden subjektposition end den forventede, hvormed forventningerne, til hvad det er passende at sige, forandres.

Der er to blogposter, der på hver sin måde gør brug af denne mekanisme, omend de ikke er rene eksempler på 'at tale uden for kontekst'. Det første tilfælde er i den allerførste blogpost på B&C bloggen. Her skriver Preben Karlsen om medarbejdernes forhold til konkurrerende produkter under titlen *Er jeg utro?* Blogposten lyder:

Er jeg utro?

Jeg er gift på 6. år i et godt og stærkt forhold. Mine ønsker og behov bliver i den grad tilfredsstillet. Sådan da. Jeg har nemlig også et forhold til en anden – og går

endda med hede tanker om en tredje. Det er typisk når vejret er godt, og jeg har behov for at udfolde mig, at mit ægteskab ikke er fuldt tilfredsstillende, og jeg derved søger nye græsgange.

Kender du det at skulle nøjes, eller går du også efter pose og sæk?

Når jeg tager min affære med på arbejde føler jeg mig til tider som lidt af en rebel – det er nok lidt barnligt.

Sagens kerne er, at jeg vil mit ægteskab med Camma der tilfredsstiller mig hver eneste dag med den fantastiske teknologi, men samtidigt kan jeg ikke leve uden min dejlige Ipod.

Synes du at det OK, at jeg som Camma ansat har en Ipod og drømmer om en PS3 med BluRay? – eller er det utroskab af værste skuffe?

:) Preben²⁵⁸

I stedet for at starte med at tale som medarbejder hos Camma, der ejer en iPod, trækker Preben på en anden subjektposition, som de fleste medarbejdere er familiære med: ægtemanden. Samtidig gør Preben det tydeligvis for sjov. Det vil sige, han bruger ikke den alternative subjektposition som i eksemplet med den studerende ovenfor, hvor begge subjektpositioner er 'virkelige' subjektpositioner. Han bruger snarere den alternative subjektposition som en humoristisk overdrivelse. Selvom det ikke er ment alvorligt, kan effekten sammenlignes. Ved at sammenligne forholdet til sin arbejdsplads med forholdet til en partner rykker Preben nemlig ved forventningerne til, hvad der er passende at sige. For det første er han ikke længere bundet af sin 'normale' subjektposition som medarbejder. For det andet kan læserne meget vel blive rykket ud af deres subjektposition. Hvis de forholder sig til Prebens dilemma, identificerer de sig sandsynligvis med sammenligningen til utroskab. Herved indtager de ligeledes en subjektposition som 'kæreste' eller 'ægtefælle' frem for som 'medarbejder'. At eje en iPod sammenlignes med utroskab over for en partner, og denne overdrivelse sætter frygten for at eje en iPod i et nærmest absurd lys.

Det andet eksempel er blogposten *Køber du "også" en bil der er ridset?* I denne blogpost fortæller Gitte:

²⁵⁸ PK, blogpost: *Er jeg utro?*

En aften ved middagsbordet, sad jeg og fortalte om alle de træffeligheder som CRM indeholder, nemlig det produkt jeg skulle oplæres i og hvorledes det kunne bidrage til en effektiv virksomhedskultur. Efterhånden som min begejstring tog til faldt samtalen jo selvfølgelig også på hvordan man sikrede et forum for at udbrede de fejl og mangler som Camma partnerne indrapportere og selvfølgelig med hensigt på at skabe et optimalt produkt på langsiget og på den korte bane kunne man via videreudvikling på produktet holde sig opdateret som partner ved hjælp af quickhelp. Som jeg jo hermed gjorde min familie opmærksom på var noget vi i afdelingen uddelte til partnerne med stor succes.

Min entusiasme tog ingen ende indtil min mand pludselig udbrød: Køber du også en ny bil med ridser til fuld pris?

Først da slog det mig, har vi udviklet en softwarekultur hvor det er okay at produktet har en del fejl og mangler ved markedsføring?

[...] ²⁵⁹

Igen er dette ikke et soleklart eksempel på at tale uden for kontekst, men mekanismen er den samme. Gitte indtager ikke umiddelbart en fremmed subjektposition. Tværtimod fremstiller hun sig selv som den missionerende medarbejder, der ikke kun er medarbejder om dagen, men også om aftenen ved spisebordet. Det vil sige, frem for at indtage en fremmed subjektposition forstærker Gitte den forventede subjektposition ved at positionere sig selv som den 'korrekte' medarbejder. Når jeg alligevel mener, at hun gør brug af den retoriske manøvre at 'tale uden for kontekst', skyldes det den måde, hun ved at positionere sig selv som denne hengivne medarbejder, der missionerer ved middagsbordet, får mulighed for at inddrage sin mands reaktion. Det er således ikke hende som sig selv, der taler uden for kontekst. Det er hende som sin mand. Ved at citere manden, bliver det ikke en medarbejder, der kritiserer Cammas praksis, men en bruger. Dermed rykker Gitte ligesom ovenfor ved forventningerne til, hvad det er passende at sige, og det bliver muligt for hende at udfordre Camma, hvilket er at udfordre identiteten som loyal og dedikeret medarbejder. Det sker samtidig med, at Gitte selv positionerer sig inden for den dominerende identitet.

²⁵⁹ GH, blogpost: *Køber du "også" en bil der er ridset?*

Gittes brug af analogien til bilen med ridser er yderligere med til, at Gitte 'taler uden for kontekst'. Ved at tale om biler i stedet for om praksisser rykkes ved forestillingen om, hvad det er passende at sige. En mulighed de efterfølgende kommentarer griber, da alle kommentarerne skriver langt mere om nye versus gamle bilmodeller,²⁶⁰ tidligere tilbagetrækninger af biler fra markedet,²⁶¹ opdateringer af biler,²⁶² indkøbsstrategier, når man køber biler²⁶³ etc., end de skriver om fejlindberetninger på software.

Hverken Prebens blogpost om utroskab eller Gittes blogpost om Cammas praksis er rene eksempler på den retoriske manøvre at 'tale uden for kontekst'. I den første bruges en alternativ subjektposition humoristisk, og i den anden er den alternative subjektposition under dække af en tredje person. Alligevel mener jeg, det er samme mekanisme, der er på spil. Ved at introducere alternative, men kendte, subjektpositioner rykker Preben og Gitte på forventningerne til, hvad det er passende at sige uden decideret at bryde med den dominerende identitet.

2. Logisk nødvendighed

Den anden retoriske manøvre har jeg valgt at kalde 'logisk nødvendighed'. Prebens blogpost om utroskab fik elleve kommentarer. Af de elleve var der fem kommentarer, som mente, Prebens ejerskab og anvendelse af en iPod var forkert, og fem kommentarer, som mente, at det godt kunne forsvares at eje en iPod. Og her er argumentationen, for at Prebens adfærd er acceptabel, interessant. Kun i én kommentar indikeres det, at konkurrenters produkter kunne anvendes af ren og skær lyst. Det sker, når Anders Jakobsen skriver: "Hmmm.. så længe du husker hvor du hører til, så er det OK at du flirter lidt med andre teknologier/devices ;o)".²⁶⁴ Alle andre kommentarer legitimerer anvendelsen af konkurrenters produkter gennem belæg hentet fra den dominerende identitet. Det vil sige, de tænker som en 'missionerende købmand', men konsekvensen er en legitimering af at eje og anvende konkurrerende produkter, hvilket ikke traditionelt ligger inden for denne dominerende identitet. Charlotte skriver

²⁶⁰ CF, kommentar: *Køber du "også" en bil der er ridset?*

²⁶¹ JT, kommentar: *Køber du "også" en bil der er ridset?*

²⁶² HL, kommentar: *Køber du "også" en bil der er ridset?*

²⁶³ RM, kommentar: *Køber du "også" en bil der er ridset?*

²⁶⁴ AJ, kommentar: *Er jeg utro?*

eksempelvis, hvordan hun ikke synes, man bliver ”utro” af at anvende ”konkurrerende teknologi”: ”Tværtimod mener jeg vi bliver oplyste af det og kan have en mere ærlig og saglig dialog”.²⁶⁵ Man skal altså eje en iPod, *fordi* det vil gøre det nemmere at forfølge den Camma’ske mission. Det er en måde at skabe kontakt til kunden. Svend Nielsen skriver i tråd hermed:

Vi bliver også nødt til at sikre, at vores sider er optimeret til Firefox for at give vores brugere en god brugeroplevelse. Herefter kan vi pushe [xxx] gennem diverse default setting programmer som [xxx] optimeret til [xxx], [xxx] og diverse toolbars.²⁶⁶

Man skal kende konkurrenternes produkter, så man sikrer sig, at man kan komme i kontakt med brugere, når de anvender dem. Det er en måde at få kontakt til kunder og derigennem til at øge omsætningen. Her handler det i øvrigt ikke længere om en iPod, men om browseren Firefox.²⁶⁷ Aksel skriver: ”Ved hele tiden at skele til de få steder hvor vi ikke er markedsførende – bliver vi bare bedre og bedre”.²⁶⁸ Svend skriver ligeledes: ”Selvfølgelig skal vi fremstå som de gode eksempler for Camma produkter, men vi skal bestemt også lære af andre produkter og udnytte de unikke muligheder, som andre platforme kan give”.²⁶⁹ Hvor det først handlede om iPoden og PS3 med BluRay, handler det nu om konkurrenternes produkter i det hele taget. Produkter som man kan forsvare at eje og anvende, fordi det forbedrer forretningen Camma. Hvor den introducerende blogpost handler om at eje en iPod af personlig lyst, handler de opbyggende kommentarer således om at eje eller anvende konkurrerende produkter af hensyn til Cammas mission og Cammas forretning. Identiteten som ’missionerende købmand’ kommer på den måde til nærmest at fungere som belæg for manglende trofasthed mod Cammas produkter.

²⁶⁵ CF, kommentar: *Er jeg utro?*

²⁶⁶ SN, kommentar: *Er jeg utro?*

²⁶⁷ En browser er en software, man bruger, når man surfer på nettet. Det kan eksempelvis være Internet Explorer, Firefox, Konqueror, Opera eller Safari. Ovenstående kommentar handler om, at hvis Cammas hjemmesider ikke kan læses af Firefox, kan de ikke komme i kontakt med de potentielle kunder, som anvender Firefox.

²⁶⁸ AF, kommentar: *Er jeg utro?*

²⁶⁹ SN, kommentar: *Er jeg utro?*

Et andet eksempel på den retoriske manøvre 'logisk nødvendighed' er blogtråden om homoseksualitet. Blogtråden indledes med blogposten *Hvor er de åbne homo- og biseksuelle?* Den handler, som titlen indikerer, om, hvorfor der ikke er flere synlige biseksuelle og homoseksuelle hos Camma. I første halvdel af blogposten opstiller Søren følgende argument: Da 5-10 % af befolkningen er homoseksuelle, og der er flere homoseksuelle i Københavnsområdet end i resten af landet, bør der være 40 homoseksuelle hos Camma. Det vil sige, at for hver 10.-20. kollega, bør der være én homoseksuel. Herpå skriver han: "Men jeg må tilstå, jeg kan altså ikke få øje på den andel af de her 40, jeg efterhånden burde være stødt på – kan I andre?" Anden halvdel af indlægget omhandler, hvordan @work "i øvrigt heller ikke [har] fundet homoerne". Søren skriver:

@work har i øvrigt heller ikke fundet homoerne – jeg har med stor nysgerrighed læst rigtig mange af de profilartikler der er lavet om folk her på stedet, og ofte er de en god blanding af (primært) arbejdsmæssige erfaringer krydret med et indblik a'la "gift med X, bor Y og har Z børn" – og her er jeg i hvert fald endnu ikke stødt på nogen artikler, hvor kæreste eller ægtefælle har været af samme køn. Der kan selvfølgelig være mange gode grunde til at lade være med at skrive om det – men det samlede billede er i hvert fald, at gruppen af homoer her på stedet deler mindre om sig selv og deres familieliv på @work end heteroerne gør.²⁷⁰

Søren afslutter indlægget med at pege på årsagerne til, at homoseksuelle ikke er synlige. Det gør han ved at inddrage en undersøgelse. Han skriver:

Begrundelserne for ikke at være åbne var først og fremmest usikkerhed over for omgivelsernes reaktioner, at det ikke kommer andre ved, samt at stemningen blandt kollegerne ikke var positiv over for homoseksuelle.²⁷¹

Det interessante, når man læser denne blogpost, er det argument, som ikke er der. Søren kunne have fortalt, hvordan han kender til mange homoseksuelle hos Camma, som ikke

²⁷⁰ SC, blogpost: *Hvor er de åbne homo- og biseksuelle?*

²⁷¹ SC, blogpost: *Hvor er de åbne homo- og biseksuelle?*

tør springe ud, fordi de er usikre og bange for, hvad kollegerne vil synes om det. Da Søren selv er homoseksuel og åben om det, kunne han også have brugt sig selv og fortalt, hvordan han har haft det med at være åben, og hvilke tanker han har gjort sig. Han kunne have inddraget, hvordan det ikke bliver lettere, når der ikke er nogen at spejle sig i, fordi @work alene fortæller om heteroseksuelle medarbejdere med hus, partner og børn. Han kunne have fortalt, hvordan miljøet hos Camma ikke altid synes positivt over for homoseksuelle. Hvis Søren havde gjort det, ville han imidlertid have fremstillet en medarbejder, der er usikker, som bekymrer sig om kollegernes mening, og som har brug for hjælp. Det ville have været i skarp kontrast til den dominerende identitet. I stedet for at fremstille denne medarbejder direkte argumenterer Søren indirekte, for at en sådan medarbejder eksisterer, gennem brug af en 'købmands' tankegang.

Størstedelen af blogposten omhandler ikke, at homoseksuelle *kunne* være hos Camma, men måske ikke *føler*, de kan springe ud. Det er derimod en argumentation for, at der *er* homoseksuelle, og at de *ikke* springer ud. Denne argumentation sker ved at inddrage statistiske undersøgelser. Som Søren skriver i indledningen: "Målbarhed er jo vigtigt her i boksen!"²⁷² Dernæst bruger han @work som rygdækning til, at de ikke springer ud, når han skriver "@work har [...] heller ikke fundet homoerne", frem for som en indikation på, hvor forklaringen kan være. Dermed undgår han at kritisere @work direkte, men indikerer alene, at det heller ikke bliver lettere, når der ikke er nogle homoseksuelle at spejle sig i på @work. Desuden inddrager han først forklaringen på den manglende åbenhed til allersidst, og det sker ved, at han henviser til en undersøgelse. Han holder dermed sig selv og eventuelle kolleger helt uden for denne del, hvorved han kun fremstiller andre homoseksuelle som usikre og alene indikerer, at det kunne gælde medarbejdere hos Camma. Endelig nedtoner han hele argumentationen ved at afslutte indlægget med: "Men hvad siger I? Hvordan står det til med homo- og biseksuelle her på stedet?"²⁷³ Det er ikke sikkert, at Camma har et problem, og at homoseksuelle føler sig usikre eller uvelkomne. Det er op til læserne. Søren fremstiller ikke direkte en alternativ identitet. Han argumenterer indirekte for den, og det gør han ved at argumentere inden for en 'missionerende købmands' rationale. Han bruger

²⁷² SC, blogpost: *Hvor er de åbne homo- og biseksuelle?*

²⁷³ SC, blogpost: *Hvor er de åbne homo- og biseksuelle?*

logosappel frem for pathosappel. Han undgår at kritisere. Og han undgår at fremstille sig selv eller kolleger som ofre. Ligesom ved blogtråden *Er jeg utro?* udnytter Søren den dominerende identitet til at udfordre samme.

Blogposten fik fire kommentarer. Kun én af disse peger ikke på de homoseksuelle som ansvarlige for at løse problemet – hvis der er et. De tre andre præsenterer det som om, der ikke er noget problem, og det alene er et spørgsmål om, at homoseksuelle er åbne om deres seksualitet. Det ses gennem formuleringer som: ”Hos Camma med værdier som åbenhed og respekt og hvor der virkelig er højt til loftet, tror jeg bare, at det er et spørgsmål om at de homoer, der er hos Camma også åbner sig”²⁷⁴ og: ”Håber og tror uanset at de som ønsker er åbne om sin legning og har det godt med det”²⁷⁵ og endelig: ”Det jeg lægger vægt på er at mine kollegaer er ærlige og åbne og selv tager initiativ til at fortælle om deres seksuelle orientering.”²⁷⁶ Tanken bag disse indlæg er formentlig at tydeliggøre over for homoseksuelle, at de roligt kan være åbne om deres homoseksualitet. I alle tre indlæg bliver det dog ikke præsenteret sådan. Tværtimod står der, at fordi Camma er åben og ærlig, og der er højt til loftet, *forventer* afsenderne, at homoseksuelle er åbne om deres forhold. Derved kommer svaret til at ligge hos de homoseksuelle selv frem for hos kolleger eller hos ledelsen. Der er dog som nævnt en kommentar, som gør noget andet. Her handler det ikke om, at homoseksuelle bare skal være åbne. Det handler i stedet om, at virksomheden har et problem, hvis homoseksuelle ikke er det. Kommentaren indledes med, at Anja Holck fortæller, hvordan hun har været til en konference, hvor man talte om, ”hvor meget det ’koster’ en virksomhed, hvor kulturen ikke er rummelig nok”.²⁷⁷ Hun skriver:

Det er statistikker der viser, at homoers produktivitet påvirkes negativt, når de ikke er ’out’, da de skal bruge kræfter på at ’leve skjult’, og bla bruge energi på at overveje, hvordan de kommer uden om spørgsmål som: ’Hvad lavede du i weekenden?’ af frygt for, at kolleger skal opdage at partneren er af samme køn.²⁷⁸

²⁷⁴ TA, kommentar: *Hvor er de åbne homo- og biseksuelle?*

²⁷⁵ TJ, kommentar: *Hvor er de åbne homo- og biseksuelle?*

²⁷⁶ MRC, kommentar: *Hvor er de åbne homo- og biseksuelle?*

²⁷⁷ AH, kommentar: *Hvor er de åbne homo- og biseksuelle?*

²⁷⁸ AH, kommentar: *Hvor er de åbne homo- og biseksuelle?*

I denne kommentar flyttes fokus fra, om homoseksuelle er åbne eller ej, til hvad det betyder for bundlinjen, hvis de ikke er. Det betyder, at ansvaret for at finde en løsning ligeledes flyttes. Hvor det før var et spørgsmål om, at homoseksuelle bare skulle springe ud, handler det nu om, at virksomheden skal handle, hvis den vil sikre bundlinjen. Herved muliggør Anja indirekte en alternativ identitet, hvor medarbejderen dels kan være offer, dels kan være skyld i at andre er ofre, men frem for at bruge topoi som medfølelse, mobberi, solidaritet osv., taler hun om forretning og bundlinje. Ligesom Søren slutter Anja desuden ikke indlægget med at foreslå at praksis ændres, men med at sætte problemets realitet til debat:

For vores mangfoldigheds skyld og dermed for vores virksomheds skyld vil jeg håbe, at vi har en rummelighed, der tillader alle homoer at være åbne om deres seksualitet – også på arbejdspladsen....men, er vi det?²⁷⁹

Herved nedtones den alternative identitet og den potentielle kritik, man kan læse ind i Anjas kommentar, og det bliver igen op til læseren at afgøre, om der overhovedet er et problem.

At medarbejderne på denne måde bruger den dominerende identitet som belæg for en alternativ identitet, er et udtryk for retorisk kompetence. Den retorisk kompetente deltager skriver ikke, at han eller hun har en iPod, fordi produktet er bedre eller lækrere end Cammas produkter. Den retoriske kompetente deltager fremstiller heller ikke sig selv som offer og opfordrer til medlidenhed i en organisation, hvor den dominerende identitet foreskriver, at man er selvkørende og konkurrencemindet. Den retorisk kompetente deltager trækker i stedet på den eksisterende diskurs, den 'missionerende købmand', og legitimerer herigennem en alternativ identitet inden for den dominerende identitet. Det viser, hvordan eksisterende diskurser ikke kun *begrænser* muligheden for at forhandle identitet. De udgør ligeledes *muligheden* for det (Thornborrow og Brown 2009, s. 356).

²⁷⁹ AH, kommentar: *Hvor er de åbne homo- og biseksuelle?*

3. Sløret argumentation

Ved den tredje retoriske manøvre, der viser sig på bloggene, spiller den dominerende identitet også en vigtig rolle. Her er det imidlertid ikke ved, at belægget hentes hos denne identitet, men ved at den dominerende identitet synes at blive brugt som en form for røgslør, hvormed artikulationen af en alternativ identitet nedtones og utydeliggøres. Det sker på den blogtråd, der handler om, hvordan man får flere kvindelige ledere.

Selve det at diskutere, hvordan man får flere kvindelige ledere i en organisation, hvor den dominerende identitet er en 'missionerende købmand', indebærer et paradoks. Hvis kvinderne er 'missionerende købmænd', er de ambitiøse, konkurrenceorienterede og selvkørende. Det vil sige, de har ikke brug for hjælp. Enhver form for strukturel forklaring på manglende kvindelige ledere bliver derfor en kontrast til den dominerende identitet. Samtidig har Camma nedsat mangfoldighedsrådet, hvis arbejde blandt andet består i at sikre flere kvindelige ledere. Herved anerkendes manglende kvindelige ledere indirekte som et strukturelt betinget forhold. Dette paradoks viser sig i indlæggene, hvor medarbejderne søger at artikulere alternative identiteter ved at pege på strukturelle forhold, men samtidig gemmer dem bag den dominerende identitet. Lad mig komme med et par eksempler.

Blogtråden indledes med, at emnet sættes på dagsordenen. Her kommer Trine Johansen med flere modsatrettede forklaringer på, hvorfor der ikke er flere kvindelige ledere, hvor hun på forskellige måder veksler mellem individbaserede forklaringer og strukturelle forklaringer. Hun spørger fx: "Kan en af årsagerne være fordi kvinderne SELV ikke vil blive topledere? Eller møder de en betonmur i det de ønsker at træde op de sidste stegene af karrierestigen mod toppen?"²⁸⁰ Blogposten afsluttes med en liste over 16 forskellige bud, der stritter i forskellige retninger, og hvor det 16. punkt alene lyder "... x-y-z-æ-ø-å?"²⁸¹ Hermed er emnet indledt, uden Trine selv har sagt noget om, hvad hun mener. Dog har hun peget på forskellige mulige forklaringer, hvormed hun også har artikuleret strukturelle forklaringer. Den første kommentar indledes:

Mon ikke, der er forskellige årsager til, at der ikke er mange kvinder i ledelse generelt og topledelse specifikt?

²⁸⁰ TJ, blogpost: "*Det er kvinderne som skal styre verden...*"

²⁸¹ TJ, blogpost: "*Det er kvinderne som skal styre verden...*"

Det er et komplekst spørgsmål, du stiller, Trine og ikke enkelt at svare på – for den enkelte kvinde vil årsagerne sikkert være forskellige fra kvinder omkring hende.²⁸²

Her indleder Pia Thygesen med at konstruere den individuelle medarbejder. Det er hos den enkelte kvinde, svaret skal findes. Det er ikke i systemet. Selve Pias pointe med indlægget er imidlertid at pege på, at årsagen til, at der ikke er flere kvinder i ledelse, kunne hænge sammen med, at mænd ansætter mænd. Hun fortsætter nemlig indlægget:

Styres ansættelser ikke også af vaner/rutiner? Et tænkt eksempel: ”Jeg er en mand, jeg er leder her, og jeg har den-og-den uddannelsesmæssige baggrund og har tidligere med succes ansat en anden mand, som har samme uddannelsesmæssige baggrund som mig...”? Vi befinder os i komfortzonen, og vi træffer mange af de daglige valg ud fra den, og hvis vi kan navigere i verden uden at tage alt for mange komplicerede valg, så vil vi vel også gerne det.²⁸³

Den første artikulation af den dominerende identitet har således en vaccinerende funktion alene. Hovedpointen er, at mænd ansætter mænd. Vaccinationen er, at det selvfølgelig ikke er den eneste forklaring, eksempelvis er kvinder jo forskellige. Forholdet mellem vaccination og argument fremgår imidlertid ikke klart, hvilket skyldes to forhold. For det første fylder vaccinationen forholdsmæssigt meget af indlægget. For det andet er der ikke nogen konjunktion mellem vaccinationen og selve pointen, der kan fungere som argumentmarkør. Det havde været naturligt med en underordningskonjunktion såsom ”men”, ”dog”, ”imidlertid” eller lignende for at indikere, at *selvom* kvinder er forskellige, så er der også barrierer. I stedet er selve hovedargumentet formuleret som en forlængelse af vaccinationen, når der står: ”for den enkelte kvinde vil årsagerne sikkert være forskellige fra kvinder omkring hende. Styres ansættelser ikke også af vaner/rutiner?”²⁸⁴ Gennem denne specielle vægtning mellem vaccination og hovedpointe og gennem den manglende eksplicitering af deres indbyrdes

²⁸² PT, kommentar: ”Det er kvinderne som skal styre verden...”

²⁸³ PT, kommentar: ”Det er kvinderne som skal styre verden...”

²⁸⁴ PT, kommentar: ”Det er kvinderne som skal styre verden...”

forhold, får selve pointen et tilfældigt præg, som var den en pludselig indskydelse i en længere tankestrøm. Hermed kan man sige, at den dominerende identitet gennem en ufokuseret argumentation kommer til at virke som en form for røgslør, under hvilken en alternativ identitet kan artikuleres. Pia skriver afslutningsvis: ”Mangfoldighed er godt, også i ledelse, så måske skal både mænd og kvinder træde lidt mere ud af komfortzonen og turde satse lidt mere”.²⁸⁵ Herved slører hun yderligere argumentationen, idet kvinderne pludselig optræder som forandringsagenter, hvilket er selvmodsigende. Hvis kvindelige ledere ansatte kvindelige ledere, ville det netop skabe flere kvindelige ledere. Det ville være en løsning på problemet. Gennem selvmodsigelsen bliver kvinder imidlertid igen til handlende agenter frem for til ofre. Selvmodsigelsen har en klar retorisk funktion, idet den er med til at sløre for den alternative identitet, der artikuleres.

Samme slørede argumentation ses i den næste kommentar. Her mangler konjunktionerne ikke, men ligesom før overtager vaccinationen næsten argumentet, hvormed den kan siges at fungere som røgslør. Kommentaren lyder:

Gode spørgsmål og debat Trine. Jeg synes ikke det kendetegner mine kvindelige kollegaer i Camma, at de ’ofrer’ sig for deres mands/kærestes karriere eller bevidst vælger karrieren fra. Faktisk synes jeg, der er mange ambitiøse kvinder i Camma, der godt tør stå ved det, hvilket er befriende. Der er dog perioder i kvinders liv, hvor karrieren som regel bliver sat på hold ifm. barsel og meget små børn. Synes det er positivt, hvis virksomheden gør det nemt for kvinden at ’komme igen’. Meget åbne dialoger med ens chef omkring ambitioner og karriereplaner kan i denne sammenhæng ikke dyrkes nok :) Og så må kvinderne jo ud af busken og turde stå ved deres ambitioner.²⁸⁶

Her kommer den dominerende identitet til at virke som rammen. Indlægget indledes med en lang vaccination, der tager udgangspunkt i en ’missionerende købmand’. Kvinderne hos Camma er ikke ofre, de er ambitiøse og konkurrenceorienterede. En identitet, der forstærkes, når Anne understreger, at det er ”befriende”. Indlægget afsluttes ved at vende tilbage til vaccinationen i indledningen. Både i indledningen og

²⁸⁵ PT, kommentar: ”*Det er kvinderne som skal styre verden...*”

²⁸⁶ AM, kommentar: ”*Det er kvinderne som skal styre verden...*”

afslutningen sikres kvindernes rolle således som selvstændige agenter. Inden for denne ramme, skriver Anne imidlertid, at kvinderne *nogle gange* kan have brug for hjælp. Hun artikulerer en alternativ subjektposition. Denne artikulation fylder dog rent visuelt kun halvdelen af indlægget, og forholdet mellem argument og vaccination er derfor uklart. Dertil er det interessant, hvordan den alternative identitet artikuleres. For det første nedtones den mulige kritik, der kunne læses ind i artikulationen, idet Anne bevæger sig fra at tale om Camma til at tale om ”virksomheden”. De ambitiøse kvinder, der er tale om, arbejder således hos Camma, men de kvinder, der skal have hjælp, og de, der skal hjælpe, arbejder i ”virksomheden”. For det andet ses den dominerende identitet også i artikulationen af den alternative identitet. Der er nemlig ikke tale om, at kvinderne fx skal føle sig velkomne, når de kommer tilbage fra barsel, eller at man skal hjælpe dem til at skabe balance mellem familiedrømme og karrieredrømme. Kvinderne skal have hjælp til at ”komme igen”. Hermed ses konkurrencementaliteten igen: Kvinderne skal ind i kampen. Endelig efterfølges det helt konkrete forslag om karriereplaner med en smiley. Det vil sige, at udfordringen af den dominerende identitet skal ikke tages alt for alvorligt.

En argumentanalyse uden hensyntagen til den dominerende identitet ville formentlig betegne ovenstående indlæg som dårlig argumentation. Påstandene er ikke klare, fordi vægtningen mellem vaccination og hovedargument er så lige. I det ene indlæg er der dertil ikke nogle argumentmarkører til at vise forholdet mellem argumentets dele, og argumentet er selvmodsigende. I det andet indlæg smiler deltageren af sit eget forslag, som mener hun det ikke rigtigt. Analyserer man indlægget i relation til den øvrige identitetsdannelse, er det imidlertid udtryk for retorisk kompetence. Deltagerne bruger den dominerende identitet til at sløre argumentationen, hvormed de kan artikulere en alternativ identitet på en upåfaldende måde, idet den fremstilles som en henkastet bemærkning i en tankestrøm præget af den dominerende identitet. Deltagerne udviser retorisk handlekraft.

4. Ironi

Den fjerde retoriske manøvre er ironi. Den anvendes flere gange på bloggene. Eksempelvis skriver Aksel som kommentar til blogposten om utroskab: ”Jeg selv har også undret mig over at Iphone ikke er på Camma Market (har Torsten Bendixen

egentlig ikke een?).”²⁸⁷ ”Camma Market” henviser til markedspladsen på intranettet, hvor medarbejdere som nævnt kan sælge og købe ting til og af hinanden, og det er svært at tro, at Aksel har undret sig over, at ingen medarbejdere sætter konkurrerende produkter til salg derinde. Kommentaren må derfor forstås som en humoristisk understregning af, hvor bizart det ville være, hvis medarbejdere solgte og købte iPhones af andre medarbejdere på arbejdspladsen. At Aksel dertil antyder, at Torsten Bendixen, en af medarbejderne fra ledelsesgruppen, skulle eje en, må endvidere læses som en humoristisk drillende kommentar. Den missionerende medarbejder, som gjorde sig gældende i den øvrige identitetsdannelse, og som viser sig på bloggene, når et ejerskab af en iPod anses som fyringsgrund, ville ikke lave sjov med, at konkurrerende produkter kunne sælges på intranettet, eller at en leder ejer konkurrerende produkter. Når Aksel indleder sin kommentar på denne humoristiske måde, lægger han således en ironisk distance til den dominerende identitet. Han bryder dog ikke med denne, idet han afslutter sit indlæg med at fortælle, hvordan han vil give sin knapt 2-årige søn et Camma-produkt i gave. Hermed bliver det op til læseren at afgøre, hvad Aksel egentlig selv mener om den dominerende identitet.

Samme form for ironiske distance ses, når Charlotte skriver: ”Mht teknologi der må jeg indrømme jeg er mega trofast (det kan hele min familier snakke med om ;-))”²⁸⁸ Her konstruerer Charlotte på den ene side en missionerende medarbejder, der er ”mega trofast”, men samtidig kalder hun det en ”indrømmelse”, hvormed hun indikerer, at det ikke er naturligt at være så missionerende. Det understreges endvidere, når hun ’smiler med glimt i øjet’ af familiens forhold til hendes trofasthed. Charlotte fremstiller sig hermed som en medarbejder, der prædiker derhjemme, men som ved, at familien finder denne prædiken komisk eller trættende. Hun signalerer altså en vis ironisk distance til sin egen missioneren, hvilket vil sige en ironisk distance til sin måde at udleve den dominerende identitet på.

Et sidste eksempel er Kasper Riis Beck’s kommentar. Her er det ikke kun elementer i kommentaren, der er ironiske, men selve kommentaren. Her står:

²⁸⁷ AF, kommentar: *Er jeg utro?*

²⁸⁸ CF, kommentar: *Er jeg utro?*

Hej Preben

Du er helt klart utro. Du og andre OPA'er bør ikke besudle jer selv med konkurrenters produkter. Overlad det til os sanderer.²⁸⁹ Så kære OPA'er: Tag alle jeres ikke-Camma-gadgets med på arbejde og overlad det beskidte arbejde til sander'ne. iPods, iPhones, MacBooks, PlayStations, Wiis og den slags kætterske aggregater bør omgående afleveres til din nærmeste sander, der så vil sørge for at bortskaffe disse. Alt andet vil være komplet utilstedeligt og er et tydeligt udtryk for manglende tro på egne produkter.

Men venlig hilsen

s-kaspb²⁹⁰

For en udenforstående vil Kaspers indlæg måske læses som ualmindeligt sarkastisk. For en medarbejder hos Camma fremstår kommentaren ikke nødvendigvis så sarkastisk. Flere af verberne og adjektiverne har en ironisk klang på grund af deres overdrevne religiøse og moraliserende konnotationer. Det gælder verber og adjektiver som "besudle", "beskidte", "kætterske", "bortskaffe" og "utilstedeligt." Dertil italesættes en gruppering mellem OPA'ere og sanderer. Sanderer er medarbejdere, der arbejder *hos* Camma, men hvis arbejdsgiver ikke *er* Camma. Det betyder, at deres personalevilkår ikke er de samme som de andre medarbejderen, et forhold, som jeg fra min gang hos Camma ved, medfører en del 'murren i krogene'. At udstille denne forskel så kategorisk officielt virker meget voldsomt, og at gøre sanderne frem for OPA'erne til systemets vogtere er at vende den oplevede virkelighed på hovedet. Det kunne umiddelbart betyde, at det ikke skal forstås alvorligt. En tolkning der understøttes af, at Kasper bruger sin sander-titel i underskriften frem for sit navn. Samtidig er der ikke noget sted i indlægget, hvor Kasper ekspliciterer, at det er for sjov, og alle belæggene for, hvorfor OPA'erne ikke bør eje konkurrenters produkter, ligger helt i tråd med den dominerende identitet. Kasper lægger sig ikke langt fra en diskurs, der reelt eksisterer hos Camma. Nogle medarbejdere skriver som nævnt på bloggene, at anvendelsen af konkurrerende

²⁸⁹ OPA er betegnelsen for en medarbejder, der er ansat hos Camma. En sander er betegnelsen for en medarbejder, der arbejder for Camma, men ikke er ansat af Camma.

²⁹⁰ KRB, kommentar, Er jeg utro?

produkter ”burde være direkte fyringsgrundlag”,²⁹¹ og de nærmest råber, hvordan man skal ’kæmpe’ for Cammas produkter.²⁹² Hos Camma søger man som nævnt i kapitel 5, at ”pursue our mission of enabling people and business throughout the world to realize their full potential”.²⁹³ ”People [...] dedicate themselves to really satisfying customers, helping partners, and improving the communities”.²⁹⁴ Og ”[p]assion is everywhere you look at Camma”.²⁹⁵ Det er almindelig at fremstille sig selv og andre som ualmindelig passionerede. Kasper overdriver den eksisterende diskurs, men denne overdrivelse er ikke ekstrem, da diskursen i forvejen er meget missionerende. Dertil gør han det ikke klart, hvor han selv står. Det bliver op til læseren at afgøre, hvordan han eller hun vil forstå blogposten, idet Kasper ikke definitivt kan siges at lægge afstand til den dominerende identitet eller påtage sig den.

Alle de ovenstående eksempler bevæger sig inden for den dominerende diskurs, men på forskellig måde gentager de den ikke kun. De tilfører den ironiske overtoner. Enten lægger de ironisk distance til den eller til deres måde at performe den på, eller også karikerer de den. Denne form for stilistiske gentagelser med retoriske overtoner kan ses som en særlig form for retorisk agency (Campbell 2005, s. 7), idet medarbejderne ikke kun repeterer den dominerende diskurs – gennem ironien udfordrer de den også, idet de afspejler, at de ikke identificerer sig fuldstændigt med den.

5. Destabilisering

Den femte og sidste retoriske manøvre ligger i forlængelse af ironien. Her artikuleres heller ikke alternative identiteter. Her rykkes blot ved den dominerende identitets stabilitet, hvormed der skabes mulighed for alternative identiteter kunne eksistere. Det sker dels, når medarbejderne signalerer tvivl, dels når medarbejderne signalerer, at deres holdning er en blandt mange.

I mange indlæg indikerer skribenterne, at de ikke selv er helt sikre på, hvad de mener. Anders skriver: ”Hmmm... så længe du husker hvor du hører til [...]”,²⁹⁶

²⁹¹ FB, kommentar: *Er jeg utro?*

²⁹² KM, kommentar: *Er jeg utro?*

²⁹³ Retningslinjer for forretningsadfærd.

²⁹⁴ Brev fra Paul Hammer.

²⁹⁵ Værdierne: Passion.

²⁹⁶ AJ, kommentar: *Er jeg utro?*

Christian Jensen skriver: ”Hmmm jeg synes sammenligningen giver mening og så alligevel ikke,”²⁹⁷ og Jens Thrane skriver: ”Hmmm hvis jeg husker rigtigt [...]”.²⁹⁸ Alle disse citater er indledninger på indlæg. Deltagerne udtrykker tvivl i allerførste sætning og indikerer hermed, at de holdninger, de giver udtryk for, ikke nødvendigvis er endegyldige. De spekulerer fortsat. Nogle indlæg er dertil diskuterende. Eksempelvis skriver Charlotte om brugen af Facebook:

Men men for mig er det blot endnu en af vor tids ’Jeg elsker at udstille mig og mit liv’ – og dog, så har jeg også nydt godt af at komme i kontakt med nogle dejlige mennesker jeg ikke har talt med i langt tid og på den måde følge med i lidt af deres liv. Men jeg synes som dig [...].²⁹⁹

Og Bjarne skriver:

Så... Jeg er nået så langt så jeg har oprettet en underfolder i Outlook med rosende mails fra andre om mig. Meeeen jeg må også tilstå at jeg stadig ikke har lært at skrive til andre om mig. Eller har jeg? For jeg kan jo ikke sige mig fri for at have sat min chef i CC-feltet engang imellem.³⁰⁰

Charlotte binder her alle sine tre tanker sammen gennem underordningskonjunktioner som ”men” og ”og dog”, hvormed hun ikke kun skriver, at hun er i tvivl, men udstiller sin tvivl i øjeblikket, idet hun svinger frem og tilbage mellem to holdninger. Samme form for usikkerhed viser Bjarne ved at indføre tænketid som ”...”, trække på ordene som ”meeen” og forholde sig spørgende til sig selv som ”Eller har jeg?”.

Andre indlæg fremstiller ikke sig selv som tvivlende, men som partsindlæg i en debat. Ole Bo Kjeldsen skriver eksempelvis: ”Jeg kan ikke se du er utro, for selvom jeg aldrig kunne drømme om ikke at bruge Camma produkter og devices så er der nogle ting som kunne være dejlige”³⁰¹ og Christian skriver: ”Men jeg kan da godt forstå, at

²⁹⁷ CJ, kommentar: *Køber du ”også” en bil der er ridset?*

²⁹⁸ JT, kommentar: *Køber du ”også” en bil der er ridset?*

²⁹⁹ CF, kommentar: *Må jeg være digital associal?*

³⁰⁰ BB, blogpost: *Hold kæft hvor er jeg god!*

³⁰¹ OBK, kommentar: *Er jeg utro?*

nogen mener, at det burde være anderledes.”³⁰² Hermed gør både Ole og Christian det klart, at selvom de ikke personligt er enige, har de forståelse for, at andre vil handle anderledes end dem selv. Andre steder viser deltagerne, at deres perspektiv kun er et blandt flere mulige. Det sker, når Christian skriver: ”Det virker langt mere troværdigt overfor kunderne i min bog”,³⁰³ når Jens skriver: ”[H]vis jeg husker rigtigt”,³⁰⁴ når Charlotte skriver: ”For mig [...]” og ”I min optik [...]”³⁰⁵ og når Hans Larsen skriver ”Mig vidende [...]”.³⁰⁶ Ved at bruge personlige pronomener på denne måde gør deltagerne det klart, at deres holdning kun er en blandt flere mulige, som i princippet kan være lige så meningsfulde. Nogle deltagere viser endelig ikke kun, at deres perspektiv er ét perspektiv, men kommunikerer flere perspektiver. Det sker eksempelvis, når Trine som nævnt kommer med decideret modsatrettede forklaringsmuligheder på de manglende kvindelige ledere og afslutter indlægget med ”...x-y-z-æ-ø-å?”,³⁰⁷ hvormed hun indikerer, at forklaringsmulighederne i princippet er uendelige, og at hun ikke kender dem alle.

Hvor den øvrige identitetsdannelse jf. kapitel 5 var kendetegnet ved en meget statisk identitet, hvilket blandt andet skyldtes manglende styrkemarkører og personlige pronomener, er det anderledes på bloggene. Ved at formulere egen tvivl og ved at signalere, at der findes flere mulige holdninger til forskellige emner, rykker deltagerne ved den stabilitet, der har kendetegnet identitetsdannelsen. De artikulerer ikke som sådan nye identiteter, men de antyder, at den identitet, de artikulerer, ikke er den eneste mulige. De skaber en ustabilitet, der ikke ses i den øvrige identitetsdannelse.

Retorisk agency: Et spørgsmål om kompetence

Den dominerende identitet, der kommunikeres på bloggene, er den samme som i den øvrige identitetsdannelse, idet den ’missionerende købmand’ er gennemgående i langt størstedelen af indlæggene. Det betyder dog ikke kun, at den dominerende identitet repeteres. I nogle tilfælde udfordres den også – om end det sker inden for dens egne

³⁰² CJ, kommentar: *Køber du ”også” en bil der er ridset?*

³⁰³ CJ, kommentar: *Køber du ”også” en bil der er ridset?*

³⁰⁴ JT, kommentar: *Køber du ”også” en bil der er ridset?*

³⁰⁵ CF, kommentar: *Køber du ”også” en bil der er ridset?*

³⁰⁶ HL, kommentar: *Køber du ”også” en bil der er ridset?*

³⁰⁷ TJ, blogpost: *”Det er kvinderne som skal styre verden...”*

rammer. Medarbejdere formår på trods af en meget statisk dominerende identitet at legitimere brugen af konkurrerende produkter, at legitimere, at kvinder kan have brug for hjælp, hvis de skal blive ledere, at legitimere, at homoseksuelle ikke alene bærer ansvaret for at være åbne om deres homoseksualitet, at udfordre Cammas nuværende praksisser og i det hele taget at rykke ved den dominerende identitets faste karakter. De udfordrer således identiteten som en dedikeret, missionerende, bundlinjeorienteret, konkurrencemindet og selvkørende medarbejder. Medarbejderne afspejler ikke blot, at de er begrænsede af den dominerende identitet, de udviser også retorisk handlekraft. Hermed viser analysen en manifestation af retorisk agency. Og den viser, at retorisk kompetence blandt andet består i at kunne manøvrere i den diskursive kontekst, man er en del af. Helt konkret peger den på fem forskellige retoriske manøvrer:

1. Tale uden for kontekst
2. Logisk nødvendighed
3. Sløret argumentation
4. Ironi
5. Destabilisering

Den første manøvre er den, Phillips anser for at være en retorisk manøvre. Den består i at tale uden for kontekst. Her anvendes alternative identiteter til at rykke ved forventningerne til, hvad det er passende at sige. Den anden manøvre handler om at artikulere en ny identitet som en logisk nødvendighed af den dominerende identitet. Det vil sige, her artikuleres en alternativ identitet som værende i den dominerende identitets interesse. Man kan sige, at den dominerende identitet nærmest bruges som belæg. Den tredje manøvre handler omvendt om at sløre argumentationen. Her udnyttes vægtning af argumentdele, manglende indikationer af argumentets struktur og selvmodsigelser til at svække argumentation, så den alternative identitet nærmest forsvinder bag den dominerende identitet. Den fjerde manøvre er ironi. Her destabiliseres den dominerende identitet ved, at afsenderen lægger en ironisk distance til denne, hvormed læseren må afgøre, om og hvordan afsenderen identificerer sig med en given identitet. Den femte og sidste manøvre er destabilisering. Her rykkes ved den dominerende identitets statiske karakter, idet der udtrykkes tvivl og usikkerhed.

Disse retoriske manøvrer understreger, hvordan identitetsregulering og identitetsarbejde på bloggene ikke er to uafhængige processer, sådan som de behandles inden for konventionel identitetsdannelse, men gensidigt afhængige. Medarbejdernes retoriske agency er betinget af den dominerende identitet. De kan ikke pludselig ytre fundamentalt anderledes identiteter, når den hidtidige identitetsdannelse har været karakteriseret ved en dominerende identitet. Det er dog ikke ensbetydende med, at de ikke kan handle retorisk. Tværtimod viser flere medarbejdere sig som retorisk kompetente, når de gennem disse fem retoriske manøvrer artikulerer alternative identiteter. De udviser retorisk handlekraft. Medarbejderne afspejler både forståelse for, hvordan de er begrænsede af den diskursive kontekst, de befinder sig i (Phillips 2006, s. 316) og forståelse for, hvordan de kan udnytte den diskursive kontekst til alligevel at forhandle identitet. Phillips skriver (med henvisning til Felix Guattari) om muligheden for retorisk agency: "the subject-as-artist is afforded a level of creativity but only in so far as new forms can be derived from the 'palette,' which is presumably made up of previously encountered forms" (2006, s. 314). Hos Camma kan man sige, at medarbejderne formår at holde sig inden for farvepaletten, men at det ikke afholder dem fra at skabe nyt med de farver, de har til rådighed. De er måske nok betinget af den hidtidige identitetsdannelse, men det betyder ikke, at de ikke kan handle inden for den.

Ved at udfordre den dominerende identitet skaber deltagerne endvidere nye muligheder for identitetsdannelsen. Hvor man i den traditionelle identitetsopfattelse så medarbejderes reaktion på identitetskommunikationen som identitetsarbejde, der i princippet var løsrevet fra identitetsregulering, viser min analyse, hvordan det ikke er tilfældet på bloggene. Medarbejdernes retoriske handlinger er med til at identitetsregulere. Phillips skriver, hvordan det at ændre på en subjektposition kan påvirke den bredere diskursformation (2006, s. 315), og det gør sig især gældende på bloggene i kraft af deres officielle karakter. Fordi bloggene er officielle, bliver medarbejdernes forhandling af identitet tydelig for alle, der læser bloggene. Dermed bliver de en del af identitetsreguleringen. Hvert enkelt indlæg er i sin artikulering af identitet – hvad enten denne er en repetition eller en forhandling – med til at påvirke, hvilke identiteter der er mulige. Helt konkrete eksempler på, at dette faktisk sker, er, når de retoriske handlinger påvirker de forestillede spilleregler. Det sker fx ved blogtråden om utroskab. Her bruger Preben den retoriske manøvre at 'tale uden for kontekst' til at

fortælle, at han faktisk ejer en iPod af ren og skær lyst. Derved udfordrer han i særlig grad identiteten som dedikeret medarbejder. Efterfølgende kommer flere kommentarer, der gør brug af en 'rationel' retorisk manøvre. De argumenterer således ikke for at eje en iPod af lyst, men fordi det er i Cammas interesse. Spørgsmålet er, om de havde gjort det, hvis identiteten ikke først var blevet udfordret endnu mere i starten? Et andet eksempel er blogtråden om kvinder i ledelse. Her er det tænkeligt, at den retoriske manøvre 'sløret argumentation' netop blev mulig på grund af den første blogpost. Gennem sine mange modsatrettede forklaringer, på hvorfor der ikke er flere kvindelige ledere, skabte denne blogpost mulighed for, at de efterfølgende kommentarer kunne anvende samme dualisme mellem individuelle og strukturelle forklaringer.

At se medarbejdernes anvendelse af den dominerende identitet som en måde at forhandle identitet på, gør det endelig oplagt at vende tilbage til forholdet mellem identitetskommunikation og identifikation. I opsamlingen på første analyse skrev jeg om den øvrige identitetsdannelse hos Camma, at det ikke er til at vide, om det er *medarbejdernes selvforståelse som medarbejdere*, der kommunikeres, eller om det alene er *ledelsens forståelse af medarbejderne*. På bloggene kan man måske sige, at det ikke er til at vide, om medarbejderne er *enige* i ledelsens forståelse af medarbejderne, eller om de snarere *anvender* denne forståelse for at kunne ændre på samme. Det peger på, at forholdet mellem identifikation og forhandling af identitet, måske ikke er helt så enkelt, som kilder tidligere har gjort det. Larson og Pepper skriver: "We treat identification as the communicative process through which individuals either align themselves with or distance themselves from one or both of the targets/sources of identity" (2003, s. 530). Hermed sidestiller de det at anvende en dominerende diskurs med at identificere sig med denne. Brugen af retoriske manøvrer peger på, at det ikke nødvendigvis er så enkelt. Individer kan også trække på dominerende diskurser, fordi de *herigennem* kan foreslå alternative identiteter, hvilket netop er, hvad der sker, når medarbejderne argumenterer ud fra en 'missionerende købmands' logik eller under dække af denne. Her mener jeg, det er tvivlsomt, om medarbejderne rent faktisk *identificerer sig* med denne diskurs, eller om de snarere blot udstråler retorisk kompetence. At trække på en identitet behøver ikke at være et udtryk for identifikation. Det kan også være en retorisk manøvre.

2. Deltagelse på bloggene

Antallet af blogposter er ikke så højt som planlagt, og antallet af kommentarer varierer meget. Nogle blogposter har fået mange kommentarer, andre har kun fået en enkelt. Alligevel er deltagelsen helt anderledes end tidligere. For det første er der rent faktisk medarbejdere, der deltager aktivt som medarbejdere i den officielle identitetsdannelse, og denne deltagelse afføder uofficiel aktiv deltagelse, som til forskel fra tidligere påvirker den officielle identitetsdannelse. For det andet er deltagelsesformen på bloggene væsensforskellig fra den hidtidige deltagelsesform. For det tredje er variationen af kommentarer en indikation på, at bloggene kunne facilitere endnu mere aktiv deltagelse, hvis der var flere blogposter som de, der får kommentarer. Det gør det relevant at analysere forskellene på de forskellige blogposter med henblik på at få forståelse for, hvilke indlæg der får kommentarer.

I det følgende vil jeg først behandle deltagelsesrollerne og deltagelsesformen på bloggene. Dernæst vil jeg behandle forskellen på de blogtråde, som fik mange kommentarer, og de, der fik få. Det leder endelig til en diskussion af retorisk agency som et spørgsmål om motivation.

Deltagelsesroller

Deltagerne indtager fire forskellige roller. Nogle deltager officielt aktivt ved at være værter, nogle deltager officielt aktivt ved at være kommentatorer, nogle deltager passivt ved at være læsere, og nogle deltager officielt passivt, men uofficielt aktivt, idet de ikke kun læser bloggene, men også diskuterer indlæg uden for bloggene.

35 medarbejdere har som nævnt skrevet på bloggene. Heraf har ni skrevet som værter og 29 skrevet som kommentatorer. Det vil sige, hvor der før ikke var nogle medarbejdere, som deltog aktivt som medarbejdere i den officielle identitetsdannelse, (med mindre de stillede spørgsmål eller kom med forslag til materielle forbedringer), deltager nu knap 9 %. Af de 35 medarbejdere er tre kommentarer skrevet af ledere, og den indledende blogpost på Diversity Bloggen er skrevet af Peter Andersen, den administrerende direktør. Resten er skrevet af 'menige' medarbejdere.

Som de to tabeller i kapitel 6 viste, har begge blogs mange læsere. I september måned, hvor blogtråden *Er jeg utro?* blev publiceret, var der eksempelvis gennemsnitlig tolv unikke brugere om dagen, hvilket vil sige 360 besøgende i hele september. Af de

360 kan der selvfølgelig være flere gengangere, men det er næppe de samme tolv unikke brugere, der har været inde dagligt. Hvis man antager, at hver bruger i gennemsnit har besøgt bloggen to gange, er der stadig tale om 180 passive deltagere. Det er mange i en organisation med 400 travle ansatte. At bloggen har mange passive deltagere understøttes endvidere af, at B&C-bloggen både i september og oktober lå på top-tre over de mest læste sider, at respondenterne til anden fokusgruppe gav udtryk for, at bloggene er noget, man følger med i, og at de to kommunikationsmedarbejdere, der arbejder med @work, oplever, at bloggene har samme interesse blandt medarbejderne som @work har i det hele taget. De vurderer, at cirka halvdelen af Cammas medarbejdere læser bloggene i større eller mindre omfang.

Læsere af bloggene er endvidere ikke bare passive deltagere. Flere af dem deltager uden for bloggene. Som jeg skrev i kapitel 4, kan deltagere, der er officielt passive godt være uofficielt aktive, og bloggene synes at facilitere en sådan form for deltagelse. Respondenterne til anden fokusgruppe fortæller, hvordan de ikke selv har deltaget aktivt på bloggene, men til gengæld har flere af blogposterne forårsaget diskussioner ved skrivebordene. Eksempelvis fortæller Signe Kreutzfelt, at ”vi sidder jo i et åbent kontorlandskab, og der synes jeg tit, jeg har oplevet, hvis der er kommet en eller anden [blogpost] op, så har vi tit sludret”.³⁰⁸ Og hun fortsætter: ”Og jeg har også tit gået forbi oppe ved kaffemaskinerne, hvor jeg faktisk har hørt et par af emnerne blive taget op, så jeg tror, at det genererer rigtig meget snak internt hos os”.³⁰⁹ Michael, som er den eneste af respondenterne, der selv har skrevet en blogpost, fortæller, at der ”faktisk [er] nogle, der har henvendt sig til mig per mail bagefter [...] og henvendt sig til mig på gangen, da jeg mødte dem og sådan noget”.³¹⁰ Det er respondenternes oplevelse, at der bliver talt meget om bloggene i krogene. Denne form for uofficielt aktive deltagelse er til forskel fra tidligere vigtig for den officielle identitetsdannelse. Når blogtråde diskuteres ved skrivebordene, kan det for det første betyde, at medarbejdere der måske ikke har fulgt med, går på nettet og læser blogposterne. Dermed skaber den uofficielt aktive deltagelse mere officiel passiv deltagelse. Oplevelsen af at blogposter og kommentarer bliver læst og diskuteret, kan for det andet

³⁰⁸ SK, anden fokusgruppe.

³⁰⁹ SK, anden fokusgruppe.

³¹⁰ ME, anden fokusgruppe.

være et incitament til selv at skrive. Det har formentlig betydning for ens lyst til at deltage, om man oplever, det gør en forskel. Dermed afføder den uofficielt aktive deltagelse måske også officielt aktive deltagere. Endelig vil det betyde, at den identitetsdannelse, der udspiller sig uofficielt, bliver en del af den officielle identitetsdannelse. Før var medarbejderne ikke konstituerede som aktive deltagere i den officielle identitetsdannelse. Deres identitetskommunikation forblev derfor uofficiel. Nu er alle medarbejdere konstituerede som potentielt aktive. Deltagerne i den uofficielle identitetsdannelse og den officielle identitetsdannelse er de samme, hvorfor der ikke længere er tale om to adskilte sfærer, men om overlap. De diskussioner, der finder sted uofficielt, kan influere de diskussioner, der finder sted officielt.

Deltagelsesform

Deltagelsesformen på bloggene er også væsensforskellig. Som nævnt i kapitel 5 er deltagelsesformen i den hidtidige identitetsdannelse klassisk epideiktisk. I værdierne roses Camma og de værdier, Camma står for, på morgenmadsmødet fremhæves og hyldes personer og begivenheder, og på @work trykkes fejrende artikler om Camma eller Cammas medarbejders gode handlinger, hvad enten det gælder økonomiske resultater, sportslige præstationer, slankekur eller velgørenhed. På bloggene er deltagelsesformen ikke klassisk epideiktisk. Her ses snarere den form for epideiktik, som Sheard jf. kapitel 2 argumenterer for, hvor epideiktik ses som hverdagsretorik, der forekommer, hver gang individer fremstiller sig selv over for andre, afprøver fælles værdier og holdninger samt udtrykker forskellige opfattelser af verden, som den er, og som den kunne blive (1996, s. 791).

Blogværterne søger ikke at overbevise de øvrige deltagere. De søger snarere at undersøge et emne. Blogposterne er således reflekterende. Dertil lægger mange af dem op til at undersøge emnet sammen med deltagerne. Alle blogposterne indeholder konkrete spørgsmål, som modtageren opfordres til at svare på. Endelig er de personlige. Blogværterne repræsenterer ikke andre end dem selv, når de skriver. De fremstår som kolleger. På den måde skriver blogposterne sig ind i genrekonventionerne. De er autentiske, de er reflekterende, og de er interagerende, hvilket er en hel anden deltagelsesform end tidligere.

Kommentarerne er også autentiske, men de er ikke alle reflekterende, ligesom de ikke på samme måde lægger op til interaktion, da de er skrevet som svar på spørgsmål. Nogle kommentarer kan siges at være klassisk epideiktiske, idet de lovpriser Cammas produkter, og dadler de kolleger, som ikke gør det samme. Frederik skriver som nævnt, hvordan medarbejderne hos Camma er ”sat i søen for at være de ypperste ambassøder”, hvorfor det er ”den værste for for utroskab ,og burde være direkte fyringsgrundlag, at benytte konkurrerende produkter”.³¹¹ Frederik er dog ikke lige så kategorisk som i den hidtidige identitetsdannelse. Han skriver, at ”[d]et er *i mine øjne* den værste for for utroskab” (min kursivering).³¹² Det vil sige, selvom han tydeligt angiver, hvad han mener, fremgår det stadig, at det er hans mening, og at han alene udtrykker sig på egne vegne. Dermed indgår indlæg som Frederiks i en debat på en anden måde end tidligere. Andre kommentarer er ikke klassisk epideiktiske, men snarere afprøvende eller debatterende. Det ses, når Anne eksempelvis opbygger en kommentar ved at indlede første afsnit med: ”Jeg må være ærlig og sige” og andet afsnit med: ”På den anden side”.³¹³ Pia indleder sin kommentar med: ”Mon ikke, der er forskellige årsager”.³¹⁴ Og Jens skriver: ”Hmmm hvis jeg husker rigtigt”.³¹⁵ Her viser deltagerne, at de ikke selv er afklarede. De tester deres holdning snarere end advokerer for den. Fælles for kommentarerne er, at medarbejderne fremstår som medarbejdere – uafhængig af, om de er ledere eller ’menige’ medarbejdere.

Blogging som inviterende retorik

Den måde hvorpå deltagerne skriver sammen på bloggene kan med inspiration af Foss og Griffin ses som *inviterende retorik*. I artiklen ”Beyond Persuasion: A Proposal for an Inviational Rhetoric” (1995) argumenterer Foss og Griffin for et nyt ideal for retorik. Ifølge Foss og Griffin er traditionel retorik kendetegnet ved, at en retor søger dominans over sit publikums livsverden ved at overbevise dem om det forkerte i deres levevis og det rigtige i retorens (s. 3). Foss og Griffin betegner dette som ”a rhetoric of patriarchy” (s. 4), og om retors motivation skriver de:

³¹¹ FB, kommentar: *Er jeg utro?*

³¹² FB, kommentar: *Er jeg utro?*

³¹³ AM, kommentar: *Hold kæft hvor er jeg god!*

³¹⁴ PT, kommentar: *”Det er kvinderne som skal styre verden...”*

³¹⁵ JT, kommentar: *Køber du ”også” en bil der er ridset?*

The value of the self for rhetors in this rhetorical system comes from the rhetor's ability to demonstrate superior knowledge, skills, and qualifications – in other words, authority – in order to dominate the perspectives and knowledge of those in their audience (s. 3).

I stedet for denne magtorienterede retorik bør man ifølge Foss og Griffin søge en inviterende retorik, som er ”based [on] a commitment to the creation of relationships of equality and to the elimination of the dominance and elitism that characterize most human relationships” (s. 4). Jeg forholder mig skeptisk til en forståelse af traditionel retorik som en særlig maskulin retorik, hvis motivation ligger i magt og dominans. Jeg forholder mig ligeledes skeptisk til en forestilling om, at individer kan indgå i debatter fri for dominans og magt. Ikke desto mindre er Foss og Griffins definition af inviterende retorik relevant i forhold til blogposterne. De definerer inviterende retorik på følgende måde:

Invitational rhetoric constitutes an invitation to the audience to enter the rhetor's world and to see it as the rhetor does. In presenting a particular perspective, the invitational rhetor does not judge or denigrate others' perspectives but is open to and tries to appreciate and validate those perspectives, even if they differ dramatically from the rhetor's own. Ideally, audience members accept the invitation offered by the rhetor by listening to and trying to understand the rhetor's perspective and then presenting their own (s. 5).

Inviterende retorik handler om at tilbyde sit perspektiv til en modtager ikke for at overbevise ham eller hende, men alene for at dele det og eventuelt få modtagerens perspektiv eller tanker til gengæld. Det ligger i høj grad i forlængelse af bloggernes genrekonventioner, der jf. kapitel 6 udspringer af et ideal om fri, horisontal kommunikation, og hvor blogposter er kendetegnede ved at være autentiske, reflekterende og interagerende. De er inviterende. Det er dog væsentligt at understrege, at inviterende retorik stadig overbeviser. Når man læser Foss og Griffin, synes det som om, de sonder mellem overbevisende retorik og inviterende retorik, omend de skriver,

at inviterende retorik kan overbevise (s. 6). Hvis man, som det er tilfældet i denne afhandling, ser overbevisning som identifikation, giver det ikke mening at se inviterende retorik som adskilt fra overbevisende retorik. Som Foss og Griffin selv definerer inviterende retorik, er det som nævnt ”an invitation to the audience to enter the rhetor’s world and to see it as the rhetor does” (s. 5). Det handler om identifikation.

Deltagelsesformen på bloggene er en anden end deltagelsesformen i den hidtidige identitetsdannelse og kan ses som inviterende retorik. Blogposterne skriver sig ind i genrekonventionerne ved at være autentiske, reflekterende og interagerende. De er *inviterende*. Kommentarerne er både klassisk epideiktiske og mere ’refleksivt’ epideiktiske. Hvor nogle kommentarer fremstår meget fejrende og dadlende, fremstår andre mere reflekterende. Til forskel fra tidligere viser alle kommentarer, at de er ét perspektiv blandt flere mulige. Det samlede indtryk på bloggene er ikke, at deltagerne fejrer personer eller handlinger, men at de debatterer, hvordan man bør opføre sig.

Invitationer der besvares

Antallet af kommentarer varierer som nævnt fra blogpost til blogpost. Det gør det relevant at se, hvad der karakteriserer de invitationer, som får flere kommentarer. Her gælder, at de for det første opstiller konkrete dilemmaer, for det andet lægger konkrete spor ud, som modtageren kan gribe og anvende i sin kommentar og for det tredje lægger op til en samtale mellem lige deltagere.

Dilemmaer

Fælles for de blogposter, som får flere kommentarer, er, at de opstiller dilemmaer. På B&C Bloggen er disse dilemmaer knyttet til medarbejdernes hverdag. Det gælder spørgsmål om, hvor meget tid man bør bruge på sociale medier, hvorvidt man er forpligtet til kun at anvende Cammas produkter, hvilken praksis der er rimelig over for kunden etc. På Diversity Bloggen er dilemmaerne snarere i relation til Camma som virksomhed. Her handler det om, hvordan Camma får flere kvinder i ledelse og flere synlige homoseksuelle. Her er perspektivet ikke medarbejdernes, men organisationens. Dilemmaerne ender typisk i spørgsmål som: ”Har vi så lidt respekt at vi lægger op til

vores partnere at videreudvikle vores produkter, ridser eller ej?”³¹⁶ eller ”Synes du at det er OK at jeg som Camma ansat har en Ipod og drømmer om en PS3 med BluRay?”³¹⁷ eller ”Er modstanden for hård at de fleste faller af karrierestigen [...]”? Eller er det ret og slet kvinderne selv, som ikke gider, som ikke har guts og power nok til at ofre det det skal [...]?”³¹⁸ Hermed inviteres læserne i bogstaveligste forstand til at komme med deres holdning, og der skabes et ønske om meningsudveksling snarere end et ønske om meningsoverensstemmelse.

Konkrete spor

Et andet fællestræk ved de blogposter, som får flere kommentarer, er, at de lægger konkrete spor ud. De to blogposter med flest kommentarer anvender begge analogier, og det er interessant, at disse analogier bliver grebet af kommentatorerne, som anvender analogierne i deres indlæg. Derved bliver analogierne gennemgående i hele blogtråden – nogle gange endda i en grad, hvor det synes at være analogien, der bliver diskuteret, snarere end det egentlige dilemma. Når Gitte fx bruger analogien med bilen med ridser i, lyder de følgende kommentarer: ”hvis der kun opstår ”ridser” i lakken, går det da meget godt. [...] tænkt blot på Peugeot 307, også kaldet brandfælden i sin tid.”³¹⁹, ”Hmmm hvis jeg husker rigtigt er der adskillige biler (som Christian skriver) som er blevet tilbagekaldt fordi de kunne gå i brand”,³²⁰ ”En bil skal også opdateres; motor chassi og andet skal konstant efterses af en meget dyr mekaniker.”,³²¹ ”I min optik vil en ridset bil være brugt og ikke ny, og ja jeg ville købe den alligevel hvis det var almindelig ”Tear and Wear””³²² og endelig den sidste kommentar: ”Når jeg vil købe en bil – hvad enten den er ny eller brugt – så sørger jeg altid for at finde ud af præcis hvornår dén model blev lanceret på markedet”.³²³ På den måde kommer hele blogtråden til at handle lige så meget om biler som om god praksis. Det samme gælder i blogtråden *Er jeg utro?*, hvor alle kommentarerne forholder sig til anvendelsen af konkurrentens

³¹⁶ GH, blogpost: *Køber du ”også” en bil der er ridset?*

³¹⁷ PK, blogpost: *Er jeg utro?*

³¹⁸ TJ, blogpost: *”Det er kvinderne som skal styre verden...”*

³¹⁹ CJ, kommentar: *Køber du ”også” en bil der er ridset?*

³²⁰ JT, kommentar: *Køber du ”også” en bil der er ridset?*

³²¹ HL, kommentar: *Køber du ”også” en bil der er ridset?*

³²² CF, kommentar: *Køber du ”også” en bil der er ridset?*

³²³ Pa, kommentar: *Køber du ”også” en bil der er ridset?*

produkter inden for en ægteskabelig metaforik. Det sker gennem formuleringer som ”jeg er meget *tro*”,³²⁴ ”du *flirter* lidt med andre teknologier/devices”,³²⁵ ”jeg synes det er *utro*-værdigt”,³²⁶ ”[d]u og andre OPA’er bør ikke *besudle* jer”³²⁷ og ”tage *elskerinden med til svigerfamilien* juleaften” (mine kursiveringer).³²⁸

Blogposten om kvinder anvender ikke nogen analogi, men den lægger konkrete spor ud på en anden måde. Posten opstiller som nævnt dilemmaet mellem at se manglende kvindelige ledere, som en konsekvens af kvinderne selv eller som en konsekvens af strukturelle barrierer. Dette dilemma bliver reformuleret flere gange i indlægget, og dertil lister Trine som nævnt seksten forskellige forklaringer. I den første kommentar svarer Anne på nogle af forslagene, og i den anden kommentar svarer Pia på nogle andre. Dermed synes det som om, at de mange forslag får en idégenererende effekt. De bliver konkrete spor, deltagerne kan fortsætte i deres kommentarer. Når invitationerne ikke kun opfordrer til kommentarer, men også anvender fx analogier og eksempler, som man som læser kan gribe og fortsætte, hvorved vejen fra passiv til aktiv deltager bliver kortere, skaber det deltagelse.

En samtale mellem lige deltagere

Når man læser blogtrådene er det karakteristisk, at de er meget samtalende. Mange af indlæggene er for det første formuleret, som om deltagerne står ansigt til ansigt. Kun to kommentarer indleder med en hilsen såsom ”Hej Mads”.³²⁹ Alle andre kommentarer starter med formuleringer som ”I hvert fald for de rigtig mange, der bruger dem”³³⁰, ”Hmmm jeg synes sammenligningen giver mening og så alligevel ikke”,³³¹ eller ”Når jeg vil købe en bil [...]”³³². Der er ingen hilsen eller indledende kommentar, og det kendetegner samtalens ansigt til ansigt-kommunikation. For det andet indeholder indlæggene mange stavfejl. I tale er det almindeligt med fejl – det er det ikke på skrift.

³²⁴ BA, kommentar: *Er jeg utro?*

³²⁵ AJ, kommentar: *Er jeg utro?*

³²⁶ KM, kommentar: *Er jeg utro?*

³²⁷ KRB, kommentar: *Er jeg utro?*

³²⁸ FB, kommentar: *Er jeg utro?*

³²⁹ CF, kommentar: *Må jeg være digital associal?*

³³⁰ FH, kommentar: *Må jeg være digital associal?*

³³¹ CJ, kommentar: *Køber du ”også” en bil der er ridset?*

³³² SC, kommentar: *Køber du ”også” en bil der er ridset?*

Her manifesterer teksten sig på papiret, og det er derfor muligt at redigere i den efterfølgende. På grund af de mange stavfejl fremstår indlæggene uredigerede. De simulerer at være underlagt samtals vilkår. Selvom en blog som skriftligt medie er et asynkront medie, foregives samtals synkronitet. Endelig gør indlæggene brug af non-verbale signaler, hvilket også er kendetegnende for samtalen. Det ses eksempelvis, når deltagerne angiver pauser gennem tankestreger og punktummer for at angive, at de overvejer deres holdning, mens de skriver. Det ses gennem lydige markører som udråbstegn og versaler, og det ses gennem mimikangivelser i form af forskellige smileys. På denne måde er indlæggene udpræget mundtlige. Deltagerne *taler med* hinanden. De *skriver ikke til* hinanden.

Mundtlighed er dog ikke den eneste årsag til, at jeg mener, at indlæggene er samtalende. En anden årsag er indlæggenes intertekstualitet. Indlæggene henviser i stor udstrækning til hinanden. Det sker helt konkret i formuleringer som ”I Peters indlæg om”,³³³ ”Helt enig med Pia i [...]”³³⁴ eller ”en enkelt tilføjelse til Kims kommentar: og Siebel!!!”³³⁵ Her er det helt tydeligt, at kommentarerne forholder sig til de tidligere tekster. Dertil kommer som nævnt den måde, hvorpå analogier er gennemgående gennem hele blogtråde. Denne intertekstualitet bidrager til, at deltagelsen på bloggen bliver samtalende snarere end informerende som i den hidtidige identitetsdannelse.

Samtalen finder endelig sted mellem lige deltagere. Hvor den hidtidige identitetsdannelse var karakteriseret ved, at de aktive deltagere enten var ledere eller repræsentanter for institutionelle enheder, er de aktive deltagere i de succesfulde blogtråde ligeværdige kolleger, hvor titler og afdelinger synes at være ligegyldige. Både i *Er jeg utro?* og *Køber du ”også” en bil der er ridset?* positionerer blogværtens sig som lige med sin modtager. Begge blogposter er personlige narrativer. Skribenten fortæller ikke, hvordan verden er, men hvordan han eller hun har oplevet den personligt. Dermed bliver blogposterne fortællende snarere end informerende eller belærende. I *Er jeg utro?* udstiller skribenten dertil sig selv og beder læseren tage moralsk stilling til hans adfærd. Alle institutionelle referencer er væk. Preben står som medarbejder over for kollegerne. I *Køber du ”også” en bil der er ridset?* bruger skribenten ”vi” som personligt

³³³ MA, kommentar: *Kan man blogge om Diversity (af Peter Andersen)*

³³⁴ DN, kommentar: *”Det er kvinderne som skal styre verden...”*

³³⁵ MSG, kommentar: *Er jeg utro?*

pronomen frem for ”jeg” og ”du”. Hun skriver fx ”har vi udviklet en softwarekultur”. Dermed bliver det igen medarbejdere, der taler *med* medarbejdere. I ”*Det er kvinderne som skal styre verden...*” tager skribenten ikke på samme måde et personligt udgangspunkt. Til gengæld betyder de mange lidt tilfældige formuleringer af dilemmaet, et inkonsistent layout i teksten og mange stavefejl, at indlægget alligevel virker personligt frem for institutionelt.

En undtagelse

Der er én undtagelse: Blogposten om homoseksuelle. Denne post fik fire kommentarer og er herved en af de blogposter, der har fået flest kommentarer. Dertil skabte den ifølge respondenterne til anden fokusgruppe meget snak ved skrivebordene. Sophie fortæller eksempelvis: ”Der var en masse hyggesnak om det nede i vores afdeling, og jeg var nysgerrig også og burde måske have kommenteret på den, fordi jeg selv er homoseksuel, og det overraskede mig lidt på sådan en cool måde”.³³⁶ Denne blogpost lægger imidlertid ikke rigtig spor ud, som læserne kan gribe, og den er ikke personlig og rettet konkret mod deltagerne. Når den alligevel får fire kommentarer, kunne det handle om, at det er et følsomt emne, og at deltagerne formentlig ved, at Søren selv er homoseksuel. Det kunne tyde på, at kommentarerne er skrevet som opbakning til Søren. Det ville være pinligt, hvis et så følsomt emne blev lagt ud på bloggen og så stod og flagrede helt uden kommentarer. Derfor føler deltagerne sig forpligtede til at kommentere på det – ikke af hensyn til ledelsen, men af hensyn til Søren. At dette er en mulig forklaring understøttes dels af, at respondenterne til anden fokusgruppe anså denne blogpost for at være særlig modig, frisk og cool,³³⁷ dels af at en sådan pligtfølelse også tidligere har affødt kommentarer. Som nævnt fortæller Signe fx, at hun kommenterede på blogposten *Hold kæft hvor er jeg god!*, fordi hun ”syntes, det var så synd, der ikke var flere kommentarer”.³³⁸

³³⁶ SS, anden fokusgruppe.

³³⁷ HT, LA og SS, anden fokusgruppe.

³³⁸ SK, anden fokusgruppe.

Invitationer med få kommentarer

At dilemmaer, konkrete spor og samtale mellem lige deltagere er med at afføde deltagelse, viser sig også, når man ser på de blogposter, der ikke fik mange kommentarer.³³⁹

Manglende dilemmaer, konkrete spor og lige samtale

En af de blogposter, der ikke fik mange kommentarer, er blogposten *Bristede forventninger*.... Det er kendetegnende for denne blogpost, at den ikke opstiller et reelt dilemma, at den ikke lægger konkrete spor ud, og at den ikke skaber en samtale mellem lige deltagere. Selvom blogposten indledes med, at Knud Erik spekulerer over, hvordan man kan vide, om man har gjort nok for en kunde, er det ikke det, blogposten handler om. Den handler om, at man skuffer kunden, hvis man ikke har forventningsafstemt, og den afslutter: ”Men hvad gør man helt præcis for at sætte forventningerne rigtigt? Er der nogen, der har tre gode råd (eller flere), der kan hjælpe os alle, så vi kommer rigtigt fra start med kunder og partnere?”³⁴⁰ Her er der ikke som sådan tale om et dilemma, men om at sikre sig en bedre praksis når man forventningsafstemmer. Blogposten er inviterende, men det er ikke en invitation til at udveksle meninger. Det er en invitation til at komme med gode råd. Som deltager positioneres man som en, der løser en opgave – ikke som en, der debatterer. Dermed skabes et ulige forhold mellem blogværten og kommentatorerne. En ulighed, der understreges yderligere i Knud Eriks informerende nærmest belærende tone. Han skriver:

Når man starter et samarbejde – uanset om det er et nyt kundeforhold, et jobforhold eller et ægteskab – så bygger det på positive forventninger til fremtiden. Hvis en kunde bliver skuffet gentagende gange, så opbygges der mistillid og en potentielt vedvarende utilfredshed opstår. Og da vi mennesker

³³⁹ I mit oplæg om blogs opfordrede jeg blogværterne til at lave en aftale med en kollega om at kommentere på deres blogposter. Når blogposter kun har fået én kommentar, er det sandsynligt, at de ikke ville have fået nogle overhovedet, hvis det ikke var for denne aftale.

³⁴⁰ KES, blogpost: *Bristede forventninger*...

biologisk er bygget op på en sådan måde at vi skal ud med de ting, der går os på, så resulterer en ubehandlet utilfredshed i aggression.³⁴¹

Her er hverken Knud Erik eller andre medarbejdere hos Camma synlige i teksten. Der er ikke tale om personlige narrativer som i de andre blogposter. I stedet fortæller blogværtens læseren, hvordan verden hænger sammen. Knud Erik forudsætter, at læseren ikke har tænkt over, at kunder bliver utilfredse, hvis man skuffer dem. Han indtager en position som en lærer, der underviser en elev, som stilles en opgave, snarere end som kollegaen, der indgår i en samtale med de andre kollegaer. Endelig lægger Knud Erik ikke konkrete spor ud. Han lægger op til, at læseren *supplerer blogposten* gennem gode råd, ikke til at læseren *forholder sig til selve blogposten*.

Et eksempel på det samme sker i Dorte Nielsens kommentar til blogtråden om kvinder i ledelse. Dortes kommentar var den tredje kommentar, og efter den kom der ikke flere. Det kan skyldes, at der ikke var flere, som havde kommentarer til emnet. Det kan også skyldes, at kommentaren søger at overtage blogposternes funktion ved at være inviterende, samtidig med at invitationen ikke fungerer. Dorte lægger ud med at henvise tilbage til en af de øvrige kommentarer, og det bruger hun til at bevæge sig væk fra emnet om kvindelige ledere til i stedet at tale om at bryde ”sin komfortzone”. Hun skriver:

Så jeg kunne godt tænke mig at udfordre alle mine kolleger til at stille sig selv følgende spørgsmål:

- Hvornår trådte du sidst ud af din komfortzone? Altså ikke bare ved at bestille en kyllingefilet på restauranten istedet for en T-bone steak, men sådan rigtig ud på gatis ;-)

- Hvad kom der ud af dit sats?

Jeg har selv fornøjelsen at deltage i flere forskellige netværk af ledere, og har selv gjort mig den observation, at når jeg er ude af min komfortzone så bliver jeg faktisk meget klogere end jeg gør, når jeg sparrer med dem der ligner mig selv [...].

³⁴¹ KES, blogpost: *Bristede forventninger...*

Så opfordringen er hermed videregivet – fortæl om hvad der skete sidst du bevægede dig uden for din komfortzone.³⁴²

Her udfordrer Dorte sine kolleger i stedet for at forholde sig til, hvordan der kommer flere kvindelige ledere. Ligesom ovenfor skaber hun ikke et forhold til de øvrige deltagere, som var de lige partnere i en samtale, men positionerer sig derimod som læreren, der stiller eleven en opgave. Det forstærkes dels af, at hun opstiller en falsk situation, hvormed hun indikerer, at medarbejdere først ville tænke på menuvalg, hvilket kan læses som nedladende, dels af at hun etablerer sin etos som leder frem for som medarbejder. Endelig inddrager Dorte sig selv, men hun gør det ikke personligt. Man hører ikke om, *hvordan* hun konkret udfordrede sig selv, men hører blot, *at* hun gjorde det. Alligevel bruges eksemplet til at belære læseren om, at han eller hun bør udfordre sig selv.

Dilemmaer uden for deltagernes indflydelse

En anden blogpost, der ikke får flere kommentarer, er blogposten om alderssammensætningen. Denne blogpost er personlig og samtalende. Den opstiller på sin vis også et dilemma, idet den indirekte italesætter, hvilken udfordring det er at sikre en rimelig alderssammensætning, når unge anses for at være umodne, og ældre anses for at være uden føling med udviklingen. Imidlertid er der to forhold, som måske kan forklare de manglende kommentarer. For det første inviterer blogposten ikke til deltagelse i blogtråden. Den opfordrer til at handle *uden for* bloggene. Der er ikke noget spørgsmål til læseren, men alene en opfordring til at ansætte unge og gamle medarbejdere. Blogposten slutter:

Så slip ungdommen løs... - og håb på, at de også ser fordelene ved at trække på de ældres store liverfaring. Og af samme grund skal vi heller ikke lukke døren for ansættelse af 50+ medarbejdere. De vil også bidrage til diversity og alt det gode der heraf følger ☺.³⁴³

³⁴² DN, kommentar: "*Det er kvinderne som skal styre verden...*"

³⁴³ MR, blogpost: *Alder gør en forskel – også for Camma!*

Hermed lukkes samtalen snarere end åbnes. Samme citat leder i øvrigt hen til det andet forhold, som kan være årsag til de manglende kommentarer. Blogposten er ikke henvendt til alle kolleger, men alene til de kolleger, der rekrutterer, da det alene er dem, som kan slippe ungdommen løs. Dilemmaet relaterer sig ikke til en stor del af deltagerne. Blogposten kunne have handlet om, hvad der helt konkret skal til, for at unge har lyst til at arbejde hos Camma, eller om, hvad det er, unge kan, som andre ikke kan. Her kunne den have kommet med et personligt bud på problemet og spurgt til deltagernes holdning. I så fald havde blogposten inviteret til deltagelse *på* bloggene af *alle* medarbejdere.

Dilemmaer, der er for personlige

Endnu en blogpost, der ikke fik kommentarer, er blogposten *Hold kæft hvor er jeg god!* Denne blogpost gør i princippet alt det, de succesfulde blogposter gør. Den opstiller et reelt dilemma, idet den diskuterer, hvordan man roser sig selv, som chefen beder om, når det ligger så dybt i danskerne, at man ikke skal tro, man er noget. Dertil er den samtalende og selvudleverende. Bjarne fortæller, hvordan han har diskuteret dilemmaet med sig selv, og hvad han har gjort ved det, og selvom han ikke konkret inviterer læseren til at komme med sin holdning, er man ikke i tvivl om, at det er det, han ønsker. Spørgsmålet er, hvorfor denne blogpost ikke modtager flere kommentarer? Her kan en forklaring være, at dilemmaet ganske enkelt for tæt på. At svare på, hvordan man roser sig selv, er for selvudleverende til, at man kan dele det i et officielt forum.

Retorisk agency: Et spørgsmål om at være motiveret og at kunne motivere

At aktiviteten på bloggene varierer fra blogpost til blogpost både i forhold til antallet af læsere og i forhold til antallet af kommentarer, peger på, at vilkårene for retorisk agency påvirkes af, hvad der konkret sker på bloggene. Hvor noget deltagelse fører til yderligere deltagelse, er der anden deltagelse, der ikke gør. Det vil sige, retorisk agency handler også om lysten til at deltage samt om evnen til at skabe denne lyst. Det handler om at være motiveret og at kunne motivere. Med det antal blogtråde, der er, og den upræcise statistik over, hvor mange der følger bloggene på hvilke tidspunkter i en blogtråds historie, er det ikke til at sige præcist, hvilken form for deltagelse der afføder

deltagelse, men ovenstående analyse giver grund til at pege på forhold, det kunne være interessant at undersøge nærmere.

Analysen peger på, at retorisk kompetence ikke kun handler om at forhandle identitet inden for en given diskursiv kontekst, som jeg behandlede under sidste perspektiv. Retorisk kompetence handler også om at blive hørt. Som nævnt i kapitel 4 handler retorisk agency om at have “the competence to speak or write in a way that *will be recognized or heeded by others* in one’s community“ (Campbell 2005, s. 3; min kursivering). Min analyse peger dertil på at retorisk kompetence i relation til at facilitere refleksiv identitetsdannelse ikke kun handler om at blive hørt. Det handler også om at kunne skabe deltagelse. Blogposter kan ses som invitationer, og disse invitationer er ikke bare invitationer. Det har betydning, hvordan man inviterer både i forhold til, hvilken relation man skaber til potentielle deltagere, og hvad det er, man deltager om. Det synes væsentligt, at man på bloggene skaber en lige relation mellem sig selv og de øvrige deltagere. Det synes væsentligt, at man taler om noget, deltagerne kan forholde sig til både i form af at kunne have en mening om det og i forhold til, at den mening er egnet til det officielle rum, som bloggene udgør. Og det synes væsentligt, at man lægger konkrete spor ud, som deltagerne kan fortsætte.

Analysen peger endvidere på, at retorisk agency også afhænger af at være motiveret. Man skal have lyst til at deltage, og denne lyst afhænger af, hvordan man bliver inviteret. Hvor diskussionen om retorisk kompetence relaterer sig til aktive deltageres perspektiv, relaterer diskussionen om at være motiveret sig til potentielt aktive deltageres perspektiv. Det vil sige, at man kan tage ovenstående diskussion og vende den om og udlede, at der er bestemte forhold, der skaber lyst til at handle retorisk. Her synes det at gælde, at man skal positioneres som ligeværdig deltager i en samtale. Man skal inviteres som en kollega, hvis mening gør en forskel både i relation til emnet og rent personligt for den person, der inviterer. Og man skal aktiveres ved, at blogposten skaber tanker, der er lette at fortsætte.

Herved er vi tilbage ved den måde, retorisk agency ligger i spændingsfeltet mellem den diskursive kontekst og den konkrete retoriske handling. På den ene side betinger den diskursive kontekst retorisk agency. Den diskursive kontekst har ikke kun betydning i forhold til, om man tør handle retorisk, og om man evner at handle retorisk. Den har også betydning i forhold til, om man ønsker at handle retorisk. På den anden

side betinger den enkelte retoriske handling denne diskursive kontekst. Det er ikke alle handlinger, der evner at motivere deltagelse. Forskellige retoriske handlinger skaber forskellig deltagelse. På bloggene er det tydeligt, hvordan disse to processer er gensidigt afhængige. Det er medarbejdere, der positionerer medarbejdere.

Refleksiv deltagelse

Deltagelsen på bloggene er væsensforskellig fra deltagelsen i den hidtidige identitetsdannelse. I den øvrige identitetsdannelse er den aktive deltagelse karakteriseret ved at være enkeltstående. Indlæg skriver sig ikke som sådan ind i en debat, der er i gang, men fungerer mere løsrevet fra de øvrige tekster i kommunikationen – som selvstændige, informerende og fejrende tekster. Denne deltagelsesform afføder ikke øget deltagelse, tværtimod. Det forstærkes af, at de aktive deltagere typisk er ledere eller repræsentanter for afdelinger, hvorfor adskillelsen mellem aktive deltagere og passive deltagere både ligger i deltagelsesformen og i ansættelsesforholdene. Der er én, som har ordet, og en masse, som tager imod det.

På bloggene forholder det sig anderledes. Her er stadig få aktive officielle deltagere, men disse deltagere er ikke længere ledere eller repræsentanter for afdelinger. De er helt almindelige og forskellige medarbejdere, og de fremstiller stort set alle sig selv som sådan. Den deltagelse, der finder sted, er endvidere ikke fejrende og informerende. Den er autentisk, reflekterende og samtalende. Man kan kalde den inviterende retorik. Passive deltagere inviteres hele tiden til at blive aktive deltagere. Det er nemmere at bevæge sig ind og ud af de forskellige deltagelsesroller end det var før – og blogposterne lægger op til det. Det betyder, at den uofficielle identitetsdannelse får langt større betydning, da den kan forårsage officiel deltagelse, og da den kan påvirke, hvilke identiteter der kommunikeres officielt.

Forskellen på de forskellige invitationer og deltagernes evne til at få svar samt lyst til at svare peger endelig på, at vilkårene for retorisk agency også er bestemt af kompetencen til at kunne motivere og af at være motiveret, og at forskellige blogposter formår det på forskellig måde. Det indikerer, at bloggene meget vel kan afføde yderligere deltagelse, hvis der bliver skrevet flere blogposter, som inviterer til en ligeværdig samtale om konkrete dilemmaer med relevans for debatten på bloggene og for de potentielle deltagere.

3. og 4. Forestillede spilleregler på bloggene

Som nævnt er den dominerende identitet på bloggene den 'missionerende købmand'. I nogle indlæg repeteres denne identitet, i andre forhandles den gennem retoriske manøvrer. På den ene side afspejles således en fast forestilling om, hvad det er passende at kommunikere. På den anden side synes denne forestilling at blive udfordret af de forhandlinger, der faktisk finder sted. Dertil har deltagelsen typisk form af samtaler, hvor deltagerne ikke nødvendigvis er enige. Særlig i blogtråden *Er jeg utro?* bliver der udtrykt meget forskellige holdninger og til tider på temmelig bombastisk vis. Både den kommunikerende identitet og deltagelsen på bloggene afspejler således større refleksivitet end hidtil. Derfor havde jeg også forventet, at respondenterne til anden fokusgruppe ville give udtryk for en ændret forestilling om, hvilken identitet det er passende at kommunikere, samt på hvilken måde det er passende at kommunikere den. Det gjorde de sådan set også, men modsat mine forventninger gav de udtryk for en mere begrænset forestilling end tidligere.

Jeg vil først redegøre for denne forestilling. Dernæst vil jeg forklare, hvorfor forestillingen formentlig er, som den er. Endelig vil jeg diskutere, hvordan dette peger på endnu en dimension af vilkårene for retorisk agency: retorisk selvforståelse.

Forestillede spilleregler for kommunikeret identitet

De retoriske handlinger afspejler en forestilling om, at den passende identitet er identiteten som 'missionerende købmand'. Uanset om de repeterer denne identitet eller forhandler den, holder deltagerne sig inden for den, når de skriver. Til anden fokusgruppe er der dertil to dimensioner, der er relevante i relation til, hvad der ses som passende at kommunikere: loyalitet og homogenitet.

Man skal være loyal

Til første fokusgruppe gav respondenterne udtryk for, at en god medarbejder hos Camma er en loyal medarbejder. Det bliver endnu mere udtalt til anden fokusgruppe, hvor loyalitet næsten italesættes som en blind tro på Cammas produkter. Undervejs spørger jeg respondenterne til blogtråden om at anvende konkurrenternes produkter. Det diskuterer respondenterne, og på et tidspunkt siger Per: "Jeg tror, det er nemmere at

være homoseksuel end at tage en iPhone med på arbejde”.³⁴⁴ Til det lyder det: ”Ja, det tror jeg også”,³⁴⁵ og: ”Det tror jeg sgu også”.³⁴⁶ At anvende konkurrenternes produkter er illoyalt. Derfor er det upassende. Michael siger dertil, hvordan man skal bakke hinanden ubetinget op:

Altså man har sådan [...] en kultur med, at [...] det skal være fantastisk, og man skal være begejstret, og man skal være enige, og vi skal klappe hinanden på ryggen, og vi skal *promote* hinanden og sige, hvad det fantastiske ved hinanden er.³⁴⁷

Senere siger han endvidere: ”Hvis der er en, der kommer med en tanke, så skal vi alle sammen sådan ’yeah!’”,³⁴⁸ hvortil han rækker armene i vejret. Henrik siger om de deltagere, der er imod, at Preben ejer en iPod: ”Altså jeg synes også, de er sådan lidt hykleriske med, at vi altid skal bruge vores egne produkter til alting. Vi skal helst have et lagen med Camma på, ikk’? Hvis vi havde det, så skulle vi bruge det, ikk’?”³⁴⁹ Signe tilkendegiver her sin loyalitet til Camma, som netop blev styrket af diskussionen om iPod’en, og det får Michael til at problematisere den måde, man skal prædike over for sin familie og sine venner, og Per kritiserer, at Camma ikke tør tage debatten eksternt over for nuværende og potentielle kunder. Flere af respondenterne giver her udtryk for større kynisme end til første fokusgruppe, og de giver udtryk for, at den passende implicite medarbejder, er en medarbejder, som nærmest blindt følger Camma og prædiker til kunder og familie. Her kommer ’missionæren’ til udtryk i højere grad end tidligere, hvor ’købmanden’ syntes at være dominerende.

Respondenterne oplever dertil, at de ikke kun skal være loyale af hensyn til ledelsen, men også af hensyn til kolleger. Det vil blive påpeget af kolleger, fortæller de, hvis man fx anvender søgemaskinen Google i stedet for den Cammaproducerede søgemaskine CLASH, eller hvis man ejer nogle af Apples produkter såsom en iPhone

³⁴⁴ PB, anden fokusgruppe.

³⁴⁵ LA, anden fokusgruppe.

³⁴⁶ HT, anden fokusgruppe.

³⁴⁷ MR, anden fokusgruppe.

³⁴⁸ MR, anden fokusgruppe.

³⁴⁹ HT, anden fokusgruppe.

eller lignende. Henrik fortæller, at: ”Man skal nok være modig ikk?” for måske der ”kommer nogle og dunker dig i hovedet”, og ”det er da sådan en pudsigt holdning”. ”Man skal i hvert fald være rimelig sikker på sig selv, når man gør det ikk?”³⁵⁰ Michael eksemplificerer dertil, hvad det vil sige at blive ’dunket i hovedet’:

Altså jeg er ikke sikker på, at hvis man siger, at man er bøsse, at så, når man går ned ad gangen, [...] at folk så ligesom prikker til dig [...], men det er rigtigt nok, hvis du sidder til en Camma-konference – det har jeg da prøvet selv – altså hvor jeg sidder og skal tjekke min gmail for eksempel. Så sidder der en bagved: ”Hov, hvad laver du?!” Så altså, man [kollegerne] føler [...] det er okay at *interrupte*, om man så må sige, hvis man ser en medarbejder, der bruger gmail eller google.³⁵¹

Den gode medarbejder skal være udpræget loyal, ellers bliver han eller hun irettesat, her føler respondenterne ikke kun, at de bliver kontrolleret af ledelsen, men også af deres kolleger.

Man skal være enig

Meget tidligt under anden fokusgruppe siger Michael, at ”vi har sådan en konsensuskultur”.³⁵² Og han fortsætter lidt senere: ”Det er ikke sådan en nordisk kultur, hvor man får point for at kritisere alle”.³⁵³ Til denne udtalelse fniser de øvrige respondenter. Hvor det er normalt i Norden at stille ”kritiske spørgsmål”, er det bestemt ikke kutyme hos Camma. Henrik siger, at hvis der er nogle, der har ”sat sig ned og skrevet noget” på bloggene, så er det ”at være uenig: ’puha’ ikk?”³⁵⁴ Og Lise fortsætter: ”Det tror jeg, du har ret i. Det er svært [...] at gå og blive meget uenige altså internt i Camma, det tror jeg også”.³⁵⁵ Camma er på denne måde ”meget amerikansk”.³⁵⁶ Da jeg spørger, om det har betydning for, hvad der bliver skrevet på

³⁵⁰ HR, anden fokusgruppe.

³⁵¹ MR, anden fokusgruppe.

³⁵² MR, anden fokusgruppe.

³⁵³ MR, anden fokusgruppe.

³⁵⁴ HT, anden fokusgruppe.

³⁵⁵ LR, anden fokusgruppe.

³⁵⁶ MR, anden fokusgruppe.

bloggene, lyder det først fra Michael: ”Det tror jeg bestemt”,³⁵⁷ og dernæst fra Henrik: ”Det tror jeg også. Det er sikkert meget få kritiske indlæg, der kommer, eller vil komme, ikk’? Så vil folk gå hen og bitche et andet sted”.³⁵⁸ Dertil taler respondenterne flere gange om ”farlige emner”. Dennis siger eksempelvis, at det skulle være ”noget der ikke var farligt”,³⁵⁹ hvis han skulle blogge, og Henrik siger, at det ville være anderledes, hvis man kunne være anonym, hvor ”det er helt ufarligt bare at skrive”.³⁶⁰

Hvor respondenterne til første fokusgruppe gav udtryk for, at det var værdsat at være uenig, og at ”alle har ret til at skyde ind og sige: ’Ved du, at det er fuldstændigt latterligt, det du siger.’” og ”’Har du... har du drukket? Eller har du bare taget en bane?’ ikk’?”,³⁶¹ så giver respondenterne nu udtryk for, at den passende identitet at kommunikere er den, de andre kommunikerer. Man skal være udpræget loyal, og man skal være enig.

Forestillede spilleregler for deltagelse

Denne forestilling, om at man skal være enig, påvirker også respondenternes forestilling om deltagelse. De ser deltagelse på bloggene som utrygt og afholder sig derfor fra at deltage. Samtidig værdsætter de kollegernes deltagelse, hvorfor de føler et ansvar for at deltage.

Utryghed

Det er generelt for respondenterne, at de alle sammen er officielt passive deltagere, mens kun få er officielt aktive deltagere. Dertil er der flere, der som nævnt under andet perspektiv er uofficielt aktive deltagere. Respondenterne begrundede deres manglende officielt aktive deltagelse med, at de ikke følte sig trygge ved at deltage. Denne utryghed handler dels om angsten for at blive fyret eller irettesat, fordi man skriver noget, som ledelsen misbilliger, dels om angsten for at tabe ansigt over for kollegerne.

Henrik nævner gentagne gange, at man bør kunne være anonym. Det kræver mod at deltage. Michael giver som nævnt udtryk for, at man kan blive fyret, og siger: ”Lad

³⁵⁷ MR, anden fokusgruppe.

³⁵⁸ HT, anden fokusgruppe.

³⁵⁹ DL, anden fokusgruppe.

³⁶⁰ HT, anden fokusgruppe.

³⁶¹ Første fokusgruppe.

mig skrive om parkering eller kantinen, så skal jeg sgu nok skabe diskussioner, men de der store emner det går ikke". Herved giver Henrik og Michael udtryk for, at det primært er ledelsen, der afholder dem fra at deltage snarere end kollegerne.

Anderledes virker det hos andre respondenter. Lise Abildstrøm fortæller, at det vil tage hende alt for lang tid at deltage, og Signe supplerer ved at fortælle om den ene kommentar, hun har skrevet: "Altså jeg tænkte rigtig meget over, hvad jeg skrev, og jeg brugte rigtig meget tid på at sidde og rette igennem igen og igen".³⁶² Her virker det ikke som om, det er ledelsen, Signe og Lise har i tankerne, men kollegerne. Lise siger endvidere:

Jamen, hvad er det egentlig folk forventer? Skal jeg skrive en hel fristil? Er det nok med to linjer? Eller hvad er det lige, hvad det egentligt, hvad er de her blogs for noget? Fordi jeg bruger det ikke selv i det daglige. Det er der sikkert masser, der gør, men der er også masser, der ikke gør det.³⁶³

Lise giver udtryk for ikke at kende genrekonventionerne, og derfor er hun bange for at dumme sig. Jeg spørger respondenterne, hvad det pinligste er, der kan ske, hvis de skriver, og Signe svarer: "Hvis man fik en mail, hvor der stod, du har lavet stavfejl eller et eller andet. Nej, ha-ha, jeg ved ikke".³⁶⁴ Og Dennis siger:

Altså hvis man læser noget, og man totalt misforstår emnet, og så farer man i kridthuset, og så viser det sig, at man bare har skudt 360 grader fuldstændig forbi, og så er det bare: 'ej, nu skal du eddermame også bare høre' [bag om ens ryg], og så er det bare helt vildt.³⁶⁵

Det pinligste vil være at hidse sig op på bloggene på en måde, som får kollegerne til at tale om en efterfølgende. Det erklærer alle sig enige i. Det vil sige, den utryghed, der afholder respondenterne fra at deltage officielt på bloggene, er ikke alene knyttet til ledelsen og angsten for at blive irettesat (eller ligefrem fyret). Den er i høj grad knyttet

³⁶² PB, anden fokusgruppe.

³⁶³ LA, anden fokusgruppe.

³⁶⁴ LA, anden fokusgruppe.

³⁶⁵ DL, anden fokusgruppe.

til den sociale udstillelse, det er at blogge. Som Dennis også siger: ”Når man skriver på en af de ting, så sætter man jo både sit navn og gode rygte [...] over styr. Eller [man] sætter det i hvert fald i spil”.³⁶⁶ Og han fortsætter lidt senere ved at fortælle, hvordan det kan:

underminere [...] folks tiltro til dig eller den respekt, du har i organisationen, fordi de tænker ’slap af for en knallert mand’ [...] og ’okay mand, han virker ellers meget flink, og han ser meget fornuftig ud, og så viser det sig, at han er en totalt rød djævel’ eller sådan noget.³⁶⁷

Selvom medarbejderne fremstiller sig selv som selvkørende, betyder den sociale anseelse en stor del. Derfor føler respondenterne sig ikke trygge ved at blogge.

Deltagelsespligt

Samtidig med at mange af respondenterne ikke føler sig trygge ved at deltage, giver flere af dem udtryk for en følelse af deltagelsespligt. Enkelte af respondenterne ser bloggene som et ledelsesinitiativ og ikke et medarbejderinitiativ. De opfatter derfor det at deltage som en måde at være ’god medarbejder’ på. Det synes dog ikke at være en oplevelse, som påvirker, hvorvidt de har tænkt sig at blogge eller ej. De føler det således ikke som en pligt som sådan. Til gengæld er der en anden form for deltagelsespligt, som viser sig. Flere af respondenterne giver nemlig udtryk for, at de føler, at de bør deltage for at støtte op om de, der faktisk skriver på bloggene. Det vil sige, det handler ikke om at være en ’god medarbejder’, men om at være en ’god kollega’. Mange af respondenterne udtrykker begejstring for bloggene. De sætter stor pris på at kunne læse, hvad folk rundt om i organisationen tænker, og de sætter pris på de samtaler, det afføder ved skrivebordene. Sophie siger: ”Vi er et stort hus, vi er mange mennesker, det er også rart at høre, hvad andre afdelinger har at sige om et eller andet”, og på et andet tidspunkt, siger hun, at selvom hun og andre ikke har kommenteret på bloggene, tror hun ”internt, der er blevet åbnet for noget dialog”.³⁶⁸ Signe ”synes, det er ret interessant

³⁶⁶ DL, anden fokusgruppe.

³⁶⁷ DL, anden fokusgruppe.

³⁶⁸ SS, anden fokusgruppe.

at se, hvad der bliver skrevet”.³⁶⁹ Lise synes, ”det er interessant, spændende læsning”.³⁷⁰ Og Henrik synes, ”de er rigtig gode, og det er en rigtig god udtryksform”.³⁷¹ Derfor føler de dårlig samvittighed over deres rolle som lurere, og Signe forklarer:

Grunden til, at jeg ikke har kommenteret mere, er måske fordi, at nogle af de emner, der bliver taget op, måske ligger lidt fjernt fra noget, jeg har en holdning til, eller også er jeg bare enig i det, der står, og så tror jeg ikke rigtigt, jeg tænker, at man kan gå ind og skrive: ’enig i det der står’. Det ved jeg ikke. Det virker som et mærkeligt svar på en blog.³⁷²

Den dårlige samvittighed over ikke at vise de aktive deltagere, at de sætter pris på deres aktivitet, får respondenterne til at tale om, hvordan man kan vise sin værdsættelse uden decideret at kommentere på bloggene. Flere gange taler de om, at der burde være en *thumbs-up* på bloggene. Henrik siger: ”og så burde der være sådan en feature lidt a la Facebook, hvor der er sådan en... hvor man kan sige ’synes godt om’, så man ikke skulle skrive ’synes godt om’. Altså hvor man bare kunne udtrykke, at man synes godt om det”.³⁷³ Den feature, Henrik her taler om, er en funktion, hvor man kan vise, at man sætter pris på en statusopdatering, et billede, et link eller lignende ved alene at trykke på et ikon med en opadvendt tommelfinger, hvorefter der kommer til at stå: ”Henrik synes godt om dette”, eller hvis der er flere end Henrik: ”Henrik og 5 andre synes godt om dette”. Hvis man kunne have en sådan funktion på bloggene, ville det være muligt for medarbejderne at vise, at de har læst en blogpost eller en kommentar, og at de synes om den. Det vil være en måde at give feedback på, som Michael siger.³⁷⁴ Det ville være en god funktion, synes respondenterne, fordi det ville vise de aktive deltagere, at de faktisk har en læserskare, der værdsætter deres indlæg, selvom de ikke kommenterer dem med deciderede indlæg.

³⁶⁹ SK, anden fokusgruppe.

³⁷⁰ LA, anden fokusgruppe.

³⁷¹ HT, anden fokusgruppe.

³⁷² SK, anden fokusgruppe.

³⁷³ HT, anden fokusgruppe.

³⁷⁴ MR, anden fokusgruppe.

Respondenterne diskuterer også, hvad der skulle til, hvis det skulle være tryggere at skrive indlæg. Her diskuterer de dels, hvordan emnerne kunne være mere materielt orienterede. Michael foreslår fx, at det skal handle om flere parkeringspladser i kælderen, om hvorvidt salatbaren i kantinen er god nok eller om det er de rigtige kaffebønner, der er i kaffemaskinen. Her lægger han således op til at fortsætte den deltagelse, medarbejderne allerede har mulighed for på ”Input til forbedringer”. Signe foreslår, at man starter der, og så langsomt ændrer kulturen. Hun siger:

Det handler vel om at præge vores kultur til, at det er okay at blogge. Det er okay at sige sin mening, og så tror jeg, hvis man starter sådan et sted [som ved parkeringspladserne], så kan man godt bevæge sig hen mod nogle større samfundsrelevante emner eller internationale emner senere, ja, fordi så har folk sådan set, at det er okay.³⁷⁵

Sophie foreslår, at man laver anonyme undersøgelser internt i Camma, som man baserer sit indlæg på, så man ikke skal stå alene med sine synspunkter. Hun siger, at ”det kan være farligt for en enkeltperson at starte sådan en dialog [som den om konkurrerende produkter]”. I stedet kunne man lave en rundspørge og så:

starte en dialog om, at 78 % af alle Camma-medarbejdere synes det og det. Hvad så? Hvad med det? Er det rigtigt? Kan det virkelig være? Og så har man nogle ting, der ikke lige peger på dig [...]. Jamen, så har vi rent faktisk noget at holde det op imod.³⁷⁶

Det, synes flere af de andre respondenter, er en god løsning. Som Henrik siger: ”Så ville det også være ufarligt at skrive ikk? For hvis du starter med en rundspørge, og du ligesom kender, hvad er konsensus omkring det, så kan man godt skrive”.³⁷⁷ Gennem disse diskussioner accepterer respondenterne ikke, at de føler det utrygt at blogge. De giver udtryk for et kollegialt medansvar, der ikke tidligere har vist sig, og de overvejer,

³⁷⁵ SK, anden fokusgruppe.

³⁷⁶ SS, anden fokusgruppe.

³⁷⁷ HT, anden fokusgruppe.

hvordan de kan handle på det ved at forestille sig, hvordan det kunne blive tryggere at deltage. Det viser tilbage til analysen af deltagelse. Den pegede netop på, at man motiveres til at deltage, hvis man oplever, at man kan gøre en personlig forskel for de andre deltagere.

En ny bevidsthed

Hvor respondenterne ved første fokusgruppe giver udtryk for, at man kan have lige præcis den holdning, man vil, uafhængig af hvad ledelsen synes, samt at man kan give udtryk for den temmelig direkte, så er det en anden forestilling, der kommer til udtryk til anden fokusgruppe. Frem for at se uenighed som et krav og som naturligt, fordi de jo er ”individualister”, beskrives kulturen hos Camma som en konsensuskultur, hvor man skal rette ind. Denne forandring har formentlig flere forklaringer.

For det første er det ikke helt de samme personer, der er til stede ved de to fokusgrupper. I første fokusgruppe var der særlig en af respondenterne, som var hurtig til at forsvare Camma, når der blev udtrykt kritik. Hun er ikke med i anden fokusgruppe. Som Halkier påpeger, kan der opstå konkrete gruppe-effekter gennem den sociale interaktion, der finder sted ved en fokusgruppe. Hun skriver: ”I fokusgrupper kan der både opstå tendens til konformitet og tendens til polarisering, og begge tendenser kan lægge en dæmper på variationen i deltagernes udtryk for forståelser og erfaringer” (2008, s. 14). Respondenternes søgen efter konsensus og forsigtige udtryk for kritik til første fokusgruppe kan således være et resultat af gruppesammensætningen. Til anden fokusgruppe er der mindre justits internt i gruppen. Derfor kommer en større kritik til udtryk.

En anden forklaring kan være, at første fokusgruppe har sat tanker i gang, så medarbejderne efterfølgende har ændret opfattelse, fordi de til fokusgruppen så Camma i et andet lys, end de var vant til. Fokusgrupper er performative. I og med at deltagerne sætter ord på tavs eller ubevidst viden i deres interaktion med hinanden, producerer fokusgrupper i sig selv mening (Barbour 2007, 31). Dermed kan første fokusgruppe i sig selv have forårsaget nye indsigter, som kommer til udtryk til anden fokusgruppe.

Jeg mener, begge disse forklaringer har betydning. Jeg tror imidlertid, at der er yderligere tre forklaringer. Den ene omhandler, at respondenterne er konstituerede som deltagere på en ny måde grundet ændringerne i de strukturelle betingelser. Den anden

omhandler, at der synes at ske et brud mellem bloggens genrekonventioner og genrekonventionerne i den hidtidige identitetsdannelse. Den tredje omhandler selve fokusgruppen og respondenternes refleksion over bloggene.

Tidligere versus ny kommunikeret identitet og deltagelse

Hvor den øvrige identitetsdannelse er præget af fejrende indlæg kommunikeret fra ledelsen til medarbejderne, er den nuværende identitetsdannelse præget af, at emner sættes til debat mellem medarbejdere. Det vil sige, medarbejderne er positionerede som potentielle deltagere ikke kun i faglige spørgsmål, men i epideiktiske spørgsmål. Da vi i første fokusgruppe talte om, hvorvidt man måtte være uenig eller ej hos Camma, var respondenterne ikke positionerede som aktive deltagere i identitetsmæssige spørgsmål. Den uenighed, de forestillede sig, var derfor alene en *faglig* uenighed – og her anså de det som godt at være uenig. Til anden fokusgruppe er respondenterne i mellemtiden blevet positionerede som deltagere i *epideiktiske* spørgsmål. En position, der er særlig nærværende, da fokusgruppen handler specifikt om bloggene, hvor denne deltagelse finder sted. Derfor oplever de nu i modsætning til tidligere, at man skal være enig og rette ind. De oplever med andre ord, at man godt må være uenig, når det handler om faglige spørgsmål, men ikke når det handler om epideiktiske spørgsmål.

Bloggens genreforventninger versus de øvrige genrekonventioner

Denne ændrede bevidsthed skyldes dog ikke kun, at de nu bliver positioneret som aktive deltagere i identitetsdannelsen. Den skyldes også, at genrekonventionerne for den hidtidige identitetsdannelse og genreforventningerne til bloggene er så forskellige, at respondenterne oplever dem som umulige at kombinere. Respondenterne giver udtryk for en klar oplevelse af, at blogs handler om at stille kritiske spørgsmål, ligesom det handler om at kunne blive kritiseret. Karsten siger ”en blog er jo lidt beregnet til, at det skal være sådan provokerende”.³⁷⁸ Signe siger: ”Jeg tror måske folk, de tænker for meget over, hvad de skal skrive i stedet for bare ligesom... Altså blogkulturen er jo, at du bare skal være spontan og sige lige præcis, hvad du har lyst til, og det tror jeg måske ikke rigtigt, folk helt tør”.³⁷⁹ Enkelte af respondenterne har endda en oplevelse af, at det

³⁷⁸ KL, anden fokusgruppe.

³⁷⁹ SK, anden fokusgruppe.

bør gå meget hedt for sig på blogs. Gode blogposter skal handle om noget ”provokerende”, ”spændende” eller ”uventet.” Respondenterne sammenligner disse genrekonventioner med identitetsdannelsen hos Camma. Michael fortsætter snakken om bloggene ved at sige: ”Det er også det, der gør det svært i vores kultur, ikk?”.³⁸⁰ Det er svært, når ”det er i et kontrolleret miljø i en offentlig virksomhed [...], fordi du har ikke friheden til at skrive, hvad du gerne vil”.³⁸¹ De henviser således konkret til bloggens genrekonventioner, når de taler om, hvordan kulturen hos Camma er en konsensuskultur, hvor man ikke stiller kritiske spørgsmål. Det er bloggens genreforventninger, der tydeliggør, hvordan den hidtidige identitetsdannelse hos Camma ikke fordrer kritik og uenighed. Det understreger, hvordan en ny genre kan være med til at ændre en organisations kommunikative praksisser, og det viser, hvordan disse ændringer ikke kun kan ske ved at nye genrekonventioner leder til nye former for retoriske handlinger jf. kapitel 6. Det kan også ske ved at nye genrekonventioner synliggør tidligere genrekonventioner.

Fokusgruppen som bevidsthedsskabende

De to ovenstående forklaringer aktualiseres formentlig først til selve fokusgruppen. Her bliver respondenterne specifikt bedt om at reflektere over bloggene og deres personlige forhold til dem. Når respondenterne ser sig selv som potentielle deltagere i epideiktiske spørgsmål, og når respondenterne oplever en kontrast mellem de hidtidige genrekonventioner og genrekonventionerne på bloggene, er det således affødt af selve fokusgruppen. Selvom det formentlig er refleksionerne til fokusgruppen, der forårsager denne nye bevidsthed, er det dog i høj grad identitetsdannelsen på bloggene, der bestemmer den.

Implementeringen af bloggene har ikke betydet, at respondenterne nu føler sig friere til at kommunikere flere identiteter. Implementeringen har betydet, at respondenterne er blevet bevidste om, at de kun tør kommunikere én identitet, og det har givet dem lyst til at forandre det. Førhen tænkte respondenterne sig selv som aktører i faglige spørgsmål, der kunne mene, hvad de ville. Nu tænker respondenterne sig selv som potentielle

³⁸⁰ MR, anden fokusgruppe.

³⁸¹ DL, anden fokusgruppe.

aktører i epideiktiske spørgsmål, og de oplever ikke længere, at de må mene, hvad de vil. Det leder til en diskussion af retorisk agency som selvforståelse.

Retorisk agency: Et spørgsmål om selvforståelse

Den måde respondenterne går fra at være udtrykke tilfredshed til at fremstå mere kritiske og bevidste om den dominerende identitet på, belyser endnu et aspekt ved retorisk agency. Vilkårene for retorisk agency afhænger også af retorisk bevidsthed. I artiklen ”Writing themselves into consciousness: Creating a rhetorical bridge between the public and private spheres” (1998) problematiserer Gring-Pemle traditionen for at se sociale bevægelser som en konsekvens af et fælles følt behov (s. 42). Så enkelt er det ifølge Gring-Pemle ikke, for forud for dette føjte behov er det nødvendigt, at individer overhovedet ser sig selv som sociale aktører i det offentlige rum (s. 42). Hun eksemplificerer dette ved at analysere to kvinders brevudveksling i 1800-tallet forud for deres rolle som offentlige personer i kvindebevægelsen og viser, hvordan kvinderne ’skrev sig bevidste’. Det var gennem deres brevudveksling, at de dannede en bevidsthed om sig selv som offentlige personer og handlekraftige agenter. Brevudvekslingen var en nødvendig fase, der gik forud for deres politiske liv.

På samme måde kan den nye bevidsthed, som respondenterne giver udtryk for til anden fokusgruppe, anskues som et ”pre-genesis” stadie, som Gring-Pemle betegner det (1998, s. 42). Før man kan opleve et behov for at handle retorisk, er det nødvendigt, at man overhovedet oplever sig selv som potentielt retorisk handlekraftig. Det er denne proces, respondenterne synes at gennemgå. Når de giver udtryk for ikke at kunne handle frit retorisk, giver de samtidig udtryk for en bevidsthed om at være potentielt retorisk handlekraftige. De giver udtryk for at *kunne* handle retorisk, hvis forholdene var anderledes, og de giver endvidere udtryk for *lyst* til at handle retorisk, hvis forholdene var anderledes. Det er en væsentlig forandring fra tidligere.

Denne oplevelse af en potentielt retorisk agency får respondenterne til at overveje, hvordan det kunne realiseres. De spekulerer over, hvilke emner bloggene skulle behandle for at skabe deltagelse, og de tænker over måder, hvorpå de kan bakke op om deres kolleger. Derved afspejler de ikke kun en ny bevidsthed om et potentielt retorisk agency. De afspejler endvidere en ny kollektiv bevidsthed. De føler et *ansvar* for at handle retorisk. De bevæger sig fra ikke at se sig selv som politiske aktører til at se sig

selv som potentielt politiske aktører og til ligefrem at overveje, hvordan dette potentiale kunne realiseres.

Analysen af den kommunikerede identitet pegede på retorisk agency som et spørgsmål om retorisk kompetence til at handle inden for den diskursive kontekst, man er en del af. Analysen af deltagelsen pegede på retorisk agency som et spørgsmål om motivation. For at handle retorisk må man være motiveret til det; for at udvise handlekraft, må man kunne motivere deltagelse. Denne analyse, analysen af de forestillede spilleregler, peger på retorisk agency som et spørgsmål om selvbevidsthed og kollektiv bevidsthed. Før man kan være motiveret til at handle retorisk samt have kompetence til dette, må man se sig selv som en potentiel retorisk aktør. Dette synes refleksionen over bloggene til anden fokusgruppe at have medvirket til hos Camma, idet respondenterne italesætter sig selv ikke kun som selvkørende medarbejdere, men også som potentielle retoriske aktører med et kollegialt ansvar for at deltage.

Identitetsdannelsen på bloggene

På bloggene gælder helt nye strukturelle betingelser. Hvor det før ikke var muligt at deltage med indlæg i identitetsdannelsen, med mindre indlæggene blev godkendt og redigeret af en kommunikationsmedarbejder, er der nu direkte adgang. Og hvor der før ikke var lagt op til, at man deltog i identitetsdannelsen, opfordrer blogpolitikken nu til deltagelse. Dertil er nye genrekonventioner kommet til. Det betyder, at de forestillede spilleregler på bloggen både udgøres af genrekonventionerne for den hidtidige identitetsdannelse og af genrekonventionerne for blogs.

De retoriske handlinger i identitetsdannelsen kan i høj grad ses som en konsekvens af disse ændringer i normerne for identitetsdannelsen. Bloggens genrekonventioner viser sig ved, at de officielt aktive deltagere fremstår personligt, og ved at deres deltagelsesform er inviterende. Samtidig viser de hidtidige genrekonventioner sig ved, at mange medarbejdere ikke føler sig trygge ved at deltage aktivt, samt ved at deltagerne alle fremstiller sig selv og hinanden som 'missionerende købmænd'. Når de forhandler identitet, sker dette gennem retoriske manøvrer, hvorved de undgår at bevæge sig uden for den dominerende identitet. Ændringen i de strukturelle betingelser viser sig ved, at disse retoriske manøvrer overhovedet kan lade sig gøre. Det

er de nye adgangsbetingelser og den manglende redigering, der gør det muligt at fremstå uredigeret og tilfældig, selvmodsigende og diskuterende, og det er genrekonventionerne, der gør denne fremstilling naturlig.

De retoriske handlinger er dog ikke alene betinget af de nye normer, som de strukturelle betingelser og de forestillede spilleregler udgør. De betinger også disse. I og med at de retoriske handlinger forhandler identitet, og i og med at de konstituerer deltagerne på nye måder, påvirker de retoriske handlinger også normerne for, hvad der er passende, samt de andre deltagers motivation til at deltage. På den måde er identitetsdannelsen på bloggene på den ene side meget anderledes end den hidtidige identitetsdannelse. På den anden side er der ikke tale om, at der pludselig artikuleres en mængde nye identiteter. Den dominerende identitet er stadig en 'missionerende købmand'.

Udover anderledes strukturelle betingelser, forestillede spilleregler og retoriske handlinger ses også en ny bevidsthed blandt deltagerne. Den måde, hvorpå de forestillede spilleregler både udgøres af de hidtidige genrekonventioner og af nye genrekonventioner, skaber et brud, som er med til at synliggøre konventioner, der før var usynlige. Hvor respondenterne før oplevede, at uenighed var en styrke, oplever de nu, at det måske alligevel ikke er alt, man må være uenige om. Denne oplevelse af at være begrænsede betyder, at respondenterne reflekterer over, hvad de kunne gøre, hvis forholdene var anderledes. Identifikationen med kollegerne, diskussionerne med fokusgruppen og bruddet i genrekonventionerne leder på denne måde til en ny bevidsthed om et potentielt retorisk agency og et ansvar for at handle retorisk.

Identitetsdannelsen på bloggene er endelig med til at belyse flere dimensioner af retorisk agency. For det første viser medarbejderne sig som retorisk kompetente. De bryder ikke pludselig med den hidtidige identitetskommunikation, men forbliver inden for denne, samtidig med at de udfordrer den. For det andet formår nogle deltagere at generere yderligere deltagelse, mens andre ikke gør. Det peger på, at retorisk kompetence ikke kun handler om at kunne begå sig i en diskursiv kontekst, men også om at kunne motivere til deltagelse. For det tredje peger analysen på, at før man overhovedet kan udvise retorisk kompetence, må man se sig selv som en retorisk aktør, der har mulighed for at handle, og som føler ansvar og lyst til at handle.

KAPITEL 8:

MEDARBEJDERBLOGS SOM FORUM FOR REFLEKSION

Formålet i denne afhandling har været at undersøge, hvordan blogs kan bidrage til at skabe officiel refleksiv identitetsdannelse, dels for at opnå indsigt i refleksiv identitetsdannelse som empirisk fænomen, dels for at belyse begrebet retorisk agency i relation hertil. Derfor er der nu to diskussioner at tage. For det første er der diskussionen om, hvilken indflydelse bloggene havde på identitetsdannelsen i Camma, og hvordan eksperimentet kan bidrage til forståelsen af refleksiv identitetsdannelse i praksis. For det andet er der diskussionen om, hvilke dimensioner af retorisk agency, der viste sig som betydningsfulde, samt hvilke fremtidige forskningsperspektiver dette peger på. Jeg har tildelt hver af disse diskussioner et kapitel for sig. Det vil sige, begge de to afsluttende kapitler er hver for sig diskuterende, konkluderende og perspektiverende.

Nærværende kapitel er forbeholdt den første diskussion. Her vil jeg argumentere for, at refleksivitet i den officielle identitetsdannelse kan være frugtbart, og at bloggene kan fungere som et rum, hvor balancen mellem flerstemmighed og enstemmighed kan afstemmes. Kapitlet er bygget op over tre dele. Først samler jeg op på forandringerne i identitetsdannelsen og diskuterer samt perspektiverer disse. Dernæst argumenterer jeg for at se bloggene som et kommunikativt rum, hvor medarbejdere udviser og opøver *phronesis*. Endelig konkluderer jeg, hvordan en vis grad af refleksivitet i organisationers identitetsdannelse kan være frugtbart for hele organisationen.

1. Forandringerne i identitetsdannelsen

At efterstræbe refleksiv identitetsdannelse vil som nævnt sige, at man søger at understøtte deltagelse og forskellighed i organisationens officielle epideiktiske kommunikation. Det handler om at efterstræbe en proces i organisationen, hvor alle kan være med til at kommunikere, hvem 'vi' er, hvor der ikke er nogle 'vi-er', der er mere rigtige end andre, og hvor flere 'vi-er' kan eksistere samtidig. Hvor en medarbejder den

ene dag i forbindelse med en bestemt opgave identificerer sig med én diskurs, kan samme medarbejder dagen efter identificere sig med en anden eller aktivt søge at påvirke en tredje. Det betyder, at identitet fortsat repeteres og forhandles, og at flere identiteter kan eksistere samtidigt. Implementeringen af bloggene hos Camma påvirkede på mange måder identitetsdannelsen mod mere refleksivitet. Nye deltagere kom til, deltagelseformen blev inviterende frem for at være traditionel epideiktisk, den dominerende identitet blev nuanceret og destabiliseret, og adskillelsen mellem uofficiel identitetsdannelse og officiel identitetsdannelse blev mindre fast. Samtidig bar identitetsdannelsen præg af konventionel identitetsdannelse, idet deltagerne debatterede inden for den dominerende identitet, der var gældende før bloggene. Som medarbejder i organisationen blev identifikationsmulighederne på den ene side forøget, på den anden side bliver der stadig tilbudt samme identitet. Margenerne for, hvad der gør en god medarbejder, er blevet bredere, men den gode medarbejder er stadig en 'missionerende købmand'.

I det følgende vil jeg samle op på de forandringer, der skete i identitetsdannelsen. Her behandler jeg deltagelse, kommunikeret identitet samt grænserne mellem uofficiel og officiel identitetsdannelse. Dernæst diskuterer jeg disse forandringer. Her behandler jeg bloggernes betydning og graden af refleksivitet.

Deltagelsen på bloggene

De væsentligste forandringer i deltagelsen på bloggene er, at medarbejdere er begyndt at deltage som medarbejdere, og at deltagelsen er inviterende.

Før bloggene blev implementeret var deltagelsen hos Camma udpræget konventionel. Selvom der var medarbejdere, som bidrog aktivt i den øvrige identitetsdannelse, gjorde de det ikke i kraft af deres rolle som medarbejdere, men derimod som ledere, som vikarer for ledere eller som repræsentanter for afdelinger. Medarbejderne som medarbejdere var alene aktive, hvis de stillede spørgsmål eller kom med forslag til forbedringer. Ellers var de passive deltagere. Som ved konventionel identitetsdannelse kommunikerede ledere generelt set identitet til medarbejdere. Deltagelsesformen var ligeledes overvejende klassisk epideiktisk. Der blev fortalt om nye produkter med henblik på at rose Camma eller ruste medarbejdere med salgsargumenter. Medarbejdere

blev fremhævet og prist, hvis de havde løbet hurtigt, tabt sig eller samlet ind til frivillige organisationer. Hackere og konkurrerende produkter blev dadlet.

På bloggene forholder det sig anderledes. Selvom der kun har været ni blogposter og 29 kommentarer i det trekvarte år, jeg har fulgt bloggene, er det væsentligt, at disse blogposter og kommentarer er skrevet af deltagere, der deltager som *medarbejdere*.

Hvor der før ikke var nogle synlige aktive medarbejdere i den officielle identitetsdannelse, er der altså nu knap 9 %. Det er en stor forskel. Dertil vurderes op mod halvdelen af medarbejderne at følge med på bloggene i større eller mindre omfang, og flere af dem diskuterer de forskellige indlæg på bloggene med hinanden. Det er naturligvis ikke flere passive deltagere, end der eksempelvis er på intranettet, og til morgenmadsmøderne er der formentlig langt flere, men på bloggene har den uofficielle deltagelse langt større betydning for den officielle identitetsdannelse. Derfor er mængden af passive og uofficielt aktive deltagere interessant. Det vender jeg tilbage til.

Udover at deltagerne på bloggene deltager som medarbejdere, er deltagelsesformen en anden. Den kan karakteriseres som inviterende retorik. På bloggene debatteres, hvordan man bør opføre sig, når blogværter spørger til, hvorfor der ikke er flere kvinder i ledelse, hvorfor der ikke er flere åbne homoseksuelle, eller hvorfor der ikke er flere unge medarbejdere. Målet er ikke enighed, men deltagelse, og blogtrådene ender uafsluttede. Deltagelsen er personlig og konkret. De refleksioner og holdninger, der kommer til udtryk, er typisk personlige refleksioner over konkrete problemstillinger såsom: Jeg ejer en iPod, er det illoyalt? Er det okay over for kunderne, når vi lancerer produkter vel vidende, at de vil indeholde fejl? Er det svært at springe ud som homoseksuel hos Camma? Hvor medarbejderne i den hidtidige identitetskommunikation blev belært om deres identitet gennem abstrakte værdier, debatteres identitet nu gennem konkrete problemstillinger.

Det betyder, at medarbejdernes identifikation med Camma forandres. Hvor den implicitte medarbejder før fremstod gennem værdier og personlighedstræk, viser der sig nu virkelige konkrete kolleger. På bloggene identificerer deltagerne sig med hinanden, og det sker både i relation til den retoriske ytring og til det at deltage. De forholder sig til hinandens dilemmaer, såsom hvordan det må være at være homoseksuel hos Camma, og de spejler sig i, hvordan det er at skrive på bloggene og ikke få kommentarer. Dermed knytter medarbejderne sig ikke kun til Camma ved at identificere sig med

Cammas brand eller Cammas produkter. De knytter sig til Camma ved at identificere sig med deres kolleger.

Af de 38 indlæg var der som nævnt tre deltagere, der deltog flere gange. Resten deltog kun én gang. Der er altså meget få gengangere på bloggene. Det peger på to relevante forhold: For det første kan man spørge til, om der reelt kommer *flere* aktive deltagere til, når man ser på deltagelsen over tid, eller om der snarere er tale om *andre* aktive deltagere. Hvis al deltagelse er engangsdeltagelse, kan man sige, at identitetsdannelsen på bloggene snarere flytter sig fra medarbejdergruppe til medarbejdergruppe, end at den som sådan udvider sig. Dette er et interessant forhold, og det er oplagt at undersøge nærmere. Det kræver dog, at man følger deltagelsen over længere tid, og at man yderligere undersøger motivationen for at deltage. Er medarbejdernes deltagelse en spontan reaktion snarere end et tegn på et ønske om generel involvering? Forventer medarbejderne at opnå noget andet med deres deltagelse, end de gør? Mangler de tid, motivation eller opbakning? Etc. Med henblik på det tidspres medarbejderne hos Camma arbejder under, er det sandsynligt, at engangsdeltagelsen har været en spontan reaktion eller har fundet sted en dag, hvor de havde mindre travlt end andre. I så fald er det også sandsynligt, at de vil deltage igen. Det er ikke til at sige uden yderligere undersøgelser.

For det andet betyder medarbejdernes engangsdeltagelse, at det ikke er en lille sammentømret gruppe, der diskuterer identitet på bloggene, men at nye deltagere kommer til for hver blogpost, der bliver skrevet. Det indikerer, at flere og flere af Cammas medarbejdere på et tidspunkt vil deltage aktivt i identitetsdannelsen på bloggene, forudsat at bloggene fortsætter. Samtidig med at engangsdeltagelsen peger på, at deltagelsen snarere rykker rundt i Camma end udvides, peger den således også på et potentiale fremover for at involvere endnu flere deltagere – omend der formentlig altid være nogle, som ikke føler sig trygge eller motiverede til at deltage. For at få indsigt i hvilke medarbejdere der inddrages i identitetsdannelse på blogs, og hvilke der aldrig gør, må man igen følge bloggene over en længere periode.

Den implicitte medarbejder på bloggene

Når identitetsdannelsen før implementeringen af bloggene var meget konventionel, var det ikke kun på grund af deltagelsesrollerne og deltagelsesformen. Det skyldtes også, at

den identitet – den implicitte medarbejder – der blev kommunikeret, var statisk og absolut. På den ene side sås en 'missionær'. Det er en medarbejder, som selvopofrende kæmper for en bedre verden, og som tjener Camma uanset, hvor han eller hun befinder sig. En medarbejder, som vil gøre hvad som helst for at udbrede kendskabet til Camma og for at servicere kunder, samt en medarbejder, der brænder så meget for missionen, at han eller hun sørger for at holde sjælen og kroppen klar til at yde sit yderste. På den anden side sås en 'købmand'. Det er en medarbejder, hvis mål er at opnå så mange materielle fordele som muligt, og som vil tage den korteste vej til målet uanset, hvad det må koste. En medarbejder, der alene tjener kunden for at tjene på ham eller hende, og som alene følger reglerne for ikke at blive indberettet og fyret. 'Missionæren' og 'købmanden' viste sig samtidigt i stort set alle tekster. Der var derfor ikke tale om to forskellige medarbejdere, men om én implicit medarbejder: en 'missionerende købmand'.

På bloggene er den gennemgående implicitte medarbejder også en 'missionerende købmand'. Alligevel er det ikke helt den samme identitet, der kommer til udtryk. For det første er det en anden form for 'købmand', der fremstilles på bloggene. Hvor 'købmanden' i ledelsens kommunikation er selvcentreret og drevet af ting, penge og sejre til fordel for sig selv, er den implicitte 'købmand' på bloggene ikke orienteret om sig selv, men om Camma. Medarbejderne konstruerer sig selv som 'købmænd' i relation til Camma som forretning. De fremstiller sig selv som værende koncentreret om Cammas bundlinje og Cammas konkurrenter. Det betyder, at der kommer en anden balance mellem 'missionæren' og 'købmanden', idet disse to ikke længere er i lige så stor modsætning. Den implicitte medarbejder på bloggene er en medarbejder, der vil tjene kunderne, så Camma tjener penge.

For det andet debatteres, hvad det vil sige at være en 'missionerende købmand'. Det er nemlig det, diskussionerne på bloggene handler om. Nogle medarbejdere er eksempelvis fokuserede på bundlinjen her og nu og vil ikke "lægge i æg i konkurrenternes reder." Andre medarbejdere er fokuserede på bundlinjen på sigt og vil derfor have kendskab til konkurrenternes produkter, så de selv kan blive bedre. Nogle medarbejdere nærmest råber, hvordan alle skal være stolte af Camma. Andre medarbejdere taler alene om at repræsentere Camma, når man er sammen med familie og venner. Medarbejderne diskuterer ikke, om de er 'missionerende købmænd' eller om

de snarere er 'hjælpsomme kolleger', eller 'individer, der realiserer sig selv gennem deres arbejde'. Medarbejderne diskuterer, hvad det vil sige at være 'missionerende købmand'.

Når sådanne diskussioner kan lade sig gøre, uden at identiteten som 'missionerende købmand' rigtig udfordres, skyldes det, at medarbejderne benytter retoriske manøvrer. Her er de tre retoriske manøvrer: 'logisk nødvendighed', 'sløret argumentation' og 'at tale uden for kontekst' alle eksempler på, at medarbejdere udfordrer forestillingen om, hvad det er passende at kommunikere, men gør det uden at udfordre den dominerende identitet som sådan. De viser en fin fornemmelse for, hvad der er passende at kommunikere hos Camma, og formår at blive inden for disse rammer. De to andre retoriske manøvrer: 'ironi' og 'destabilisering' er dertil med til at destabilisere den dominerende identitet. Ved at medarbejderne udtrykker tvivl om, hvordan man opfører sig, og forholder sig ironisk til den dominerende identitet, bliver der ændret på styrken, hvormed den dominerende identitet kommunikeres. Den dominerende identitet er hidtil blevet gentaget kontinuerligt gennem ledelsens kommunikation i den officielle identitetsdannelse. Den er blevet præsenteret som statisk og absolut. På bloggene er det tydeligt, at det er deltagernes holdninger og oplevelser, man bliver præsenteret for. Her fremstår identiteten foranderlig.

Selvom nye deltagere er kommet til, og deltagelsesformen er en anden, og selvom der ikke længere er nogen *gatekeepere*, som styrer, hvilke indlæg der publiceres, og redigerer disse, viser der sig ikke pludselig helt nye identiteter på bloggene. Den medarbejder, der fremstilles i teksterne, er ligesom i den øvrige kommunikation en 'missionerende købmand'. Selvom medarbejderne ikke stiller spørgsmål ved den dominerende identitet som 'missionerende købmænd', rykker de dog ved denne. Nogle gange italesættes den mere i retning af 'en missionerende kræmmer', andre gange i retning af 'en strategisk ambassadør', uanset hvad er den købmand, der konstrueres, ikke selvcentreret, men orienteret om Camma, og uanset hvad er den identitet, der kommunikeres, ikke lige så definitiv. Hvor medarbejderne før fremstod som nogle, der passivt fulgte ordrer, fremstår de nu som nogle, der aktivt tager stilling til deres egne handlinger, og til hvordan man bedst skaber en bedre forretning og en god arbejdsplads. De fremstår reflekterede.

Flydende grænser mellem officiel og uofficiel identitetsdannelse

Når identitet kommunikeres af ledelsen til medarbejderne, kommer identitetskommunikationen til at bestå af enkeltstående indlæg. Dertil er kun meget få af deltagerne i den uofficielle identitetsdannelse en del af den officielle identitetsdannelse, og disse er ikke 'menige' medarbejdere. Det betyder, at selvom identitetsdannelsen uden for bloggene kan have mange aktive deltagere – altså hvis et morgenmadsmøde diskuteres ved skrivebordene efterfølgende – vil det ikke umiddelbart influere den officielle identitetsdannelse, med mindre ledere sidder med ved skrivebordene, lytter til medarbejderne og baserer identitetskommunikationen på medarbejdernes snak. Den uofficielle identitetsdannelse påvirker umiddelbart hverken deltagelsen eller den kommunikerede identitet i den officielle identitetsdannelse.

På bloggene er det anderledes. Her er de medarbejdere, der deltager i identitetsdannelsen ved skrivebordene, samtidig enten aktive deltagere i den officielle identitetsdannelse eller potentielt aktive deltagere. Det er derfor ikke kun dialogen på bloggene, der fordrer deltagelse. Dialogen uden for bloggene gør det også. Når medarbejdere diskuterer bloggene ved skrivebordene, bliver medarbejdere, der ikke har fulgt med, ansporet til at læse, hvad der bliver talt om. Gør de det, vil officielt passive deltagere blive uofficielt aktive deltagere. Når medarbejdere diskuterer bloggene ved skrivebordene, kan de endvidere få dårlig samvittighed over deres rolle som lurere. Det kan anspore medarbejdere til at vise deres opbakning. Gør de det, vil uofficielt aktive deltagere blive officielt aktive deltagere. Når medarbejdere diskuterer bloggene ved skrivebordene, kan det endelig anspore de medarbejdere, som skriver på bloggene, til at fortsætte med det. Fordi de oplever at blive læst og skabe deltagelse – omend det er uden for bloggene – får de et incitament til fortsat at deltage. Den uofficielle aktive deltagelse har på den måde betydning for den officielle identitetsdannelse.

At det principielt er de samme medarbejdere, der deltager såvel uofficielt som officielt, medvirker ligeledes til, at de identiteter, der kommunikeres ved skrivebordene, har betydning for, de identiteter der kommunikeres på bloggene. Hvis medarbejdere eksempelvis diskuterer, hvordan det er at være homoseksuel, mens de sidder ved skrivebordene, og en af medarbejderne efterfølgende skriver på bloggene, vil dette indlæg naturligt være påvirket af den forudgående diskussion med kollegerne. De diskussioner, der finder sted uofficielt, påvirker de diskussioner, der finder sted officielt.

Identitet er ikke længere alene noget, der kommunikerer fra ledelsen til medarbejderne. Identitet er noget medarbejderne debatterer med hinanden og for hinanden på bloggene og uden for bloggene, og til forskel fra tidligere overlapper de to debatter hinanden. Den officielle identitetskommunikation er ikke alene noget, der har betydning for den uofficielle identitetsdannelse. Den uofficielle identitetsdannelse har betydning for den officielle identitetsdannelse.

Bloggens betydning som medie

Forandringerne i deltagelsen og forandringerne i kommunikeret identitet synes i høj grad at hænge sammen med, at det netop var blogs, der blev implementeret. Det er i høj grad ændringerne i de strukturelle betingelser (i form af adgangsbetingelserne) og ændringerne i genrekonventionerne, der har forårsaget de konkrete ændringer i identitetsdannelsen hos Camma. For det første ligger det i genrekonventionerne, at man skal have en holdning, at der kan være forskellige holdninger, at det skal være autentisk, konkret og interagerende. Selve mediet lægger således op til, at mange stemmer artikuleres, og at identitet debatteres. For det andet betyder de strukturelle betingelser for bloggen, at indlæggene er redigerede af den enkelte medarbejder, og genrekonventionerne betyder, at indlæg sagtens kan fremstå uredigerede. Derfor kan indlæg på bloggene udvise større autenticitet og spontanitet end eksempelvis indlæg på @work, som alle er blevet redigeret af samme *gatekeeper*. Denne uredigerede form gør kommunikationen mindre bindende. Argumenter fremstår mindre intentionelle, når de er stavet forkert og præsenteret i mundtlighedens flygtige form, end når de er præsenteret pænt og redigeret og i samme formelle tone som organisationens øvrige tekster. Det gør det lettere at udfordre den øvrige kommunikation uden at fremstå radikal, og det gør det formodentlig mindre problematisk at træde ved siden af, da det er lettere at tilbagetrække en ytring, der fremstår spontan, end en ytring, der fremstår gennemredigeret.

Når bloggene har forårsaget netop de forandringer hos Camma, som de har, skyldes det også Camma som organisation. Her gælder flere forhold. På den ene side er der forhold, som gør det særlig oplagt for Cammas medarbejdere at blogge. Der er flere medarbejdere hos Camma, hvis arbejde blandt andet består i at anbefale organisationer at blogge. Hvis de medarbejdere ikke tidligere har blogget, har de haft et konkret

incitament til at stifte bekendtskab med mediet. Jeg ved fra min gang hos Camma, at det har været en motivation blandt nogle. Dertil var det eksplicite formål med bloggene ikke identitetsdannelse. Det var mangfoldighed og storytelling. Det betyder, at der har været noget at blogge om. Endelig er Camma en stor organisation. Medarbejderne kender ikke nødvendigvis de kolleger, som blogger, og det betyder, at bloggene udfylder et socialt behov, idet medarbejderne ser 'nye' medarbejdere.

På den anden side betyder netop antallet af medarbejdere, at den sociale usikkerhed ved at blogge måske er større, end den ville være i mindre organisationer. I en stor organisation er de andre deltagere ikke 'vennerne' fra afdelingen, og derfor kender medarbejderne ikke deres publikum. Dertil er Cammas interne kommunikation udpræget konventionel. Som nævnt i kapitel 4 betyder det, at der rent faktisk er noget at forandre, men samtidig gør det også eventuelle forandringer voldsommere, end hvis der havde været en vis grad af refleksivitet inden. Bloggens genrekonventioner er i stor kontrast til Cammas hidtidige genrekonventioner, og det har betydet, at medarbejderne har følt sig mindre trygge ved at blogge, og at de medarbejdere, der alligevel har skrevet indlæg, har gjort det med stor forsigtighed. Disse modsatrettede problemstillinger, der ligger i valget af Camma som case, gør det interessant at eksperimentere med blogs i andre organisationer. Det gælder både mindre organisationer, mindre konventionelle organisationer og organisationer inden for andre brancher. Det gør det endvidere interessant at eksperimentere med andre former for blogs end lige netop en mangfoldighedsblog og en storytellerblog.

Det er ikke givet, at blogs er det eneste medie, der kan facilitere større refleksivitet. I Camma kunne man fx ændre på arten af indlæggene til morgenmadsmøderne, man kunne invitere medarbejdere til at fortælle om at være medarbejdere på introduktionsdagene, og man kunne have større interaktion på intranettet – det sidste arbejder Camma faktisk på allerede. Selvom blogs har et særligt potentiale, kan det være relevant at eksperimentere med andre måder at facilitere refleksiv identitetsdannelse på. For det første vil der formentlig altid være nogle, som blogging ikke appellerer til. For det andet har blogs som genre betydning for identitetsdannelsens natur – ved at anvende andre medier vil man formentlig se en anden form for refleksion. Der kan derfor være en pointe i at have flere medier, som

fordrer deltagelse, og i hvert fald være opmærksom på, at blogs er ligeså rammesættende for identitetsdannelsen, som intranettet eller morgenmadsmøder er det.

Graden af refleksivitet

Identitetsdannelsen på bloggene gennem det sidste trekvarte år er karakteriseret ved en større grad af refleksivitet end identitetsdannelsen i Cammas øvrige officielle epideiktiske kommunikation. Samtidig var der ikke så mange blogposter som ventet, og identitetsforhandlingen forblev inden for den dominerende identitet. Det gør det oplagt at diskutere, hvorfor der ikke var en større aktiv deltagelse, og hvorfor der ikke blev kommunikeret flere identiteter på bloggene.

For det første er det relevant at se på de praktiske forudsætninger. En stor udfordring synes at være at få publiceret blogposterne. Der blev ikke uploadet blogposter særlig ofte – heller ikke selvom blogposterne på B&C Bloggen lå klar til at blive publiceret, inden bloggen overhovedet blev lanceret. Her var den primære forklaring tid. Når først der skrives blogposter, får disse til gengæld kommentarer – også selvom der går lang tid mellem de forskellige blogposter. Frekvens synes altså at have mindre betydning. Hvor ofte man publicerer nye blogposter, samt om blogværterne svarer på de kommentarer, de får, har ikke så stor betydning, som litteraturen jf. kapitel 6 foreskriver. Det skyldes formentlig, at disse anvisninger er knyttet til blogs i den offentlige sfære – ikke til blogs internt i en organisation.

For det andet er det nødvendigt at spørge, om der er andre identiteter at kommunikere. I og med identitetsdannelsen hos Camma hidtil har været så konventionel, og medarbejderne ikke tidligere har været konstitueret som deltagere i epideiktiske spørgsmål, er medarbejderne ikke vant til at tage stilling til disse. Når der ikke bliver kommunikeret flere identiteter, skyldes det måske derfor, at mange medarbejdere ikke har andre identiteter at artikulere. Selvom der er nogle medarbejdere, der gerne vil være anonyme, er der formentlig også medarbejdere, der ikke har så meget på hjerte. Til begge fokusgrupper har respondenterne haft langt mere at sige, når det handlede om eksempelvis parkeringspladser, end når det handlede om mere epideiktiske spørgsmål. Det peger på, at medarbejdernes primære fokus er materielle forhold. Det er interessant, om det forhold vil ændre sig, hvis bloggene varer ved, hvorved medarbejderne fortsat vil se kolleger reflektere over epideiktiske spørgsmål og afprøve

deres holdninger på bloggene. Hvis man tager anden fokusgruppe i betragtning, hvor respondenterne gav udtryk en ny bevidsthed som potentielle retoriske agenter, er det sandsynligt, at fortsatte refleksioner på bloggene ligeledes vil øge medarbejdernes selvstændige stillingtagen i epideiktiske spørgsmål.

Selvom ikke alle medarbejdere har noget på hjerte, synes der samtidig at være nogle, der har, men som ikke ønsker at deltage på nuværende tidspunkt. Det viser sig dels ved at medarbejdere faktisk forhandler identitet på bloggene, dels ved at respondenterne udtrykker utryghed ved at blogge. Medarbejdere forhandler identitet på bloggene – de gør det blot *inden for* den dominerende identitet. Det peger på, at risikoen for, at flerstemmighed opløser organisationer, måske er noget overvurderet. Medarbejderne hos Camma udviser en fin fornemmelse for, hvad det er passende at kommunikere, og de udtrykker intet incitament til at bryde med dette. De er ikke interesserede i at sætte deres karriere på spil, og derfor bliver de inden for Cammas *doxa*. Spørgsmålet er, om det samme måske vil gælde i mange andre kommercielle organisationer. Det peger på, at identitetsdannelse kan finde sted på mere eller mindre abstrakte niveauer, og at refleksivitet således kan finde sted inden for en afgrænset identitet. Flerstemmighed og enstemmighed udgør ikke nødvendigvis en modsætning, idet de kan være på forskellige niveauer.

Hvor nogle forhandler identitet på bloggene, er der dog også andre, der ikke deltager, fordi de føler sig utrygge. Der står ikke noget sted, at der er bestemte ting, man ikke må skrive om Camma. Tværtimod står der i blogpolitikken, at man gerne må kritisere Camma, man må blot ikke diskutere personlige forhold eller kritisere kolleger og konkurrenter. Når medarbejderne alligevel føler sig utrygge, kan det skyldes, at de ikke føler sig sikre på, hvad der er acceptabelt, og hvad der ikke er – hverken over for ledelsen eller over for kollegerne. Flere medarbejdere oplever, at man ikke må kritisere særlig meget, og at uenighed ikke er velkommen. Dertil siger Dennis til anden fokusgruppe, at man kan ”træde uden for en eller anden usynligt defineret grænse, så går det galt”.³⁸² De oplever, at man skal være forsigtig og føler sig usikre på, hvor grænsen går. Det kan skyldes retningslinjerne for forretningsadfærd. Som nævnt henvises der til disse, når der ytres tvivl om, hvad man må, og medarbejderne har underskrevet dem ved ansættelsen. Samtidig indeholder de så mange links, at mange

³⁸² DL, anden fokusgruppe.

formentlig ikke føler sig sikre på, hvad der egentlig står – og så hellere være på den sikre side. Det kan også skyldes, at ledelsen ikke melder særlig klart ud i deres interne kommunikation. Under alle omstændigheder peger det på at øget kendskab til, hvad ledelsen finder passende og upassende, kan skabe øget tryghed. Det understøtter de studier, som viser, at blogpolitikker er vigtige for medarbejderes motivation for at blogge jf. kapitel 6, og det gør det relevant at undersøge, hvordan balancen mellem forestillede spilleregler og strukturelle betingelser har betydning for, hvor trygt det føles at blogge. Medarbejderne giver endvidere udtryk for social usikkerhed, og her nævner de blandt andet, at de ikke ved, hvad der forventes på bloggene. Det tyder på, at øget kendskab til genren ligeledes vil gøre det tryggere for medarbejderne at deltage. Det lægger igen op til at studere bloggene over længere tid, så man kan få indsigt i, om de skaber større tryghed i takt med, at medarbejderne bliver mere familiære med dem som medie og får tilpasset bloggens genrekonventioner til Camma.

2. Blogs som forum for phronesis

Bloggene har ikke kun skabt nye muligheder for at kommunikere identitet. De har også skabt nye muligheder for at afprøve ens forestilling om, hvad der er passende retoriske handlinger i organisationen. Med andre ord kan man sige, at bloggene ikke kun faciliterer refleksivitet. De gør det også muligt at opøve evnen til refleksion, hvilket ikke mindst skyldes, at de er interne. At blogge internt kan ses som en måde at udvise og træne *phronesis* på. *Phronesis* kan oversættes til ”sund dømmekraft” (fx Fafner, 1977, s. 37). Begrebet bruges af Aristoteles til at beskrive evnen til at reflektere godt (*Den Nikomacheiske Etik*, VI,7), og det er en kompetence, der opøves gennem erfaring (VI,8) – altså praksis. Bloggene kan siges at udgøre et forum for en sådan praksis. På bloggene kan grænserne for, hvad det er passende at sige, og hvordan det er passende at sige det, afprøves. Man kan se kolleger teste forestillingen om kommunikeret identitet og deltagelse, og man har mulighed for selv at deltage. Og det kan netop lade sig gøre, fordi bloggene er interne. Hvis man træder ved siden af, har det alene betydning internt i organisationen.

Udover at bloggene giver medarbejderne en stemme, kan bloggene således i sig selv være med til at skabe tryghed, idet blogging kan hjælpe med at klargøre de

forestillede spilleregler. Medarbejdernes oplevelse af, at der er meget faste grænser for, hvad man må og ikke må, behøver ikke at være ledelsens. I den forbindelse er det eksempelvis interessant, at den allerførste blogpost, *Er jeg utro?*, blev præsenteret af Peter Andersen på et morgenmadsmøde. Det vil sige en af de mest udfordrende blogposter blev legitimeret foran hele Camma af Cammas danske administrerende direktør. Det peger på, at medarbejdernes oplevelse af ikke at måtte kritisere, ikke nødvendigvis er i overensstemmelse med ledelsens opfattelse af, hvad der gør en god medarbejder, og debatterne på bloggene kan måske være med til at synliggøre dette. Det kræver dog, at ledelsen blander sig i debatterne, så deres holdning fremgår klarere for medarbejderne.

Frem for at tænke refleksivitet på bloggene som en udfordring for organisationen kan man altså se det som en mulighed for, at alle i organisationen sammen afstemmer balancen mellem flerstemmighed og enstemmighed. Bloggene kan udgøre et forum for *phronesis*, idet medarbejdere ikke kun kan træne deres retoriske kompetence, når de manøvrerer retorisk på bloggene. De kan også træne deres retoriske dømmekraft. Man kan således udnytte, at intern og ekstern kommunikation ikke er det samme i stedet for at ophæve sondringen mellem dem fuldstændig.

Hertil kan man indvende, at et sådant forum ikke vil være til medarbejdernes fordel, idet bloggene blot vil udgøre en ny form for social kontrol i organisationen. Det er sin vis rigtigt. Det er ikke sådan, at bloggene skaber en herredømmefri dialog i Habermas' forstand. Medarbejderne er netop meget opmærksomme på, at ledelsen kan læse med, og afstemmer deres kommunikation herefter. De skriver ikke frit. Det forhindrer dog ikke, at bloggene kan skabe bedre vilkår for medarbejderne. At bloggene indebærer et element af social kontrol, er ikke i sig selv diskvalificerende. Som Foucault gør opmærksom på, er magt altid til stede. Det er ikke sådan, at man kan udrydde magt og magtspil, hvorfor Foucault netop kritiserer Habermas' ideal om den herredømmefri dialog. Han skriver:

I have always had a problem with the importance he attributes to communication relationships, particularly a function that I would call utopian. The idea that there could exist a state of communication that would allow games of truth to circulate freely, without any constraints or coercive effects, seems utopian to me. This is

precisely a failure to see that power relations are not something that is bad in itself, that we have to break free of (1989, s. 446).

Magtrelationer er ikke i sig selv dårlige, og magt kan ikke undgås. Udfordringen er at skabe måder, hvorpå magtspil kan spilles med så lille dominans som muligt:

The problem, then, is not to try to dissolve them in the utopia of completely transparent communication, but to acquire the rules of law, the management techniques, and also the morality, the *ethos*, the practice of the self, that will allow us to play these games of power with as little domination as possible (Foucault 1989, s. 446).

Dominansen på bloggene er mindre end i den øvrige identitetskommunikation. Ledelsen læser rigtignok med, hvilket dels giver dem indblik i, hvordan medarbejderne kommunikerer med hinanden, dels er med til at justere, hvad medarbejderne skriver. Denne 'overvågning' er imidlertid ikke hemmelig. Tværtimod er det tydeligt for alle parter, at ledelsen læser med, hvorfor det ikke er anderledes, end hvis medarbejderne rakte hånden op til morgenmadsmøderne. Inden for disse rammer har medarbejderne dertil fået mulighed for at bidrage aktivt, og flere medarbejdere formår faktisk at udfordre identiteten gennem retoriske manøvrer. Når det er sagt, er det væsentligt, at det ideal bloggens genrekonventioner bygger på, idealet om fri horisontal kommunikation, selvfølgelig vil kunne efterleves i mindre grad på en arbejdsplads end i den offentlige sfære. Dette er problematisk, hvis bloggene på arbejdspladsen foregiver noget andet, hvilket der er tendens til hos Camma, fordi ledelsen er forholdsvis fraværende og de strukturelle betingelser forholdsvis løse. Her kunne man med fordel anerkende, at en blog på en arbejdsplads naturligt vil muliggøre mindre fri kommunikation end blogs i den offentlige sfære. Det kunne man fx gøre ved at skrive en strammere blogpolitik og ved at gøre ledelsen mere synlig. Lederne kunne som nævnt give deres holdninger til kende ved at deltage aktivt på bloggene. De kunne vise, at de læser med, og de kunne give udtryk for, hvor deres grænser går for, hvad det er passende at kommunikere. Dermed ville den utryghed, medarbejderne giver udtryk for, måske blive mindre – og nogle medarbejdere ville måske ligefrem gå i dialog med ledelsen.

3. Refleksiv identitetsdannelse som ideal

Gennem bloggene er der kommet nye deltagere til, og hvor deltagerne før talte *til* hinanden, taler deltagerne nu *med* hinanden. Dertil er identitet sat til forhandling. Medarbejderne udfordrer ikke som sådan den dominerende identitet som 'missionerende købmænd', men de rykker alligevel ved den, når de reflekterer over og debatterer, hvad det vil sige at være 'missionerende købmand'. Der er altså ikke længere tale om, at identitet kommunikerer oppefra og ned. Der er snarere tale om en refleksiv proces. Det betyder også, at man som medarbejder ikke kun tilbydes én identitet, som man enten må tilslutte sig eller afvise. Tværtimod har man nu flere muligheder for at identificere sig.

For medarbejderne er øget refleksivitet i den officielle identitetsdannelse med til at give større handlemulighed. Identifikation er ikke længere et spørgsmål om enten-eller, da medarbejderne bliver tilbudt flere identifikationsmuligheder, og dermed også kan opleve en større rummelighed i forhold til, hvordan man er en god medarbejder. Medarbejderne kan spejle sig i hinanden på bloggene. De kan se, hvordan andre medarbejdere forholder sig den identitet, ledelsen kommunikerer, og fordi kollegerne forholder sig forskelligt, kan de endvidere opleve, at der ikke er én bestemt måde at være medarbejder på. Margenen for, hvornår man er en god medarbejder, er blevet bredere. Dertil har medarbejderne mulighed for selv at deltage i den officielle konstruktion af identitet. De kan præge identitetsdannelsen, og dermed kan de præge deres arbejdsplads. Endelig er der potentiale for, at denne spejling i hinanden og aktive deltagelse i identitetsdannelsen kan være med til at skabe en tryggere arbejdsplads. Det kræver dog, at ledelsen deltager i den refleksive identitetsdannelse, så grænserne for identitetsdannelsen bliver tydelige.

For ledelsen giver den nye deltagelse mulighed for at få føling med medarbejderes identifikation. Ved konventionel identitetsdannelse er det ikke til at vide, om det er *medarbejdernes selvforståelse som medarbejdere*, der kommunikeres, eller om det alene er *ledelsens forståelse af medarbejderne*. Ved at medarbejdere er med til at kommunikere identitet officielt, bliver det tydeligere, hvor medarbejderne står, ligesom det bliver tydeligere, hvor de oplever, de bør stå. Hvis medarbejdere udviser unødigt forsigtighed eller omvendt, har ledelsen mulighed for at blande sig. Dertil er der større chance for, at medarbejderne rent faktisk involverer sig i organisationen. Når

medarbejderne deltager, identificerer de sig med hinanden. De reflekterer over hinandens dilemmaer. Og de føler sig forpligtet over for hinanden. Det skaber reel involvering. Pointen med at kommunikere identitet var som nævnt i kapitel 2 at skabe dedikerede medarbejdere. Måske man bedre opnår det ved at lade medarbejderne deltage aktivt, hvormed de også identificerer sig med hinanden og får rum til at vise sig som selvstændigt tænkende, end ved at efterstræbe en virksomhedsreligion, hvor alle følger trop. Endelig er bloggene ikke kun et medie, hvorigennem medarbejdere får en stemme. De kan også udgøre et forum, hvor balancen mellem enstemmighed og flerstemmighed kan afstemmes, hvilket kan være anvendeligt også med henblik på den eksterne kommunikation.

KAPITEL 9:

MEDARBEJDERES KOMMUNIKATIVE HANDLEKRAFT

Gennem min analysestrategi har jeg søgt at indfange den kontekst, hvori identitetsdannelsen udspiller sig hos Camma, ikke kun for at belyse, hvordan bloggene faciliterer refleksivitet, men også for at belyse begrebet retorisk agency. At indkredse alle de faktorer, der har betydning for retorisk agency, er ikke muligt i et projekt af denne størrelse. Min afhandling peger dog på interessante og underbelyste aspekter af retorisk agency, og i det følgende vil jeg først samle op på disse og pege på mulige forskningsperspektiver. Dernæst vil jeg diskutere, analysestrategiens potentiale til at analysere vilkårene for retorisk agency samt mulighederne for at påvirke dem. Endelig vil jeg afrunde både kapitel 8 og kapitel 9.

1. Væsentlige faktorer og perspektiver ved retorisk agency

Gennem de seks forskellige perspektiver på identitetsdannelsen har jeg empirisk belyst kompleksiteten ved begrebet retorisk agency. Retorisk agency er ikke blot et spørgsmål om at kunne tage ordet. Det har betydning, hvordan man kan tage ordet, om man tør tage ordet, om man evner at tage ordet osv. I det følgende vil jeg uddrage faktorer, der har vist sig særlig interessante. Afsnittet skal således ikke forstås som en udtømmende redegørelse for begrebet, men som en fokusering der fremdrager dimensioner og forskningsperspektiver, der ikke tidligere har fået stor opmærksomhed.

Retorisk agency som selvforståelse

Til anden fokusgruppe udtrykte de respondenter, som var officielt passive deltagere i identitetsdannelsen, en ny bevidsthed om at være potentielt retorisk handlekraftige. En interessant dimension af retorisk agency viste sig således ikke på bloggene, men uden for bloggene. Respondenternes refleksioner peger nemlig på, at retorisk agency ikke kun bestemmes af, hvilke handlemuligheder der er tilstede, og hvordan individer

udnytter disse, men også af individers *selvforståelse* som kompetente deltagere, der kan gøre en forskel, og hvis handlekraft er efterspurgt. Helt konkret gav respondenterne udtryk for en ny oplevelse af at *kunne* handle retorisk, at *burde* handle retorisk og at *ønske* at handle retorisk.

Retorisk selvforståelse: Jeg kan

Hvor respondenterne til fokusgruppen ikke tidligere havde set sig selv som retorisk handlende aktører, begyndte de til fokusgruppen at tale om sig selv som potentielle retoriske aktører. Det synes at være afstedkommet af en kombination af strukturelle forandringer, identifikationen med kollegerne, kontrasten mellem de retoriske handlinger og bloggens genrekonventioner samt fokusgruppen i sig selv.

For det første er der kommet et nyt medie til, der lægger op til en anden deltagelse end tidligere, og hvis tekster omhandler epideiktiske spørgsmål. Det vil sige, respondenterne er til forskel fra tidligere konstituerede som potentielle deltagere i den epideiktiske kommunikation. For det andet ser respondenterne deres kolleger deltage, hvormed deltagelse ikke alene er en mulighed rent strukturelt. Der er faktisk også medarbejdere, som gør brug af denne mulighed. Til fokusgruppen spejler respondenterne sig i kollegernes deltagelse og tager stilling til, om de selv ville turde deltage. Dermed ser de samtidig sig selv som potentielle deltagere. For det tredje er der en kontrast mellem bloggens genrekonventioner og de retoriske handlinger, der foretages på bloggene. Det synes at skyldes den hidtidige identitetskommunikations homogeniserende karakter, hvorfor de aktive deltagere både tilpasser deres retoriske handlinger bloggens genrekonventioner og de genrekonventioner, der hidtil har karakteriseret identitetsdannelsen i Camma. Denne kontrast bliver for det fjerde tydelig for respondenterne, når de reflekterer over identitetsdannelsen på bloggene i fokusgruppen. De udtrykker bevidsthed om, at der er ting, de ikke kan sige, og dermed bliver de samtidig bevidst om, at der ting de kunne sige, hvis forholdene var anderledes. De bliver bevidst om, at de *kunne* være retoriske aktører. Selvforståelsen som potentiel retorisk aktør skabes således til fokusgruppen, men det er identitetsdannelsen på bloggene, der muliggør den.

Det at se sig selv som potentiel retorisk aktør handler både om deltagelse og kommunikeret identitet. Det er ikke kun, fordi respondenterne bliver konstitueret som

deltagere i den epideiktiske kommunikation og ser deres kolleger deltage, at de begynder at se sig selv som potentielle agenter. Det er også fordi, de først nu oplever, at de kunne have noget på hjerte, der ikke allerede er kommunikeret. Det kunne være interessant at undersøge dette forhold i andre sammenhænge, hvor det synes svært at facilitere deltagelse. Måske manglende deltagelse ikke handler om manglende engagement per se, men i lige så høj grad om manglende bevidsthed som potentiel retorisk handlende agent. Og måske denne manglende bevidsthed både er knyttet til at se sig selv som deltager og til at se sig selv som en, der kunne have noget på hjerte.

At denne bevidsthed synes at blive skabt til fokusgruppen, gør det endvidere interessant at tænke i diskursive fællesskabers potentiale som bevidstheds-skabende. De refleksioner, der finder sted på kommunikative fora som interne medarbejderblogs eller fokusgrupper øger måske ikke kun retorisk kompetence og *phronesis*, men også retorisk selvforståelse som potentielt handlende aktør.

Retorisk selvforståelse: Jeg bør

Respondenterne til anden fokusgruppe begyndte ikke kun at give udtryk for at *kunne* være retorisk handlende agenter. Det gav også udtryk for en ny *ansvarsfølelse* i forhold til at handle retorisk. En respondent fortalte som nævnt, hvordan hun havde skrevet, fordi det var ”synd”, at der ikke var andre der skrev, og alle respondenter efterspurgte måder, hvorpå de kunne vise, at de værdsatte det arbejde, de aktive deltagere gjorde på bloggene. Ansvarsfølelsen over for det retoriske fællesskab synes som en vigtig motivation for at handle retorisk, og denne ansvarsfølelse dannes gennem identifikation. Det var da respondenterne forestillede sig, hvad det havde krævet af deres kolleger at skrive på bloggene, og hvad det ville kræve af dem at fortsætte, at de følte, de burde give deres billigelse til kende.

At identifikation overbeviser, er der ikke noget nyt i. Det understregede Burke eksempelvis, da han som nævnt sidestillede de to begreber og definerede retorik som identifikation. At identifikation motiverer til handling, er der som sådan heller ikke noget nyt i. Det er netop indsigten bag mange nødhjælpskampagner. At identifikation med andres *deltagelse* skaber incitament til selv at *deltage*, er imidlertid interessant. Det peger på, at motivationsretorik som baserer sig på at opfordre folk til at handle ved at fortælle, hvilken forskel de kan gøre, eller hvilke fordele de har af det, måske ikke er så

effektiv, som den motivation der ligger i at identificere sig med de mennesker, der handler. Det handler også om at se hinanden deltage og derigennem føle et ansvar for at bidrage til denne deltagelse.

Retorisk selvforståelse: Jeg vil

En sidste faktor, der er relevant i forhold til selvforståelsen som retorisk handlende aktør, er motivation. Det er ikke nok at se sig selv om potentiel retorisk aktør eller at føle et socialt ansvar for at handle retorisk. Det er også nødvendigt at *ønske* at handle retorisk. Her peger analysen på, at det giver lyst til at deltage, når man oplever at kunne gøre en forskel, og når det er håndgribeligt.

Medarbejderne havde ikke nogen indvirkning på, hvordan man rekrutterer, og det kunne meget vel være forklaringen på, hvorfor blogposten om alder ikke fik mange kommentarer. Til gengæld havde medarbejdernes holdning til anvendelsen af konkurrenternes produkter betydning, da det her handlede om at præge hinandens adfærd snarere end om at ændre formelle procedurer. Det peger på, at lysten til at handle retorisk hænger sammen med muligheden for at gøre en forskel.

Dertil synes det at have betydning, om det er håndgribeligt at handle retorisk. Det virkede lettere for medarbejderne at forholde sig til blogposterne og have en mening, når dilemmaerne var konkrete og personlige. Og det virkede lettere for medarbejderne at svare på blogposterne, når de kunne skrive videre på de narrativer og analogier, som blev anvendt i blogposterne. Det peger på, at lysten til at deltage er større, når det er let at deltage.

Retorisk agency som processuelt

I Camma begyndte flere af medarbejderne først at se sig selv som potentielle retoriske aktører i den officielle identitetsdannelse, da de reflekterede over identitetsdannelsen på bloggene til anden fokusgruppe. Det belyser en dimension ved retorisk agency, som ikke har fået meget opmærksomhed, og det peger på, at retorisk agency ikke kun bør forstås situationelt, men også processuelt. Hvis man vil påvirke vilkårene for retorisk agency, kan et første skridt være overhovedet at skabe bevidsthed om et potentiale for retorisk agency, og her kan diskursive fællesskaber som blogs have betydning. Dette er relevant i relation til andre kontekster end kommercielle organisationer. Når man

eksempelvis efterspørger borgerligt engagement i samfundsmæssige problemstillinger, handler det måske ikke kun om, at problemstillingerne, der diskuteres, ligger langt fra borgeres hverdag, sådan som man har talt om i relation til eksempelvis EU (se fx Just, 2005). Det handler måske også om, at borgere ikke ser sig selv som potentielle retoriske aktører, der kunne have en selvstændig mening af betydning, hvis deltagelse gør en forskel for det øvrige retoriske fællesskab, og som har en håndgribelig måde at deltage på. Det handler måske om at tænke i retoriske fællesskaber, hvor man reelt kan spejle sig i de andre deltagere og opleve, at ens egen deltagelse er mulig og betydningsfuld.

Retorisk agency som kompetence

Retorisk agency bestemmes blandt andet af retorisk kompetence. Her peger analysen på to forhold. For det første består retorisk kompetence af evnen til at *kunne manøvrere* i den diskursive kontekst, man handler i. For det andet kan retorisk kompetence bestå af evnen til at *kunne motivere* retorisk agency.

Retorisk kompetence: At kunne manøvrere

De medarbejdere, der forhandlede identitet, gjorde det som nævnt gennem fem forskellige retoriske manøvrer: 'at tale uden for kontekst', 'logisk nødvendighed', 'sløret argumentation', 'ironi' og 'destabilisering'. Heri ligger flere interessante pointer i forhold til at forstå retorisk agency som teoretisk begreb, og navnlig i forhold til at identificere retorisk agency empirisk. De retoriske manøvrer, som deltagerne gjorde brug af på bloggene, blev kun tydelige, fordi analysen også omfattede forestillingen om, hvad det er passende at kommunikere. Hvis man ikke havde kendt den forestilling om kommunikeret identitet, der gjorde sig gældende i Camma ved bloggenes implementering, havde det ikke været muligt at se, hvordan den blev forhandlet. Det viser, at en diskursanalytisk tilgang og en tilgang, der prioriterer den enkelte retoriske handling, begge er nødvendige for at kunne identificere retorisk agency. Dertil tydeliggjorde de retoriske manøvrer 'sløret argumentation' og 'destabilisering', at retorisk kompetence ikke kun viser sig gennem velargumenterede, veldisponerede og stilistisk flotte retoriske tekster, men også kan vise sig i tekster, der umiddelbart forekommer rodede, selvmodsigende og uigennemtænkte. Det gør det oplagt at forholde sig til kriterierne for god retorik.

Retorisk kompetence: At kunne motivere deltagelse

I kapitel 6 skrev jeg, hvordan det er karakteristisk for blogs, at de er autentiske, reflekterende og interagerende, og i analysen i kapitel 7 argumenterede jeg for at forstå dem som inviterende og viste, at ikke alle invitationer fungerer lige godt. Samtlige blogposter på de to blogs kan siges at være invitationer, men der var stor forskel på, hvordan disse invitationer fungerede. I kommentaren, hvor en medarbejder beder kolleger fortælle, hvornår de sidst trådte ud af deres komfortzone, stopper blogtråden efterfølgende. Denne invitation fører ikke til yderligere deltagelse. Omvendt forholder det sig i invitationen fra Preben, der skriver om utroskab. Hans opfordring til, at kollegerne skal afgive moralsk dom, efterfølges af hele elleve kommentarer. Forskellen synes at handle om nogle af de dimensioner, jeg har været omkring ovenfor: muligheden for identifikation, muligheden for at kunne gøre en forskel og muligheden for at kunne forholde sig til og reagere på blogposterne. Dette er altså vigtigt, hvis man vil kunne facilitere deltagelse. Dertil synes det at handle om, hvordan deltagerne positionerer sig i forhold til hinanden. Hvor kommentaren om komfortzonen positionerer skribenten som leder og læserne som opgaveløsere, positionerer blogposten om utroskab skribenten og læserne som deltagere, der indgår i en ligeværdig dialog. Det gør det interessant at vende tilbage til Booths begreb 'den implicitte fortæller', som oprindeligt ansporede Black til at tale om 'den implicitte modtager' (Black 1970, s. 111). Hvor den implicitte modtager dækker over den måde, *læseren* fremstår på (s. 112), dækker den implicitte fortæller over den måde, *afsenderen* fremstår på i teksten (Booth 1961, s. 71-75). Hvis deltagerne skal positioneres som lige deltagere i retoriske ytringer, skal der være et vist sammenfald mellem den implicitte fortæller og den implicitte modtager. Det lægger op til, at begge begreber med fordel kan anvendes til at analysere relationen mellem aktive og passive deltagere, og den måde hvorpå deltagere positionerer hinanden.

Retorisk agency er medieafhængigt

Ændringerne i identitetsdannelsen skyldtes i høj grad bloggens genrekonventioner. Det var bloggens genrekonventioner, der synliggjorde de hidtidige genrekonventioner. Det var bloggens genrekonventioner, der muliggjorde autentiske indlæg, som deltagere

kunne identificere sig med og reagere på. Og det var blogens genrekonventioner, der muliggjorde flere af de retoriske manøvrer, som deltagerne anvendte.

Når respondenterne talte om Camma som en konsensuskultur, skyldtes denne bevidsthed mødet med genrekonventioner, der lagde op til det modsatte. Det var netop kontrasten mellem de hidtidige genrekonventioner og bloggens genrekonventioner, der gjorde de hidtidige genrekonventioner synlige for medarbejderne. Et andet medie ville ikke have forårsaget de samme refleksioner, for et andet medie ville ikke nødvendigvis bygge på et ideal om fri, horisontal kommunikation, hvor mange holdninger kan stå side om side.

Når deltagerne skrev inviterende blogposter, skyldtes det også genrekonventionerne. Bloggens genrekonventioner lægger op til autentiske, reflekterende og interagerende indlæg. De lægger op til identifikation deltagerne i mellem. Og som min diskussion ovenfor viste, var det netop identifikation med kollegernes dilemmaer og kollegernes deltagelse, der var medvirkende til, at de passive deltagere til fokusgruppen begyndte at se sig selv som potentielle retorisk aktører.

Når deltagerne anvendte de retoriske manøvrer, som de gjorde, skyldtes det også genrekonventionerne. At sløre sin argumentation, at tale uden for kontekst, at destabilisere den dominerende identitet og at være ironisk er lettere på blogs end på traditionelle skriftlige medier. Det skyldes dels bloggens genrekonventioner om at være samtalende, dels bloggens genrekonventioner om ikke at have *gatekeepere*. Det er lettere at sløre sin argumentation, når teksten ikke bliver redigeret, hvormed manglende konjunktioner formentlig ville tilføjes og selvmodsigende udsagn korrigeres. Det er lettere at tale uden for kontekst, når man anvender personlige narrativer og analogier. Og det er lettere at diskutere med sig selv, at vise sin perspektivtagning, at anerkende andres holdninger og at fremstå tvetydig, når det ligger i bloggens genrekonventioner at være debatterende snarere end lukkende i sin kommunikation.

Valg af medie er afgørende i forhold til at påvirke vilkårene for retorisk agency, da det har betydning for, hvilke retoriske handlinger, der er mulige, hvilke retoriske handlinger, der vil blive set som naturlige, og hvilke retoriske handlinger der vil kaste lys på sig selv ved netop ikke at være naturlige. Her er bloggen et særligt velegnet medie, da blogs fordrer personlig inviterende deltagelse. Det gør det oplagt at forske

videre i blogs som et potentielt kommunikativt forum for retorisk kompetence og refleksion – i og uden for kommercielle organisationer.

2. En model til at analysere og facilitere retorisk agency?

Ved at se identitetsdannelse som retorisk fællesskabsdannelse og opstille en analysestrategi bestående af seks forskellige perspektiver er det blevet muligt at se retorisk agency som et komplekst fænomen og at belyse mange forskellige aspekter af retorisk agency. I det følgende vil jeg diskutere modellens potentiale til at analysere vilkårene for retorisk agency og mulighederne for at påvirke dem.

Retorisk agency udspiller sig mellem tre niveauer

Ved at se retorisk identitetsdannelse som bestående af tre niveauer, strukturelle betingelser, forestillede spilleregler og retoriske handlinger, bliver alle tre niveauer vigtige for at kunne analysere retorisk agency. Dette blik på alle tre niveauer hver for sig og på sammenspillet mellem dem har vist sig særlig anvendeligt i analysen af retorisk agency.

Fokuset på de strukturelle betingelser har været med til at inddrage forhold som censurering og redigering på intranettet, som belyser, hvordan medarbejdernes deltagelsesmuligheder på intranettet er væsensforskellige fra medarbejdernes deltagelsesmuligheder på bloggene, selvom de reelt har mulighed for at deltage begge steder.

Kombinationen af at se på strukturelle betingelser og på de forestillede spilleregler har gjort det muligt at forholde sig til, hvor homogeniseringen i Camma opstår: Står det nedskrevet, at man ikke må kommunikere alternative identiteter, eller er det en fornemmelse medarbejderne har? Kontrasten mellem meget vide regler for hvad man må på den ene side, og en oplevelse af meget faste grænser på den anden side belyser, hvordan en stor del af den homogenisering, der sker hos Camma, sker gennem social kontrol. Den opfattelse af, at blogging kan skade deres karriere, som medarbejderne giver udtryk for, er måske reel – måske ikke. Det er ikke til at sige, fordi den er baseret på fornemmelser snarere end på nedskrevne regler.

Fokusset på både de forestillede spilleregler, som de kommer til udtryk i den officielle identitetsdannelse, og på de forestillede spilleregler, som de kommer til udtryk til fokusgrupperne, har gjort det muligt at belyse, hvilken effekt den homogeniserende kommunikation har haft. Var de forestillede spilleregler alene blevet belyst ved tekstanalyse, havde det ikke fremgået, hvordan respondenterne først til anden fokusgruppe blev opmærksomme på, at kommunikationen var homogeniserende. På samme måde var det fokusgrupperne, der belyste de passive deltagers utryghed ved at deltage både i forhold til deres karriere og i forhold til deres kolleger.

Kombinationen af at analysere de forestillede spilleregler og de konkrete retoriske handlinger har endelig gjort det muligt at identificere flere af de retoriske manøvrer. Det er netop ved at kende den hidtidige dominerende identitet, at det har været muligt at opdage, når den blev forhandlet, og hvordan den blev forhandlet.

Retorisk handling: Ytring og deltagelse

Ved at se hvert niveau som bestående af yderligere to perspektiver, kommunikeret identitet og deltagelse, var fokus ikke på afsendere og modtagere, som det traditionelt har været. I stedet ansås alle aktører for at være deltagere. Det har gjort det muligt at sondre mellem forskellige deltagelsesroller, deltagelsestyper og deltagelsesformer, hvilket peger på nye fokusområder i analysen af retoriske fællesskaber.

At se deltagere som hhv. aktive og passive deltagere snarere end som afsendere og modtagere har givet rum for at medtænke flere typer af deltagelse, idet modtagernes reaktion derved er blevet en del af analysen. At stille opklarende spørgsmål, at stille kritiske spørgsmål, at stille forslag til forbedringer eller at give sin billigelse til kende gennem en *thumbs-up*-funktion er alle måder, hvorpå deltagere går fra at være passive til at være aktive. Med traditionelle termer er det måder, hvorpå publikum reagerer på en given retors kommunikation, og sådanne typer deltagelse ville man formentlig ikke have inddraget, hvis man havde set på afsender- og modtagerforhold alene, da man her mangler blikket på modtagere som potentielle afsendere. At sondre mellem officiel og uofficiel deltagelse har dertil skabt opmærksomhed om det, der foregår uden for den officielle diskurs. Uden dette fokus havde man alene fokuseret på de 38 indlæg på bloggene og manglet blikket på de 'indlæg', der fandt sted *uden for* bloggene *på grund af* bloggene. At se deltagelse som hhv. aktiv og passiv, officiel og uofficiel er oplagt i

fremtidige studier af meningsdannelse. Her vil det dog være fordelagtigt at afklare nærmere, hvornår man er aktiv deltager. Som nævnt i kapitel 8 er størstedelen af den officielt aktive deltagelse engangsdeltagelse, og det peger på en interessant problemstilling i forhold til konceptualiseringen af deltagelse. Er man aktiv deltager, efter man har deltaget, eller er man alene aktiv deltager, mens man deltager?

At fokusere på deltagelse fremfor på afsendere og modtagere har endvidere betydet, at fokus ikke kun var på, hvordan identitet blev kommunikeret *fra en til* nogle andre, men også på hvordan medarbejderne kommunikerede *med* hinanden. Det var gennem dette fokus, at det blev tydeligt, at medarbejderne inviterer hinanden og herved positionerer hinanden, samt at de gør det på mere eller mindre hensigtsmæssig vis. Det er ligeledes relevant at indtænke i fremtidige analyser af interaktion, og her synes det som nævnt oplagt at anvende både Booths begreb 'den implicitte fortæller' og Blacks begreb om 'den implicitte modtager'.

Endelig betød fokuset på deltagelse et blik for forskellige deltagelsesformer. Hvor den epideiktiske kommunikation på intranettet, til morgenmadsmøderne, til introduktionsdagen og i værdierne var kendetegnet ved at være klassisk epideiktisk, var den epideiktiske retorik på bloggene kendetegnet ved at være inviterende, idet teksterne var reflekterende og debatterende. Det kunne være interessant at arbejde videre med, hvordan disse forskellige former for epideiktisk retorik kan ses som forskellige deltagelsesformer, hvilke andre former man i så fald kunne tale om, og hvilken betydning det har for at motivere yderligere deltagelse.

Analysestrategiens begrænsninger

Analysestrategien har naturligvis ikke kunnet indfange alle interessante aspekter i relation til identitetsdannelsen og vilkårene for retorisk agency. Sådan vil det uundgåeligt være – spørgsmålet er, om begrænsningerne er de rigtige. I den forbindelse er der tre forhold, man med fordel kunne søge at inddrage, hvis man vil bruge strategien i andre studier.

For det første tager analysestrategien ikke højde for udefrakommende begivenheder, der kunne påvirke de forestillede spilleregler. Det gælder både begivenheder uden for organisationen og begivenheder inden for organisationen. Afhandlingens to analyser af identitetsdannelsen hos Camma fandt sted fra efteråret

2008 til foråret 2010. De har således fundet sted i kølvandet på finanskrisen 2007-2008,³⁸³ mens arbejdsløsheden har været stigende. Når medarbejderne ikke fremstiller sig selv som materielt orienterede på bloggene, behøver det derfor ikke skyldes, at deres selvfremstilling er anderledes end ledelsens per se. Det kunne også skyldes, at de er bevidste om, at det er sparetider, og at der kan være risiko for afskedigelser. Et par år tidligere ville de måske have fremstillet sig selv anderledes. Andre begivenheder, der kunne have relevans, er historierne i medierne om Camma, eller historier i medierne om sociale medier. Eksempelvis kan en historie om medarbejdere, der bliver afskediget efter at have talt dårligt om kolleger på Facebook meget vel betyde, at medarbejderne hos Camma bliver mere bevidste om, hvad de skriver på bloggene. Disse eksterne begivenheder indfanger analysestrategien ikke som mulige forklaringer på, hvordan identitetsdannelsen udspiller sig, og dem kunne man med fordel indtænke, hvis strategien skulle bruges i analysen af andre retoriske fællesskaber.

For det andet inddrager analysestrategien ikke mulige konsekvenser af de retoriske handlinger. Der tages højde for, hvordan de strukturelle betingelser og de forestillede spilleregler indvirker på identitetsdannelsen. Det vil sige, der tages højde for de handlemuligheder, der udstikkes, men der tages ikke højde for, hvad konsekvenserne er, hvis de ikke overholdes: Bliver man irrettesat? Bliver man afskediget? Er der historier med medarbejdere, der er blevet afskediget? Etc. Jeg har ikke på noget tidspunkt hørt sådanne historier i relation til den danske afdeling, men der eksisterer historier om amerikanske medarbejdere, der er blevet afskediget for at blogge kritisk om Camma, og disse har måske indflydelse på medarbejderes følelse af utryghed.

For det tredje kunne analysestrategien med fordel indfange passiv deltagelse i højere grad, end den gør nu. Jeg talte med passive deltagere til fokusgrupperne, hvorved det blev tydeligt, at bloggene også havde betydning uden for den officielle identitetsdannelse, men det var ikke det egentlige formål med at afholde fokusgruppe. Hvis man vil anvende analysestrategien til at analysere forholdet mellem uofficiel og officiel meningsdannelse yderligere, vil det være oplagt at gøre analysen af passiv deltagelse og uofficiel aktiv deltagelse til mere selvstændig del af analysen. Det kunne meget vel indebære flere former for empiriindsamling såsom spørgeskemaer og/eller kvalitative interviews.

³⁸³ <http://da.wikipedia.org/wiki/Finanskrisen>

At analysere og facilitere retorisk agency ud fra analysestrategien

Ved at se identitetsdannelse som retorisk fællesskabsdannelse og opstille en analysestrategi bestående af seks forskellige perspektiver har det været muligt at belyse dimensioner af retorisk agency, som ikke ellers har været i fokus, samt at indfange begrebets kompleksitet. De seks forskellige perspektiver og kombinationen af dem har eksempelvis belyst retorisk agency som bestemt af selvforståelse, af evnen til at manøvrere inden for en bestemt diskursiv kontekst og af evnen til at motivere deltagelse. De har belyst, at medarbejdere kan være utrygge ved at deltage, og kombinationen af dem har bidraget med forklaringer på, hvorfor de er utrygge. De har belyst, hvad det er for en diskursiv kontekst medarbejderne befinder sig i, og hvordan de handler retorisk i den, og kombinationen af dem har været med til at belyse, at eksempelvis selvmodsigende retorik kan være god retorik. De har belyst, hvordan medarbejdere positionerer hinanden forskelligt, og at dette har betydning for motivationen til at deltage. De seks perspektiver og kombinationen af dem har gjort det muligt at bevare et alsidigt blik på retorisk agency og identitetsdannelse og at indfange en stor grad af kompleksitet. Dertil er de seks perspektiver i sig selv ikke kontekstafhængige. Det er derfor sandsynligt, at de seks perspektiver ligeledes kunne være anvendelige ved analysen af andre former for meningsdannelse – i så fald kan det dog være hensigtsmæssigt at udvide dem, så udefrakommende begivenheder og passiv deltagelse inddrages i større omfang.

Analysesstrategien har ikke kun belyst vigtige dimensioner af retorisk agency og forklaringer på, hvorfor vilkårene for retorisk agency er, som de er. Den har samtidig udpeget områder, hvor man kan sætte ind, hvis man ønsker at påvirke vilkårene for retorisk agency. Forholdet mellem de strukturelle betingelser og de forestillede spilleregler og den utryghed, det synes at skabe, peger på, at man med fordel kan arbejde bevidst på dette forhold og herunder på at gøre organisationens *doxa* mere synlig for medarbejderne. Det kunne være ved at have flere eksplicite normer for, hvad der er passende, og hvad der ikke er passende, såsom flere nedskrevne regler eller en mere synlig ledelse. Dertil kunne man arbejde med at bevidstgøre bloggens genrekonventioner og derved søge at mindske den sociale usikkerhed ved at blogge samt at opnå flere succesrige invitationer på bloggene. Endelig kunne man rent strukturelt skabe flere deltagelsesmuligheder, så man ikke enten læser eller skriver på

bloggene, men så man måske også blot kan tilkendegive, at man har læst et indlæg, og at man synes om det. Bloggene i sig selv synes at bidrage til dette, idet de udgør et forum ikke kun for refleksivitet, men også for at opøve evnen til refleksion. På bloggene kan medarbejderne spejle sig i hinanden og hinandens retoriske handlinger, og de kan teste de forestillede spilleregler. Hvis ledelsen dertil bidrager, og man forbedrer de strukturelle betingelser, kan man dertil gøre disse spilleregler endnu tydeligere og deltagelsesmulighederne endnu bedre.

3. Corporate blogging: Medarbejderes kommunikative handlekraft

Hvad vil det sige at vise flerstemmighed i organisationers interne officielle identitetsdannelse? Hvad vil det sige at involvere medarbejdere, at give rum til forskellige meninger og mulighed for at formulere dem? Hvordan skaber man deltagelse? I denne afhandling har jeg undersøgt, hvordan man gennem intern blogging kan påvirke medarbejderes kommunikative handlekraft ved at efterstræbe større refleksivitet i den officielle identitetsdannelse. Jeg har vist, at muligheden for at skabe deltagelse er afhængig af vilkårene for retorisk agency, og her har retorisk selvforståelse, retorisk kompetence og mediets strukturelle betingelser og forestillede regler betydning. Jeg har endvidere vist, at interne medarbejderblogs kan bidrage til at facilitere kommunikativ handlekraft, hvormed identitetsdannelsen kan blive mere refleksiv. Jeg har endelig vist, at sådan refleksivitet ikke behøver at være i modstrid med organisationers ønske om at fremstå som afgrænsede enheder. Hos Camma har deltagerne på bloggene vist sig som retorisk kompetente aktører, der udmærket er i stand til at reflektere over egen praksis inden for organisationens normer. Og deltagerne uden for bloggene har udvist socialt ansvar over for deres kolleger og motivation i forhold til at støtte op om deres deltagelse og den sociale udstillelse, det kan være at blogge. Fremfor at udgøre en udfordring for Cammas integritet som organisation, synes bloggene hos Camma at udgøre et forum, hvor medarbejdere kan træne deres retoriske kompetence samt udvise og opøve *phronesis*, når de manøvrerer på bloggene, og hvor medarbejdere kan få en selvforståelse som potentielle og socialt ansvarlige retoriske aktører, når de identificerer sig med deres kolleger og diskuterer bloggene ved skrivebordene. Refleksiv identitetsdannelse handler måske ikke så meget om at opnå en

bestemt grad af refleksivitet. Det handler om at have et forum, hvor der reflekteres:
Målet er at facilitere en proces snarere end at facilitere en bestemt grad af
flerstemmighed eller en bestemt grad af deltagelse.

LITTERATURLISTE

Bøger og publikationer

- Ackroyd, Stephen og Paul Thompson (1999): *Organizational Misbehavior*. London: Sage Publications.
- Ainsworth, Susan og Cynthia Hardy (2004): "Discourse and Identities". I: Grant m.fl. (2004): *The Sage Handbook of Organizational Discourse*. London: Sage.
- Albert, Stuart og David A. Whetten (1985): "Organizational Identity". I: *Research in Organizational Behavior*, vol. 7, s. 263-295.
- Albert, Stuart (1998): "The Definition and Metadefinition of Identity." I: David Whetten og Paul C. Godfrey (1998) (red.): *Identity in Organizations Building Theory Through Conversations*. Thousand Oaks: Sage.
- Albert, Stuart m.fl. (2000): "Organizational identity and identification: charting new waters and building new bridges." I: *Academy of Management Review*, vol. 25, nr. 1, s. 13-17.
- Althusser, Louis (1971): "Ideology and ideological states apparatuses (Notes towards and investigation)." I: *Lenin and Philosophy and other Essays*. New York: Monthly Review Press.
- Alvesson, Mats (1990): "Organization: From Substance to Image?" I: *Organization Studies*, vol. 11, nr. 3, s. 373-94.
- Alvesson, Mats og Hugh Willmott (2002): "Identity Regulation as Organizational Control: Producing the Appropriate Individual". I: *Journal of Management Studies*, vol. 39, nr. 5, s. 619-644.
- Andersen, Niels Åkerstrøm (1999): *Diskursive Analysestrategier Foucault, Koselleck, Laclau, Luhmann*. København N: Nyt fra Samfundsvidenskaberne.
- Aristoteles: *Den Nikomacheiske Etik*. Frederiksberg: Det lille forlag. 1995.
- Aristoteles: *Retorik*. Museum Tusculanums Forlag. 1996.
- Asen, Robert (2004): "A Discourse Theory of Citizenship". I: *Quarterly Journal of Speech*, vol. 90, nr. 2, s. 189-211.
- Ashforth, Blake E. og Fred Mael (1989): "Social Identity Theory and the Organization". I: *Academy of Management Review*, vol. 14, nr. 1, s. 20-39.
- Barbour, Rosaline (2007): *Doing Focus Groups*. London: Sage.

- Barthes, Roland (1967): "The Death of the Author". I: *Aspen*, vol. 5-6.
- Bauman, Zygmunt (2002): *Fællesskab. En søgen efter tryghed i en usikker verden*. København: Hans Reitzels Forlag A/S 2002. Oversat fra engelsk efter *Community. Seeking safety in an insecure world*. Polity Press 2001.
- Beasley, Vanessa (2001): "Identity, Democracy, and Presidential Rhetoric". I: Hart, Roderick P. og Bartholomew H. Sparrow (red.): *Politics, Discourse, and American Society – new agendas*. Maryland: Rowman & Littlefield Publishers, 2001.
- Bell, David (2001): *an introduction to CYBERCULTURES*. London and New York: Routledge Taylor and Francis Group.
- Black, Edwin (1970): "The Second Persona". I: *Quarterly Journal of Speech*, vol. 56, nr. 2, s. 109-119.
- Blanchard, Anita (2004): "Blogs as Virtual Communities: Identifying a Sense of Community". I: Gurak m.fl. (2004) (red.): *Into the Blogosphere: Rhetoric, Community, and Culture of Weblogs*. <http://blog.lib.umn.edu/blogosphere/>. Ingen paginering.
- Blanchard, Anita og M. Lynne Markus (2004): "The Experienced 'Sense' of a Virtual Community: Characteristics and Processes." I: *The DATA BASE for Advances in Information Systems*, vol. 35, nr. 1, s. 65-79.
- Blanchard, Anita (2008): "Definition, Antecedents, and Outcomes of Successful Virtual Communities." I: N. Kock (2008) (red.): *The Encyclopedia of e-Collaboration*. Hershey, New York: Information Science Reference.
- Blood, Rebecca (2004): "How *Blogging Software* Reshapes the Online Community". I: *Communications of the ACM*, vol. 47, nr. 12, s. 53-55.
- Bloor, Michael m.fl. (2001): *Focus Group in Social Research*. London: Sage Publications.
- Booth, Wayne C. (1961): *The Rhetoric of Fiction*. Chicago: University of Chicago Press.
- Brown, Andrew D. (2001): "Organization Studies and Identity: Towards a Research Agenda." I: *Human Relations*, vol. 54, nr. 1, s. 113-121.
- Brown, Andrew D. (2006): "A Narrative Approach to Collective Identities". I: *Journal of Management Studies*, vol. 43, nr. 4, s. 731-753.

- Brun, Axel (2008): *Blogs, Wikipedia, Second Life, and Beyond: from production to produsage*. New York: Peter Lang Publishing.
- Burke, Kenneth (1966): *Language as Symbolic Action*. Californien: University of California Press 1966.
- Burke Kenneth (1969): *A Rhetoric of Motives*. (1950). Californien: University of California Press. Paperback, 1969.
- Campbell, Karolyn Kohrs (2005): "Agency: Promiscuous and Protean". I: *Communication and Critical/Cultural Studies*, vol. 2, nr. 1, s. 1-19.
- Carter, Michael F. (1992): "Scholarship as Rhetoric of Display; Or, Why Is Everybody Saying All Those Terrible Things About Us?" I: *College English*, vol. 54, s. 303-313.
- Casey, Catherine (1996): "Corporate Transformations: Designer Culture, Designer Employees and 'Post-occupational' Solidarity." I: *Organization*, vol. 3, nr. 3, s. 317-339.
- Castells, Manuel (2001): *The Internet Galaxy*. New York: Oxford University Press.
- Charland, Maurice (1987): "Constitutive Rhetoric: The case of the *Peuple Québécois*. I: *The Quarterly Journal of Speech*. vol. 73, nr. 2, s. 133-150.
- Charland, Maurice (2001): "Constitutive Rhetoric". I: Sloan, Thomas O. (red.)(2001): *Encyclopedia of Rhetoric*. New York: Oxford University Press, s. 616-619.
- Charland, Maurice (2008): "Farrell's Moods". I: *Philosophy and Rhetoric*, vol. 41, nr. 4, s. 337-355.
- Cheney, George (1983a): "On the Various and Changing Meanings of Organizational Membership: A Field Study of Organizational Identification." I: *Communication Monographs*, vol. 50, s. 342-362.
- Cheney, George (1983b): "The Rhetoric of Identification and the Study of Organizational Communication". I: *Quarterly Journal of Speech*, vol. 69, s. 143-158.
- Cheney, George (1995): "Democracy in the Workplace: Theory and Practice from the Perspective of Communication". I: *Journal of Applied Communication*, vol. 23, s. 167-200.
- Cheney, George og Lars Thøger Christensen (2004): "Organizational Identity: Linkages

- Between Internal and External Communication.” I: Hatch, Mary Jo og Majken Schultz (red.) (2004): *Organizational Identity – A Reader*. New York: Oxford University Press.
- Cheney, George m.fl. (2004): ”Corporate Rhetoric as Organizational Discourse”. I: Grant, D m.fl. (red.) (2004): *Handbook of Organizational Discourse*. London: Sage Publications, s. 79-103.
- Cheney, George og Dana L. Cloud (2006): ”Doing Democracy, Engaging the Material Employee Participation and Labor Activity in an Age of Market Globalization”. I: *Management Communication Quarterly*, vol. 19, nr. 4, s. 501-540.
- Christensen, Lars Thøger (2003): ”Virksomhedens identitet som forførelse og selvforførelse” I: Helder, Jørn og Bodil Kragh (2003) (red.): *Når virksomheden åbner sit vindue kommunikation og formidling – et corporate perspektiv*. Frederiksberg: Samfundslitteratur, s. 87-100.
- Christensen, Lars Thøger og Mette Morsing (2008): *Bagom Corporate Communication*. Frederiksberg: Forlaget Samfundslitteratur, 2. udgave.
- Christensen, Lars Thøger og Morsing, Mette (2010): ”Corporate communication – mellem styring og fleksibilitet”. I: Merksens, Henrik (2010) (red.): *Håndbog i strategisk public relations*. Frederiksberg: Samfundslitteratur.
- Collinson, David L. (2003): ”Identities and Insecurities: Selves at Work.” I: *Organization*, vol. 10, s. 527-547.
- Condit, Celeste Michelle (1985): ”The Functions of Epideictic: The Boston Massacre Orations as Exemplar”. I: *Communication Quarterly*, vol. 33, nr. 4, s. 284-299.
- Condit, Celeste (1990): ”Rhetorical Criticism and Audiences: The Extremes of McGee and Leff”. I: *Western Journal of Speech Communication*, vol. 54, s. 330-345.
- Cooley, Charles Horton (1902): *Human Nature and the Social Order*. New Brunswick: Transaction Books. Denne udgave 1983.
- Covaleski, Mark A. m.fl. (1998): ”The Calculated and the Avowed: Techniques of Discipline and Struggles over Identity in Big Six Public Accounting Firms”. I: *Administrative Science Quarterly*, vol. 43, s. 293-327.

- Czarniawska-Joerges, Barbara (2004): "Narratives of Individual and Organizational Identities." I: Hatch, Mary Jo og Majken Schultz (2004) (red.): *Organizational Identity A Reader*. New York: Oxford University Press.
- Dahler-Larsen, Peter (2002): *At fremstille kvalitative data*. Odense: Syddansk Universitetsforlag.
- Dearstyne, Bruce W. (2005): "BLOGS The New Information Revolution?" I: *The Information Management Journal*, September/oktober 2005, s. 38-44.
- Deetz, Stanley (1995): *Transforming Communication, Transforming Business: Building Responsive and Responsible Workplaces*. Creskill, New Jersey: Hampton Press, Inc.
- DiSanza, James R. og Connie Bullis (1999): "Everybody Identifies with Smokey the Bear": Employee Responses to Newsletter Identification Inducements at the U.S. Forest Service". I: *Management Communication Quarterly*, vol. 12, nr. 3, s. 347-399.
- Du, Helen S. Christian Wagner (2006): "Weblog success: Exploring the role of technology". I: *International Journal of Human-Computer Studies*, vol. 64, s. 789-798.
- Edelman og Intelliseek (2005): "Talking From the Inside Out: The Rise of Employee Bloggers". Edelman Public Relations.
<http://www.edelman.com/image/insights/content/Edelman-Intelliseek%20Employee%20Blogging%20White%20Paper.pdf>.
- Efimova, Lilia og Grudin, Jonathan (2007): "Crossing Boundaries: A Case Study of Employee Blogging." Proceedings of the 40th Hawaii International Conference on System Sciences, 2007.
- Elden, Max og Rupert F. Chisholm (1993): "Emerging Varieties of Action Research: Introduction to the Special Issue." *Human Relations*, vol. 46, nr. 2, s. 121-142.
- Fafner, Jørgen (1977): *Retorik Klassisk & moderne*. København: Akademisk Forlag.
- Fairclough, Norman og Ruth Wodak (1997): "Critical Discourse Analysis". I: van Dijk, Teun A. (1997) (red.): *Discourse as Social Interaction*. London: Sage Publications. Kap. 10.
- Farrell, Thomas B. (1993): *Norms of Rhetorical Culture*. New Haven: Yale University

Press.

Farrell, Thomas B. (1991): "Practicing the Arts of Rhetoric: Tradition and Invention." I: *Philosophy and Rhetoric*, vol. 24, nr. 3, s. 183-212.

Fleming, Peter og André Spicer (2008): "Beyond Power and Resistance: New Approaches to Organizational Politics". I: *Management Communication Quarterly*, vol. 21, nr. 3, s. 301-309.

Flyvbjerg, Bent (2006): "Five misunderstandings About Case-Study Research". I: *Qualitative Inquiry*, vol. 12, nr. 12, s. 219-245.

Foss, Sonja K. og Cindy L. Griffin (1995): "Beyond Persuasion: A Proposal for an Invitational Rhetoric". I: *Communication Monographs*, vol. 62, nr. 1, s. 2-18.

Foucault, Michel (1989): "The Ethics of the Concern for Self as a Practice of Freedom". I: Lotringer, Sylvère (1989) (red.): *Foucault Live Michel Foucault Collected Interviews, 1961-1984*. New York: Semiotext(e), s. 432-449.

Foucault, Michel (2005): *Vidensarkæologien*. Larsen, T. og R. Hougaard (red.). Århus: Philosophia. Udgivet på fransk i 1969.

Geisler, Cheryl (2004): "How Ought We to Understand the Concept of Rhetorical Agency? Report from the ARS". I: *Rhetoric Society Quarterly*, vol. 34, nr. 3, s. 9-17.

Gioia, Dennis A., Majken Schultz og Kevin G. Corley (2000): "Organizational Identity, Image, and Adaptive Instability". I: *Academy of Management Review*, vol. 25, nr. 1, s. 63-81.

Goffman, Erving (2004(1959)): "The Arts of Impression Management". I: Hatch, Mary Jo og Majken Schultz (2004) (red.): *Organizational Identity*. New York: Oxford University Press.

Golden-Biddle, Karen og Hayagreeva Rao (1997): "Breaches in the Boardroom: Organizational Identity and Conflicts of Commitment in a Nonprofit Organization" I: *Organization Science*, vol. 8, s. 593-611.

Greenwood, Davydd J. m.fl. (1993): "Participatory Action Research as a Process and as a Goal." I: *Human Relations*, vol. 46, nr. 2, s. 175-192.

Gring-Pemble, Lisa M. (1998): "Writing Themselves into Consciousness: Creating a

- Rhetorical Bridge Between the Public and Private Spheres.” I: *Quarterly Journal of Speech*, vol. 84, s. 41-61.
- Grudin, Jonathan (2006): ”Enterprise Knowledge Magement and Emerging Technologies”. I: Proceedings of the 39th Annual Hawaii International Conference on System Sciences.
- Gunn, Joshua og Dana L. Cloud (2010): ”Agentic Orientation as Magical Voluntarism”. I: *Communication Theory*, vol. 20, s. 50-78.
- Gurak, Laura m.fl. (2004): ”Introduction: Weblogs, Rhetoric, Community, and Culture.” I: Gurak, Laura m.fl. (2004) (red.): *Into the Blogosphere: Rhetoric, Community, and Culture of Weblogs*.
<http://blog.lib.umn.edu/blogosphere/>. Ingen paginering.
- Halkier, Bente (2008): *Fokusgrupper*. Frederiksberg C: Samfundslitteratur.
- Hansen, Ejvind (2005): ”Indledning til oversættelsen af M. Foucaults Vidensarkæologien”. I: Foucault, Michel (2005): *Vidensarkæologien*.
 Larsen, T. og R. Hougaard (red.). Århus: Philosophia. Udgivet på fransk i 1969.
- Hartelius, Johanna E. og Larry D. Browning (2008): ”The Application of Rhetorical Theory in Managerial Research: A Literature Review”. I: *Management Communication Quarterly*, vol. 22, s. 13-38.
- Hatch, Mary Jo og Majken Schultz (2000): ”Scaling the Tower of Babel: Relational Differences between Identity, Image, and Culture in Organizations.” I: Schultz, Majken m.fl. (2000) (red.): *The Expressive Organization Linking Identity, Reputation, and the Corporate Brand*. New York: Oxford University Press.
- Hatch, Mary Jo og Majken Schultz (red.) (2004): ”Organizational Identity”. New York: Oxford University Press.
- Hauser, Gerard A. (1999a): ”Aristotle on Epideitic: The Formation of Public Morality.” I: *Rhetoric Society Quarterly*, vol. 29. nr. 1, s. 5-23.
- Hauser, Gerard A. (1999b): *Vernacular Voices The Rhetoric of Publics and Public Spheres*. South Carolina: The University of South Carolina Press.
- Hazen, Mary Ann (1993): ”Towards Polyphonic Organization”. I: *Journal of Organizational Change Management*, vol. 6, nr. 5, s. 15-26.

- Herndl, Carl G. og Adela C. Licona (2007): "Shifting Agency: Agency, *Kairos*, and the Possibilities of Social Action". I: Zachery, M. & C. Thralls (2007) (red.): *Communicative Practices in Workplaces and Professions Cultural Perspectives on the Regulation of Discourse and Organizations*". New York: Baywood Publishing Company.
- Herr, Kathryn og Gary L. Anderson (2005): *The Action Research Dissertation A Guide for Students and Faculty*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Herring, Susan m. fl. (2004): "Bridging the Gap: A Genre Analysis of Weblogs". I: *Proceedings of the 37th Annual Hawaii International Conference on System Science*, s. 1-11.
- Hoff-Clausen, Elisabeth m.fl. (2005): "Retorisk agency". I: *Rhetorica Scandinavica*, nr. 33, s. 56-65.
- Hoff-Clausen, Elisabeth (2008): *Online Ethos Webretorik i politiske kampagner, blogs og wikis*. Frederiksberg: Samfundslitteratur.
- Holmer-Nadesen, Majia (1996): "Organizational Identity and Space of Action". I: *Organization Studies*, vol. 17, nr. 1, s. 49-81.
- Jackson, Anne m.fl. (2007): "Corporate Blogging: Building community through persistent digital talk." *Proceedings of the 40th Hawaii International Conference on System Sciences*, s. 1-10.
- Jamieson, Kathleen Hall og Karlyn Kohrs Campbell (1982): "Rhetorical Hybrids: Fusions of Generic Elements". I: *Quarterly Journal of Speech*, vol. 68, s. 146-157.
- Jasinski, Jim (2001a): "The Status of Theory and Method in Rhetorical Criticism". I: *Western Journal of Communication*, vol. 65, nr. 3, s. 249-270.
- Jasinski, Jim (2001b): "Subject/subjectivity". *Sourcebook on Rhetoric Key Concepts in Contemporary Rhetoric Studies*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Jones, Steven G. (1997): "The Internet and its Social Landscape". I: Jones, Steven G. (1997) (red.): *Virtual Culture Identity & Communication in Cybersociety*. 1997. London: Sage Publications.
- Just, Sine Nørholm (2005): "Indirekte kommunikativ konstituering." I: *Rhetorica Scandinavica*, nr. 35, s. 17-31.
- Kaiser, Stephan m.fl. (2007): "Weblog-Technology as a Trigger to Elicit Passion for

- Knowledge.” I: *Organization*, vol. 14, nr. 3, s. 391-412.
- Kelleher, Tom og Barbara M. Miller (2006): ”Organizational Blogs and the Human Voice: Relational Strategies and Relational Outcomes.” I: *Journal of Computer-Mediated Communication*, vol. 11, s. 395-414.
- Kennedy George A. (1994): *A New History of Classical Rhetoric*. New Jersey: Princeton University Press.
- Kent, Michael L. (2008): ”Critical analysis of blogging in public relations”. I: *Public Relations Review*, vol. 34, s. 32-40.
- Kjørup, Søren (2008): *Menneskevidenskaberne Bind 1: Humanioras historie og grundproblemer*. Roskilde: Roskilde Universitetsforlag. 2. udgave.
- Kolari, Pranam m.fl. (2007): ”On the Structure, Properties and Utility of Internal Corporate Blogs”. *ICWSM’2007*, Boulder, Colorado, USA. Ingen paginering.
- Kollock, Peter (1999): ”The Economies of online cooperation. Gifts and public goods in cyberspace”. I: Smith M. A. og P. Kollock (1999): *Communities in Cyberspace*. London: Routledge, s. 220-239.
- Kristensen, Trine-Maria og Thomas Madsen-Mygdal (2007): *Weblogs*. København: Børsens Forlag.
- Kuhn, Timothy og Natalie Nelson (2002): ”Reengineering Identity: A Case Study of Multiplicity and Duality in Organizational Identification”. I: *Management Communication Quarterly*, vol. 16, nr. 5, s. 5-38.
- Kuhn, Timothy (2006): ”A ’Demented Work Ethic’ and a ’Lifestyle Firm’: Discourse, Identity, and Workplace Time Commitments”. *Organization Studies*, vol. 27, s. 1339-1358.
- Kumar, Ravi m.fl. (2004): ”Structure and Evolution of *Blogspace*”. I: *Communications of the ACM*, vol. 47, nr. 12, s. 35-39.
- Kunde, Jesper (1997): *Corporate Religion*. København: Børsens Forlag.
- Larson Gregory, S. og Gerald L. Pepper (2003): ”Strategies For Managing Multiple Organizational Identifications: A Case of Competing Identities”. I: *Management Communication Quarterly*, vol. 16, nr. 4, s. 528-557.
- Leff, Michael og Andrew Sachs (1990): ”Words the Most Like Things: Iconicity and

- the Rhetorical Text". I: *Western Journal of Speech Communication*, vol. 54, s. 252-273.
- Leff, Michael (2003): "Tradition and Agency in Humanistic Rhetoric." I: *Philosophy and Rhetoric*, vol. 36, nr. 2, s. 135-147.
- Lenhart, Amanda og Susannah Fox (2006): "Bloggers A portrait of the internet's new storytellers". *Pew Internet & American Life Project*, juli, 2009. Hentet på: www.pewinternet.org.
- Levine, Rick m.fl. (2009): *The Cluetrain Manifesto*. New York: Basic Books.
- Lundberg, Christian og Joshua Gunn (2005): "'Ouija Board, Are There Any Communications?' Agency, Ontotheology, and the Death of the Humanist Subject, or, Continuing the ARS Conversation." I: *Rhetoric Society Quarterly*, vol. 35, nr. 4, s. 83-105.
- MacIntyre, Alasdair (2004): *After Virtue*. (1981). Gerald Duckworth & Co. Ltd. Anden (rettet) udgave (med efterstkrift) 1985.
- McGee, Michael C. (1975): "In Search of 'the People': A Rhetorical Alternative." I: *The Quarterly Journal of Speech*, vol. 61, nr. 3, s. 235-249.
- McGee, Michael C. (1990): "Text, Context, and the Fragmentation of Contemporary Culture." I: *Western Journal of Speech Communication*, vol. 54, s. 274-289.
- McKerrow, Raymie E. (1989): "Critical Rhetoric: Theory and Praxis". I: *Communication Monographs*, vol. 56, s. 91-111.
- Mead, George Herbert (1934): *Mind, Self, & Society – from the Standpoint of a Social Behaviorist*. Chicago: The University of Chicago Press. 1967.
- Meraz, Sharon (2009): "Is There an Elite Hold? Traditional Media to Social Media Agenda Setting Influence in Blog Networks." I: *Journal of Computer-Mediated Communication*, vol. 14, s. 682-707.
- Miller, Carolyn R. (1994): "Rhetorical Community: The Cultural Basis of Genre". I: Freedman, Aviva og Peter Medway (2004) (red.): *Genre and the New Rhetoric*. Taylor & Francis. Kap. 4.
- Miller, Carolyn R. (1984): "Genre as Social Action". I: *Quarterly Journal of Speech*, vol. 70, s. 151-167.
- Miller, Carolyn R. & Dawn Shepherd (2004): "Blogging as Social Action: A Genre

- Analysis of the Weblog". I: Gurak m.fl. (2004) (red.): *Into the Blogosphere: Rhetoric, Community, and Culture of Weblogs*.
<http://blog.lib.umn.edu/blogosphere/>. Ingen paginering.
- Miller, Carolyn R. (2007): "What Can Automation Tell Us About Agency?" I: *Rhetoric Society Quarterly*, vol. 37, s. 137-157.
- Miura, Asako og Kiyomi Yamashita (2007): "Psychological and Social Influences on Blog Writing: An Online Survey of Blog Authors in Japan." I: *Journal of Computer-Mediated Communication*, vol. 12, s. 1452-1471.
- Mumby, Dennis K. (1987): "The Political Function of Narrative in Organizations". I: *Communication Monographs*, vol. 54, s. 113-127.
- Murphy, John M. (2003): "'Our Mission and Our Moment': George W. Bush and September 11th". I: *Rhetoric & Public Affairs*, vol. 6, nr. 4, s. 607-632.
- Nardi, Bonnie A. m.fl. (2004a): "Blogging as Social Activity, or, Would You Let 900 Million People Read Your Diary?" I: *CSCW 2004*, november, vol. 6, nr. 3, s. 222-231.
- Nardi, Bonnie A m.fl. (2004b): "Why We Blog". I: *Communications of the ACM*, vol. 47, nr. 12, s. 41-46.
- Orlikowski, Wanda J. og JoAnne Yates (1994): "Genre Repertoire: The Structuring of Communicative Practices in Organizations". I: *Administrative Science Quarterly*, vol. 39, s. 541-574.
- Perelman, C. og L. Olbrechts-Tyteca (1969): *The New Rhetoric A Treatise on Argumentation*. Notre Dame: University of Notre Dame Press. Denne udgave 1971.
- Peters, T. og R. Waterman (1982): *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*. New York: Harper & Row.
- Philips, Kendall R. (2006): "Rhetorical Maneuvers: Subjectivity, Power, and Resistance". I: *Philosophy and Rhetoric*, vol. 39, nr. 4, s. 310-332.
- Pratt, Michael G. (2000): "The Good, the Bad, and the Ambivalent: Managing Identification among Amway Distributors". I: *Administrative Science Quarterly*, vol. 45, nr. 3, s. 456-493.
- Quintilian: *The Institutio Oratoria of Quintilian*. Oversat af H. E. Butler. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press. 1920. Bog III.

- Qvortrup, Lars (2001): *Det lærende samfund*. Nordisk Forlag A/S 2001.
- Ramian, Knud (2007): *Casestudiet i praksis*. Århus: Academica.
- Roer, Hanne og Marie Lund Klujeff (2009): "Retorisk kritik – en oversigt". I: Roer, Hanne og Marie Lund Klujeff (2009) (red): *Retorikkens Aktualitet Grundbog i retorisk kritik*. København: Hans Reitzels Forlag. 2. udgave. Kap. 1.
- Rojas, Hernando og Eulalia Puig-i-Abril (2009): "Mobilizers Mobilized: Information, Expression, Mobilization and Participation in the Digital Age". I: *Journal of Computer-Mediated Communication*, vol. 14, s. 902-927.
- Rosenbloom, Andrew (2004): "The Blogosphere". I: *Communications of the ACM*, vol. 47, nr. 12, s. 31-33.
- Schmidt, Jan (2007): "Blogging Practices: An Analytical Framework." I: *Journal of Computer-Mediated Communication*, vol. 12, s. 1409-1427.
- Schoneboom, Abigail (2007): "Diary of a working boy: Creative resistance among anonymous workbloggers." I: *Ethnography*, vol. 8, nr. 4, s. 403-423.
- Scoble, Robert og Shel Israel (2006): *naked conversations how blogs are changing the ways businesses talk with customers*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Scott, C.R. m.fl. (1998): "Development of a structurational model of identification in the organization". I: *Communication Theory*, vol. 8, nr. 3, s. 298-336.
- Seltzer, Trent og Michael A. Mitrook (2007): "The dialogic potential of weblogs in relationship building". I: *Public Relations Review*, vol. 33, s. 227-229.
- Sheard, Cynthia Miecznikowski (1996): "The Public Value of Epideictic Rhetoric". I: *College English*, vol. 58, nr. 7, s. 765-794.
- Shotter, John (2008): "Dialogism and Polyphony in Organizing Theorizing in Organization Studies: Action Guiding Anticipations and the Continuous Creation of Novelty." I: *Organization Studies*, vol. 29, nr. 4, s. 501-524.
- Stefanone, Michael A. og Chyyung-Yang Jang (2008): "Writing for Friends and Family: The Interpersonal Nature of Blogs". I: *Journal of Computer-Mediated Communication*, vol 13, s. 123-140.
- Stimpert, J.L. Larry m.fl. (1998): "Organizational Identity Within the Strategic

- Management Conversation” I: David Whetten og Paul C. Godfrey (1998) (red.): *Identity in Organizations Building Theory Through Conversations*. Thousand Oaks: Sage. Kap. 4.
- Stohl, Cynthia (1993): ”European Managers’ Interpretations of Participation: A Semantic Network Analysis”. I: *Human Communication Research*, vol. 20, nr. 1, s. 97-117.
- Stohl, Cynthia og George Cheney (2001): ”Participatory Processes/Paradoxical Practices: Communication and the Dilemmas of Organizational Democracy”. I: *Management Communication Quarterly*, vol. 14, nr. 3, s. 349-407.
- Taijfel, Henri og John Turner (2004 (1979)): ”An Integrative Theory of Intergroup Conflict”. I: Hatch, Mary Jo og Majken Schultz (2004) (red.): *Organizational Identity A Reader*. New York: Oxford University Press.
- Terilli, Samuel A. m.fl. (2008): ”Business Blogging n the Fog of Law: Traditional Agency Liability Principles and Less-Than –traditional Section 230 Immunity in the Context of Blogs About Businesses.” I: *Public Relations Journal*, vol. 2, nr. 2.
- Thornborrow, Thomas og Andrew D. Brown (2009): ”’Being Regimented’: Aspiration, Discipline and Identity Work in the British Parachute Regiment”. *Organization Studies*, vol. 30, nr. 4, s. 355-376.
- Tompkins, Phillip K. og George Cheney (1985): ”Communication and Unobtrusive Control in Contemporary Organizations”. I: Robert D. McPhee og Phillip K. Tompkins (1985) (red.): *Organizational Communication: Traditional Themes and New Directions*. Newbury Park: Sage Publications.
- Vickers, Brian (1988): *In Defense of Rhetoric*. Oxford: Clarendon P.
- Villadsen, Lisa Storm (2009a): ”Fortolkningen rolle i retorisk kritik”. I: Roer, Hanne og Marie Lund Klujeff (2009) (red.): *Retorikkens Aktualitet Grundbog i retorisk kritik*. København: Hans Reitzels Forlag. Kapitel 2.
- Villadsen, Lisa (2009b): ”Retorisk kritik”. I: Jørgensen, Charlotte og Lisa Villadsen (2009) (red.): *Retorik Teori og Praksis*. Frederiksberg C: Samfundslitteratur. Kap. 10.
- Wander, Philip (1984): ”The Third Persona: An Ideological Turn in Rhetorical Theory”.

- I: *Central States Speech Journal*, vol. 35, s. 197-216.
- Vivian, Bradford (2002): "Neoliberal Epideictic: Rhetorical Form and Commemorative Politics on September 11, 2002". I: *Quarterly Journal of Speech*, vol. 92, nr. 1, s. 1-26.
- Warner, Michael (2002): "Publics and Counterpublics (abbreviated version)". I: *Quarterly Journal of Speech*, vol. 88, nr. 4, s. 413-425.
- Warnick, Barbara (1992): "Leff in Context: What is the Critic's Role?" I: *Quarterly Journal of Speech*, vol. 78, s. 232-237.
- Warnick, Barbara (1998): "Rhetorical Criticism of Public Discourse on the Internet: Theoretical Implications." I: *Rhetoric Society Quarterly*, vol. 28, nr. 4, s. 73-84.
- Warnick, Barbara (2001): "Rhetorical Criticism in New Media Environments". I: *Rhetoric Review*, nr. 20, s. 60-65.
- Webb, Janette (2006): *organisations, identities and the self*. New York: Palgrave Macmillan.
- Wei, Carolyn (2004): "Formation of Norms in a Blog Community." I: Gurak m.fl. (2004) (red.): *Into the Blogosphere: Rhetoric, Community, and Culture of Weblogs*. <http://blog.lib.umn.edu/blogosphere/>. Ingen paginering.
- Whitehead, Jack og Jean McNiff (2006): *Action Research Living Theory*. London: Sage Publications.
- Wright, Donald K. og Michelle D. Hinson (2008): "How Blogs and Social Media are Changing Public Relations and the Way it is Practiced." I: *Public Relations Journal*, vol. 2, nr. 2, s. 1-21.
- Yates, Joanne og Wanda J. Orlikowski (1992): "Genres of Organizational Communication: A Structural Approach to Studying Communication and Media". I: *Academy of Management Review*, vol. 17, nr. 2, s. 299-326.
- Yin, Robert K. (2009): *Case Study Research Design and Methods*. Thousand Oaks: Sage Publications. 5 udg. (1984).

Øvrige publikationer

- "Ansatte skal være som fodboldfans". *Industriens Dagblad*, 17. Oktober 2005.

"Finanskrisen". *Wikipedia.dk*. Hentet fra WWW:

<http://da.wikipedia.org/wiki/Finanskrisen>

"Nirvana". *Wikipedia.dk*. Hentet fra WWW:

<http://da.wikipedia.org/wiki/Nirvana>

"State of the blogosphere." *Technorati.com*. Hentet 09022010 fra WWW:

<http://technorati.com/blogging/article/state-of-the-blogosphere-introduction/>.

Resumé af:

CORPORATE BLOGGING: MEDARBEJDERES KOMMUNIKATIVE HANDLEKRAFT

*Ph.d. afhandling indleveret af Tanja Juul Christiansen ved Institut for Internationale
Kultur- og kommunikationsstudier, Copenhagen Business School. Juli 2010.*

Frem for at forstå organisationsidentitet som en fast størrelse man kan identificere og dernæst kommunikere til medarbejdere, bør identitetsdannelse ses som en refleksiv proces. En organisation har ikke én identitet, men flere, og identitetskonstruktioner finder sted i en fortsat proces med mange deltagere. Alligevel efterstræber mange organisationer en konventionel identitetsdannelse, hvor den officielle identitetskommunikation finder sted fra ledelsen til medarbejderne i ambitionen om at skabe en enstemmig organisation med dedikerede medarbejdere. Det har flere konsekvenser. For det første opstår der let diskrepans mellem organisationens officielle og uofficielle identitetsdannelse. For det andet kan det virke utroværdigt. For det tredje kan man spørge til, hvor attraktivt det er, hvis alle medarbejdere i organisationen tænker og opfører sig ens. Endelig kan man rent moralsk diskutere denne måde at ville kontrollere identitet på. På baggrund af disse svagheder kan man diskutere, om ikke det er mere fordelagtigt, hvis organisationer efterstræber en større grad af refleksivitet og inddrager medarbejdere i den officielle identitetsdannelse. Den empirisk-baserede forskning i, hvordan man faciliterer refleksivitet, og hvilke konsekvenser det har for organisationer, er imidlertid sparsom.

Det er den udfordring, der er udgangspunktet for denne afhandling. I afhandlingen undersøges, hvordan man kan påvirke medarbejderes kommunikative handlekraft ved at inddrage medarbejdere i identitetsdannelsen gennem interne medarbejderblogs. Afhandlingen er bifokal. Formålet er dels at opnå indsigt i refleksiv identitetsdannelse som empirisk fænomen, dels at belyse begrebet retorisk agency, hvilket vil sige vilkårene for medarbejdernes kommunikative handlekraft. Undersøgelsen sker gennem et casestudie i den danske afdeling af en stor amerikansk it-virksomhed. I sensommeren 2009 hjalp jeg med at implementere to interne medarbejderblogs, og casestudiet består af analyser af den officielle interne identitetsdannelse før implementeringen af

bloggene, og som den udspiller sig på bloggene. Identitetsdannelse betragtes som retorisk fællesskabsdannelse, der består af seks perspektiver fordelt over tre niveauer: Kommuneret identitet, deltagelse, forestillede spilleregler for kommuneret identitet, forestillede spilleregler for deltagelse, strukturelle betingelser for kommuneret identitet og strukturelle betingelser for deltagelse.

Analyserne i afhandlingen viser, at identitetsdannelsen før implementeringen af bloggene er udpræget konventionel. Identitet er ikke til forhandling, og medarbejderne er alene modtagere af identitet. De deltager ikke aktivt i den officielle identitetsdannelse. Identitetsdannelsen på bloggene er derimod mere refleksiv, om end denne refleksivitet forbliver inden for rammerne af den hidtidige identitet. Nye deltagere kommer til, og deltagelsesformen kan karakteriseres som *inviterende retorik* frem for at være traditionel epideiktisk. Den dominerende identitet bliver desuden nuanceret gennem fem retoriske manøvrer: *at tale uden for kontekst, logisk nødvendighed, sløret argumentation, ironi og destabilisering*. Disse forandringer betyder, at hvor der før var én rigtig måde at være en god medarbejder på, ser medarbejderne nu flere måder at være medarbejder på. Mulighederne for at være en god medarbejder er forøget.

Analyserne i afhandlingen belyser endvidere, at medarbejdernes deltagelse er afhængig af vilkårene for retorisk agency. Her har især *retorisk selvforståelse, retorisk kompetence* og *mediet* betydning. For at kunne handle retorisk må man se sig selv som potentielt handlede aktør. Man må opleve at kunne handle, at burde handle og at have lyst til at handle. For at kunne handle retorisk må man endvidere være retorisk kompetent. Man skal kunne manøvrere i den diskursive kontekst, man er en del af, og man må evne at motivere andres opmærksomhed og deltagelse. For at kunne handle retorisk må man endelig have et forum, der fordrer handling.

Frem for at udgøre en udfordring for organisationens integritet, synes bloggene at udgøre et forum, hvor medarbejdere kan træne deres retoriske kompetence samt udvise og opøve *phronesis*, retorisk dømmekraft, når de manøvrerer på bloggene. Ved at debattere på bloggene, følge med i debatterne og fortsætte dem ved skrivebordene identificerer medarbejdere sig med hinanden. De begynder at se sig selv som potentielle retoriske og socialt ansvarlige aktører, der aktivt reflekterer over, hvad det vil sige at være en god medarbejder og en god kollega.

English abstract:

CORPORATE BLOGGING: RHETORICAL AGENCY AT WORK

PhD dissertation submitted by Tanja Juul Christiansen to the Department of International Culture and Communication Studies, Copenhagen Business School. July 2010.

Organizational identity has traditionally been understood as a fixed product that can be identified and communicated to employees. Organizational identity formation should, however, be understood as a reflexive process. There is not just one organizational identity but several, and the construction of these identities takes place in a continuing process among several participants. Yet, in many organizations management aims at a conventional identity formation in the official internal identity communication, when communicating identity to employees with the ambition of creating a monolithic organization of devoted employees. This kind of conventional identity formation has several implications. Firstly, it creates a gap between the official and the unofficial identity formation. Secondly, it runs the risk of making the organization appear untrustworthy. Thirdly, it may lead to a homogenous work force, which seems contradictory to the strive for innovation and creativeness that also characterizes contemporary organizations. Finally, its inherent aim of social control seems morally questionable. Thus, organizations could beneficially strive for a higher degree of reflexivity by letting more voices be part of the official identity formation. The empirically-based research on how to facilitate such reflexivity is, however, sparse.

In order to address this gap in the literature, this PhD dissertation explores how to affect rhetorical agency at work by implementing internal employee blogs in organizations. The dissertation is bifocal. The purpose is partly to gain insights into reflexive identity formation as an empirical phenomenon, and partly to gain insights into the concept of rhetorical agency. The research is conducted as a case study, and the case is the Danish part of a large American IT-company. In the late summer of 2009 two internal employee blogs were implemented in the organization, and the identity formation was analyzed before and after this implementation. Identity formation is conceptualized as a rhetorical community consisting of six perspectives: Identity

communicated, participation in communicating identity, norms for the identity communicated, norms for participation in the communication, structural constraints for the identity communicated, and structural constraints for the participation in the communication.

The analyses show that the identity formation before the implementation of the blogs is rather conventional. Identity is communicated by management to employees as a fixed product. Employees are thus constituted as audience rather than participants. The identity formation on the blogs is, however, showing a higher degree of reflexivity even though this reflexivity appears within the frames of the current identity. New voices are being articulated, and the participation can be conceptualized as *invitational rhetoric*. The dominant identity of the previous identity formation is nuanced through five rhetorical maneuvers: *speaking out of place*, *logical necessity*, *fuzzy argumentation*, *destabilization*, and *irony*. These changes mean that the opportunities for identification are enlarged. Whereas the former identity formation reflected only one way to be a good employee, the identity formation on the blogs reflects several. Even though there is still just one dominant identity communicated, the employees writing on the blogs show different interpretations of how to act out this identity.

In addition, the analyses show that participation is dependent upon the conditions for rhetorical agency, and it specifically points to *rhetorical self perception*, *rhetorical competence*, and *media* as being of importance. In order to act rhetorically one has to regard oneself as a potential rhetorical agent that can, should and wants to act. In order to act rhetorically one, furthermore, has to be rhetorically competent. It is necessary to be capable of maneuvering in the specific discursive context and to create attention and participation among co-participants. In order to act rhetorically one, finally, needs a forum that facilitates rhetorical action.

Internal employee blogs do not seem to challenge organizational integrity. On the contrary they seem to offer a rhetorical forum, where employees can practice rhetorical competence and rhetorical judgment, *phronesis*. By debating on the blogs, witnessing the debates, and continuing debates outside the blogs employees identify with one another, they start perceiving themselves as potential and socially responsible rhetorical agents and they actively reflect upon what it means to be a good employee and a good colleague.

TITLER I PH.D.SERIEN:

– a Field Study of the Rise and Fall of a Bottom-Up Process

2004

1. Martin Grieger
Internet-based Electronic Marketplaces and Supply Chain Management
2. Thomas Basbøll
*LIKENESS
A Philosophical Investigation*
3. Morten Knudsen
*Beslutningens vaklen
En systemteoretisk analyse af moderniseringen af et amtskommunalt sundhedsvæsen 1980-2000*
4. Lars Bo Jeppesen
*Organizing Consumer Innovation
A product development strategy that is based on online communities and allows some firms to benefit from a distributed process of innovation by consumers*
5. Barbara Dragsted
*SEGMENTATION IN TRANSLATION AND TRANSLATION MEMORY SYSTEMS
An empirical investigation of cognitive segmentation and effects of integrating a TM system into the translation process*
6. Jeanet Hardis
*Sociale partnerskaber
Et socialkonstruktivistisk casestudie af partnerskabsaktørers virkelighedsopfattelse mellem identitet og legitimitet*
7. Henriette Hallberg Thygesen
System Dynamics in Action
8. Carsten Mejer Plath
Strategisk Økonomistyring
9. Annemette Kjærgaard
Knowledge Management as Internal Corporate Venturing
10. Knut Arne Hovdal
*De professionelle i endring
Norsk ph.d., ej til salg gennem Samfundslitteratur*
11. Søren Jeppesen
*Environmental Practices and Greening Strategies in Small Manufacturing Enterprises in South Africa
– A Critical Realist Approach*
12. Lars Frode Frederiksen
*Industriel forskningsledelse
– på sporet af mønstre og samarbejde i danske forskningsintensive virksomheder*
13. Martin Jes Iversen
*The Governance of GN Great Nordic
– in an age of strategic and structural transitions 1939-1988*
14. Lars Pynt Andersen
*The Rhetorical Strategies of Danish TV Advertising
A study of the first fifteen years with special emphasis on genre and irony*
15. Jakob Rasmussen
Business Perspectives on E-learning
16. Sof Thrane
*The Social and Economic Dynamics of Networks
– a Weberian Analysis of Three Formalised Horizontal Networks*
17. Lene Nielsen
Engaging Personas and Narrative Scenarios – a study on how a user-centered approach influenced the perception of the design process in the e-business group at AstraZeneca
18. S.J Valstad
*Organisationsidentitet
Norsk ph.d., ej til salg gennem Samfundslitteratur*

19. Thomas Lyse Hansen
Six Essays on Pricing and Weather risk in Energy Markets
 20. Sabine Madsen
Emerging Methods – An Interpretive Study of ISD Methods in Practice
 21. Evis Sinani
The Impact of Foreign Direct Investment on Efficiency, Productivity Growth and Trade: An Empirical Investigation
 22. Bent Meier Sørensen
Making Events Work Or, How to Multiply Your Crisis
 23. Pernille Schnoor
Brand Ethos
Om troværdige brand- og virksomhedsidentiteter i et retorisk og diskursteoretisk perspektiv
 24. Sidsel Fabech
Von welchem Österreich ist hier die Rede?
Diskursive forhandlinger og magtkampe mellem rivaliserende nationale identitetskonstruktioner i østrigske pressediskurser
 25. Klavs Odgaard Christensen
Sprogpolitik og identitetsdannelse i flersprogede forbundsstater
Et komparativt studie af Schweiz og Canada
 26. Dana B. Minbaeva
Human Resource Practices and Knowledge Transfer in Multinational Corporations
 27. Holger Højlund
Markedets politiske fornuft
Et studie af velfærdens organisering i perioden 1990-2003
 28. Christine Mølgaard Frandsen
A.s erfaring
Om mellemværendets praktik i en transformation af mennesket og subjektiviteten
 29. Sine Nørholm Just
The Constitution of Meaning – A Meaningful Constitution? Legitimacy, identity, and public opinion in the debate on the future of Europe
- 2005**
1. Claus J. Varnes
Managing product innovation through rules – The role of formal and structured methods in product development
 2. Helle Hedegaard Hein
Mellem konflikt og konsensus – Dialogudvikling på hospitalsklinikker
 3. Axel Rosenø
Customer Value Driven Product Innovation – A Study of Market Learning in New Product Development
 4. Søren Buhl Pedersen
Making space
An outline of place branding
 5. Camilla Funck Ellehave
Differences that Matter
An analysis of practices of gender and organizing in contemporary workplaces
 6. Rigmor Madeleine Lond
Styring af kommunale forvaltninger
 7. Mette Aagaard Andreassen
Supply Chain versus Supply Chain Benchmarking as a Means to Managing Supply Chains
 8. Caroline Aggestam-Pontoppidan
From an idea to a standard
The UN and the global governance of accountants' competence
 9. Norsk ph.d.
 10. Vivienne Heng Ker-ni
An Experimental Field Study on the

- Effectiveness of Grocer Media Advertising*
Measuring Ad Recall and Recognition, Purchase Intentions and Short-Term Sales
11. Allan Mortensen
Essays on the Pricing of Corporate Bonds and Credit Derivatives
 12. Remo Stefano Chiari
Figure che fanno conoscere
Itinerario sull'idea del valore cognitivo e espressivo della metafora e di altri tropi da Aristotele e da Vico fino al cognitivismo contemporaneo
 13. Anders McIlquham-Schmidt
Strategic Planning and Corporate Performance
An integrative research review and a meta-analysis of the strategic planning and corporate performance literature from 1956 to 2003
 14. Jens Geersbro
The TDF – PMI Case
Making Sense of the Dynamics of Business Relationships and Networks
 15. Mette Andersen
Corporate Social Responsibility in Global Supply Chains
Understanding the uniqueness of firm behaviour
 16. Eva Boxenbaum
Institutional Genesis: Micro – Dynamic Foundations of Institutional Change
 17. Peter Lund-Thomsen
Capacity Development, Environmental Justice NGOs, and Governance: The Case of South Africa
 18. Signe Jarlov
Konstruktioner af offentlig ledelse
 19. Lars Stæhr Jensen
Vocabulary Knowledge and Listening Comprehension in English as a Foreign Language
 20. Christian Nielsen
Essays on Business Reporting
Production and consumption of strategic information in the market for information
 21. Marianne Thejls Fischer
Egos and Ethics of Management Consultants
 22. Annie Bekke Kjær
Performance management i Proces-innovation
– belyst i et social-konstruktivistisk perspektiv
 23. Suzanne Dee Pedersen
GENTAGELSENS METAMORFOSE
Om organisering af den kreative gøren i den kunstneriske arbejdspraksis
 24. Benedikte Dorte Rosenbrink
Revenue Management
Økonomiske, konkurrencemæssige & organisatoriske konsekvenser
 25. Thomas Riise Johansen
Written Accounts and Verbal Accounts
The Danish Case of Accounting and Accountability to Employees
 26. Ann Fogelgren-Pedersen
The Mobile Internet: Pioneering Users' Adoption Decisions
 27. Birgitte Rasmussen
Ledelse i fællesskab – de tillidsvalgte fornyende rolle
 28. Gitte Thit Nielsen
Remerger
– skabende ledelseskrafter i fusion og opkøb
 29. Carmine Gioia
A MICROECONOMETRIC ANALYSIS OF MERGERS AND ACQUISITIONS

30. Ole Hinz
Den effektive forandringsleder: pilot, pædagog eller politiker?
Et studie i arbejdslederes meningstilskrivninger i forbindelse med vellykket gennemførelse af ledelsesinitierede forandringsprojekter
 31. Kjell-Åge Gotvassli
Et praksisbasert perspektiv på dynamiske læringsnettverk i toppidretten
Norsk ph.d., ej til salg gennem Samfundslitteratur
 32. Henriette Langstrup Nielsen
Linking Healthcare
An inquiry into the changing performances of web-based technology for asthma monitoring
 33. Karin Tweddell Levinsen
Virtuel Uddannelsespraksis
Master i IKT og Læring – et casestudie i hvordan proaktiv proceshåndtering kan forbedre praksis i virtuelle læringsmiljøer
 34. Anika Liversage
Finding a Path
Labour Market Life Stories of Immigrant Professionals
 35. Kasper Elmquist Jørgensen
Studier i samspillet mellem stat og erhvervsliv i Danmark under 1. verdenskrig
 36. Finn Janning
A DIFFERENT STORY
Seduction, Conquest and Discovery
 37. Patricia Ann Plackett
Strategic Management of the Radical Innovation Process
Leveraging Social Capital for Market Uncertainty Management
- 2006**
1. Christian Vintergaard
Early Phases of Corporate Venturing
 2. Niels Rom-Poulsen
Essays in Computational Finance
 3. Tina Brandt Husman
Organisational Capabilities, Competitive Advantage & Project-Based Organisations
The Case of Advertising and Creative Good Production
 4. Mette Rosenkrands Johansen
Practice at the top
– how top managers mobilise and use non-financial performance measures
 5. Eva Parum
Corporate governance som strategisk kommunikations- og ledelsesværktøj
 6. Susan Aagaard Petersen
Culture's Influence on Performance Management: The Case of a Danish Company in China
 7. Thomas Nicolai Pedersen
The Discursive Constitution of Organizational Governance – Between unity and differentiation
The Case of the governance of environmental risks by World Bank environmental staff
 8. Cynthia Selin
Volatile Visions: Transactions in Anticipatory Knowledge
 9. Jesper Banghøj
Financial Accounting Information and Compensation in Danish Companies
 10. Mikkel Lucas Overby
Strategic Alliances in Emerging High-Tech Markets: What's the Difference and does it Matter?
 11. Tine Aage
External Information Acquisition of Industrial Districts and the Impact of Different Knowledge Creation Dimensions

- A case study of the Fashion and Design Branch of the Industrial District of Montebelluna, NE Italy*
12. Mikkel Flyverbom
Making the Global Information Society Governable
On the Governmentality of Multi-Stakeholder Networks
 13. Anette Grønning
Personen bag
Tilstedevær i e-mail som interaktionsform mellem kunde og medarbejder i dansk forsikringskontekst
 14. Jørn Helder
One Company – One Language?
The NN-case
 15. Lars Bjerregaard Mikkelsen
Differing perceptions of customer value
Development and application of a tool for mapping perceptions of customer value at both ends of customer-supplier dyads in industrial markets
 16. Lise Granerud
Exploring Learning
Technological learning within small manufacturers in South Africa
 17. Esben Rahbek Pedersen
Between Hopes and Realities: Reflections on the Promises and Practices of Corporate Social Responsibility (CSR)
 18. Ramona Samson
The Cultural Integration Model and European Transformation.
The Case of Romania
- 2007**
1. Jakob Vestergaard
Discipline in The Global Economy
Panopticism and the Post-Washington Consensus
 2. Heidi Lund Hansen
Spaces for learning and working
A qualitative study of change of work, management, vehicles of power and social practices in open offices
 3. Sudhanshu Rai
Exploring the internal dynamics of software development teams during user analysis
A tension enabled Institutionalization Model; "Where process becomes the objective"
 4. Norsk ph.d.
Ej til salg gennem Samfundslitteratur
 5. Serden Ozcan
EXPLORING HETEROGENEITY IN ORGANIZATIONAL ACTIONS AND OUTCOMES
A Behavioural Perspective
 6. Kim Sundtoft Hald
Inter-organizational Performance Measurement and Management in Action
– An Ethnography on the Construction of Management, Identity and Relationships
 7. Tobias Lindeberg
Evaluative Technologies
Quality and the Multiplicity of Performance
 8. Merete Wedell-Wedellsborg
Den globale soldat
Identitetsdannelse og identitetsledelse i multinationale militære organisationer
 9. Lars Frederiksen
Open Innovation Business Models
Innovation in firm-hosted online user communities and inter-firm project ventures in the music industry
– A collection of essays
 10. Jonas Gabrielsen
Retorisk toposlære – fra statisk 'sted' til persuasiv aktivitet

11. Christian Moldt-Jørgensen
Fra meningsløs til meningsfuld evaluering.
Anvendelsen af studentertilfredsheds-målinger på de korte og mellemlange videregående uddannelser set fra et psykodynamisk systemperspektiv
12. Ping Gao
Extending the application of actor-network theory
Cases of innovation in the telecommunications industry
13. Peter Mejlby
Frihed og fængsel, en del af den samme drøm?
Et phronetisk baseret casestudie af frigørelsens og kontrollens sam-eksistens i værdibaseret ledelse!
14. Kristina Birch
Statistical Modelling in Marketing
15. Signe Poulsen
Sense and sensibility:
The language of emotional appeals in insurance marketing
16. Anders Bjerre Trolle
Essays on derivatives pricing and dynamic asset allocation
17. Peter Feldhütter
Empirical Studies of Bond and Credit Markets
18. Jens Henrik Eggert Christensen
Default and Recovery Risk Modeling and Estimation
19. Maria Theresa Larsen
Academic Enterprise: A New Mission for Universities or a Contradiction in Terms?
Four papers on the long-term implications of increasing industry involvement and commercialization in academia
20. Morten Wellendorf
Postimplementering af teknologi i den offentlige forvaltning
Analyser af en organisations kontinuerlige arbejde med informations-teknologi
21. Ekaterina Mhaanna
Concept Relations for Terminological Process Analysis
22. Stefan Ring Thorbjørnsen
Forsvaret i forandring
Et studie i officerers kapabiliteter under påvirkning af omverdenens forandringspres mod øget styring og læring
23. Christa Breum Amhøj
Det selvskabte medlemskab om managementstaten, dens styringsteknologier og indbyggere
24. Karoline Bromose
Between Technological Turbulence and Operational Stability
– An empirical case study of corporate venturing in TDC
25. Susanne Justesen
Navigating the Paradoxes of Diversity in Innovation Practice
– A Longitudinal study of six very different innovation processes – in practice
26. Luise Noring Henler
Conceptualising successful supply chain partnerships
– Viewing supply chain partnerships from an organisational culture perspective
27. Mark Mau
Kampen om telefonen
Det danske telefonvæsen under den tyske besættelse 1940-45
28. Jakob Halskov
The semiautomatic expansion of existing terminological ontologies using knowledge patterns discovered

- on the WWW – an implementation and evaluation*
29. Gergana Koleva
European Policy Instruments Beyond Networks and Structure: The Innovative Medicines Initiative
 30. Christian Geisler Asmussen
Global Strategy and International Diversity: A Double-Edged Sword?
 31. Christina Holm-Petersen
*Stolthed og fordom
Kultur- og identitetsarbejde ved skabelsen af en ny sengeafdeling gennem fusion*
 32. Hans Peter Olsen
*Hybrid Governance of Standardized States
Causes and Contours of the Global Regulation of Government Auditing*
 33. Lars Bøge Sørensen
Risk Management in the Supply Chain
 34. Peter Aagaard
*Det unikkes dynamikker
De institutionelle mulighedsbetingelser bag den individuelle udforskning i professionelt og frivilligt arbejde*
 35. Yun Mi Antorini
*Brand Community Innovation
An Intrinsic Case Study of the Adult Fans of LEGO Community*
 36. Joachim Lynggaard Boll
*Labor Related Corporate Social Performance in Denmark
Organizational and Institutional Perspectives*
- 2008**
1. Frederik Christian Vinten
Essays on Private Equity
 2. Jesper Clement
Visual Influence of Packaging Design on In-Store Buying Decisions
 3. Marius Brostrøm Kousgaard
*Tid til kvalitetsmåling?
– Studier af indrulleringsprocesser i forbindelse med introduktionen af kliniske kvalitetsdatabaser i speciallægepraksissektoren*
 4. Irene Skovgaard Smith
*Management Consulting in Action
Value creation and ambiguity in client-consultant relations*
 5. Anders Rom
*Management accounting and integrated information systems
How to exploit the potential for management accounting of information technology*
 6. Marina Candi
Aesthetic Design as an Element of Service Innovation in New Technology-based Firms
 7. Morten Schnack
*Teknologi og tværfaglighed
– en analyse af diskussionen omkring indførelse af EPJ på en hospitalsafdeling*
 8. Helene Balslev Clausen
Juntos pero no revueltos – un estudio sobre emigrantes norteamericanos en un pueblo mexicano
 9. Lise Justesen
*Kunsten at skrive revisionsrapporter.
En beretning om forvaltningsrevisions beretninger*
 10. Michael E. Hansen
The politics of corporate responsibility: CSR and the governance of child labor and core labor rights in the 1990s
 11. Anne Roepstorff
Holdning for handling – en etnologisk undersøgelse af Virksomheders Sociale Ansvar/CSR

12. Claus Bajlum
Essays on Credit Risk and Credit Derivatives
 13. Anders Bojesen
The Performative Power of Competence – an Inquiry into Subjectivity and Social Technologies at Work
 14. Satu Reijonen
*Green and Fragile
A Study on Markets and the Natural Environment*
 15. Ilduara Busta
*Corporate Governance in Banking
A European Study*
 16. Kristian Anders Hvass
*A Boolean Analysis Predicting Industry Change: Innovation, Imitation & Business Models
The Winning Hybrid: A case study of isomorphism in the airline industry*
 17. Trine Paludan
*De uvidende og de udviklingsparate
Identitet som mulighed og restriktion
blandt fabriksarbejdere på det aftayloriserede fabriksgulv*
 18. Kristian Jakobsen
Foreign market entry in transition economies: Entry timing and mode choice
 19. Jakob Elming
Syntactic reordering in statistical machine translation
 20. Lars Brømsøe Termansen
*Regional Computable General Equilibrium Models for Denmark
Three papers laying the foundation for regional CGE models with agglomeration characteristics*
 21. Mia Reinholt
The Motivational Foundations of Knowledge Sharing
 22. Frederikke Krogh-Meibom
*The Co-Evolution of Institutions and Technology
– A Neo-Institutional Understanding of Change Processes within the Business Press – the Case Study of Financial Times*
 23. Peter D. Ørberg Jensen
*OFFSHORING OF ADVANCED AND HIGH-VALUE TECHNICAL SERVICES:
ANTECEDENTS, PROCESS DYNAMICS AND FIRMLEVEL IMPACTS*
 24. Pham Thi Song Hanh
Functional Upgrading, Relational Capability and Export Performance of Vietnamese Wood Furniture Producers
 25. Mads Vangkilde
*Why wait?
An Exploration of first-mover advantages among Danish e-grocers through a resource perspective*
 26. Hubert Buch-Hansen
*Rethinking the History of European Level Merger Control
A Critical Political Economy Perspective*
- 2009**
1. Vivian Lindhardsen
From Independent Ratings to Communal Ratings: A Study of CWA Raters' Decision-Making Behaviours
 2. Guðrið Weihe
Public-Private Partnerships: Meaning and Practice
 3. Chris Nøkkentved
*Enabling Supply Networks with Collaborative Information Infrastructures
An Empirical Investigation of Business Model Innovation in Supplier Relationship Management*
 4. Sara Louise Muhr
Wound, Interrupted – On the Vulnerability of Diversity Management

5. Christine Sestoft
Forbrugeradfærd i et Stats- og Livsformsteoretisk perspektiv
6. Michael Pedersen
Tune in, Breakdown, and Reboot: On the production of the stress-fit self-managing employee
7. Salla Lutz
Position and Reposition in Networks – Exemplified by the Transformation of the Danish Pine Furniture Manufacturers
8. Jens Forssbæck
Essays on market discipline in commercial and central banking
9. Tine Murphy
Sense from Silence – A Basis for Organised Action
How do Sensemaking Processes with Minimal Sharing Relate to the Reproduction of Organised Action?
10. Sara Malou Strandvad
Inspirations for a new sociology of art: A sociomaterial study of development processes in the Danish film industry
11. Nicolaas Mouton
On the evolution of social scientific metaphors: A cognitive-historical enquiry into the divergent trajectories of the idea that collective entities – states and societies, cities and corporations – are biological organisms.
12. Lars Andreas Knutsen
Mobile Data Services: Shaping of user engagements
13. Nikolaos Theodoros Korfiatis
Information Exchange and Behavior
A Multi-method Inquiry on Online Communities
14. Jens Albæk
Forestillinger om kvalitet og tværfaglighed på sygehuse
– skabelse af forestillinger i læge- og plejegrupperne angående relevans af nye idéer om kvalitetsudvikling gennem tolkningsprocesser
15. Maja Lotz
The Business of Co-Creation – and the Co-Creation of Business
16. Gitte P. Jakobsen
Narrative Construction of Leader Identity in a Leader Development Program Context
17. Dorte Hermansen
“Living the brand” som en brandorienteret dialogisk praksis: Om udvikling af medarbejdernes brandorienterede dømmekraft
18. Aseem Kinra
Supply Chain (logistics) Environmental Complexity
19. Michael Nørager
How to manage SMEs through the transformation from non innovative to innovative?
20. Kristin Wallevik
Corporate Governance in Family Firms
The Norwegian Maritime Sector
21. Bo Hansen Hansen
Beyond the Process
Enriching Software Process Improvement with Knowledge Management
22. Annemette Skot-Hansen
Franske adjektivisk afledte adverbier, der tager præpositionssyntagmer indledt med præpositionen à som argumenter
En valensgrammatisk undersøgelse
23. Line Gry Knudsen
Collaborative R&D Capabilities
In Search of Micro-Foundations

- | | |
|--|---|
| <p>24. Christian Scheuer
<i>Employers meet employees
Essays on sorting and globalization</i></p> <p>25. Rasmus Johnsen
<i>The Great Health of Melancholy
A Study of the Pathologies of Performativity</i></p> <p>26. Ha Thi Van Pham
<i>Internationalization, Competitiveness Enhancement and Export Performance of Emerging Market Firms: Evidence from Vietnam</i></p> <p>27. Henriette Balieu
<i>Kontrolbegrebets betydning for kausalalternationen i spansk
En kognitiv-typologisk analyse</i></p> | <p><i>End User Participation between Processes of Organizational and Architectural Design</i></p> <p>7. Rex Degnegaard
<i>Strategic Change Management
Change Management Challenges in the Danish Police Reform</i></p> <p>8. Ulrik Schultz Brix
<i>Værdi i rekruttering – den sikre beslutning
En pragmatisk analyse af perception og synliggørelse af værdi i rekrutterings- og udvælgelsesarbejdet</i></p> <p>9. Jan Ole Similä
<i>Kontraktsledelse
Relasjonen mellom virksomhetsledelse og kontraktshåndtering, belyst via fire norske virksomheter</i></p> |
| 2010 | |
| <p>1. Yen Tran
<i>Organizing Innovation in Turbulent Fashion Market
Four papers on how fashion firms create and appropriate innovation value</i></p> <p>2. Anders Raastrup Kristensen
<i>Metaphysical Labour
Flexibility, Performance and Commitment in Work-Life Management</i></p> <p>3. Margrét Sigrún Sigurdardóttir
<i>Dependently independent
Co-existence of institutional logics in the recorded music industry</i></p> <p>4. Ásta Dis Óladóttir
<i>Internationalization from a small domestic base:
An empirical analysis of Economics and Management</i></p> <p>5. Christine Secher
<i>E-deltagelse i praksis – politikernes og forvaltningens medkonstruktion og konsekvenserne heraf</i></p> <p>6. Marianne Stang Våland
<i>What we talk about when we talk about space:</i></p> | <p>10. Susanne Boch Waldorff
<i>Emerging Organizations: In between local translation, institutional logics and discourse</i></p> <p>11. Brian Kane
<i>Performance Talk
Next Generation Management of Organizational Performance</i></p> <p>12. Lars Ohnemus
<i>Brand Thrust: Strategic Branding and Shareholder Value
An Empirical Reconciliation of two Critical Concepts</i></p> <p>13. Jesper Schlamovitz
<i>Håndtering af usikkerhed i film- og byggeprojekter</i></p> <p>14. Tommy Moesby-Jensen
<i>Det faktiske livs forbindtlighed
Førsokratisk informeret, ny-aristotelisk ήθος-tænkning hos Martin Heidegger</i></p> <p>15. Christian Fich
<i>Two Nations Divided by Common Values
French National Habitus and the Rejection of American Power</i></p> |

16. Peter Beyer
Processer, sammenhængskraft og fleksibilitet
Et empirisk casestudie af omstillingsforløb i fire virksomheder
 17. Adam Buchhorn
Markets of Good Intentions
Constructing and Organizing Biogas Markets Amid Fragility and Controversy
 18. Cecilie K. Moesby-Jensen
Social læring og fælles praksis
Et mixed method studie, der belyser læringskonsekvenser af et lederkursus for et praksisfællesskab af offentlige mellemledere
 19. Heidi Boye
Fødevarer og sundhed i sen-modernismen
– En indsigt i hyggefænomenet og de relaterede fødevarerpraksisser
 20. Kristine Munkgård Pedersen
Flygtige forbindelser og midlertidige mobiliseringer
Om kulturel produktion på Roskilde Festival
 21. Oliver Jacob Weber
Causes of Intercompany Harmony in Business Markets – An Empirical Investigation from a Dyad Perspective
 22. Susanne Ekman
Authority and Autonomy
Paradoxes of Modern Knowledge Work
 23. Anette Frey Larsen
Kvalitetsledelse på danske hospitaler
– Ledelsernes indflydelse på introduktion og vedligeholdelse af kvalitetsstrategier i det danske sundhedsvæsen
 24. Toyoko Sato
Performativity and Discourse: Japanese Advertisements on the Aesthetic Education of Desire
 25. Kenneth Brinch Jensen
Identifying the Last Planner System
Lean management in the construction industry
 26. Javier Busquets
Orchestrating Network Behavior for Innovation
 27. Luke Patey
The Power of Resistance: India's National Oil Company and International Activism in Sudan
 28. Mette Vedel
Value Creation in Triadic Business Relationships. Interaction, Interconnection and Position
 29. Kristian Tørning
Knowledge Management Systems in Practice – A Work Place Study
 30. Qingxin Shi
An Empirical Study of Thinking Aloud Usability Testing from a Cultural Perspective
 31. Tanja Juul Christiansen
Corporate blogging: Medarbejderes kommunikative handlekraft
- TITLER I ATV PH.D.-SERIEN**
- 1992**
1. Niels Kornum
Servicesamkørsel – organisation, økonomi og planlægningsmetoder
- 1995**
2. Verner Worm
Nordiske virksomheder i Kina
Kulturspecifikke interaktionsrelationer ved nordiske virksomhedsetableringer i Kina
- 1999**
3. Mogens Bjerre
Key Account Management of Complex Strategic Relationships
An Empirical Study of the Fast Moving Consumer Goods Industry

2000

4. Lotte Darsø
*Innovation in the Making
Interaction Research with heterogeneous Groups of Knowledge Workers
creating new Knowledge and new Leads*

2001

5. Peter Hobolt Jensen
*Managing Strategic Design Identities
The case of the Lego Developer Network*

2002

6. Peter Lohmann
The Deleuzian Other of Organizational Change – Moving Perspectives of the Human
7. Anne Marie Jess Hansen
To lead from a distance: The dynamic interplay between strategy and strategizing – A case study of the strategic management process

2003

8. Lotte Henriksen
*Videndeling
– om organisatoriske og ledelsesmæssige udfordringer ved videndeling i praksis*
9. Niels Christian Nickelsen
Arrangements of Knowing: Coordinating Procedures Tools and Bodies in Industrial Production – a case study of the collective making of new products

2005

10. Carsten Ørts Hansen
Konstruktion af ledelsesteknologier og effektivitet

2009

1. Torkild Leo Thellefsen
*Fundamental Signs and Significance-effects
A Semeiotic outline of Fundamental Signs, Significance-effects, Knowledge Profiling and their use in Knowledge Organization and Branding*
2. Daniel Ronzani
When Bits Learn to Walk Don't Make Them Trip. Technological Innovation and the Role of Regulation by Law in Information Systems Research: the Case of Radio Frequency Identification (RFID)

2010

1. Alexander Carnera
*Magten over livet og livet som magt
Studier i den biopolitiske ambivalens*

TITLER I DBA PH.D.-SERIEN**2007**

1. Peter Kastrup-Misir
Endeavoring to Understand Market Orientation – and the concomitant co-mutation of the researched, the researcher, the research itself and the truth